

Modelo de planeación estratégica para la empresa Distribuciones Gonzaya

Cárdenas Castro Juan camilo

CC. 1.091.661.941

Zayas Sajonero Greisy

CC. 1.002.465.532

Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica
Dirección de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas

Programa de Administración de Empresas

Aguachica, Cesar

2024

Modelo de planeación estratégica para la empresa Distribuciones Gonzaya.

Cárdenas Castro Juan camilo

CC. 1.091.661.941

Zayas Sajonero Greisy

CC. 1.002.465.532

Director

Carlos Arturo Yazo

Esp. Docencia Universitaria

Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica
Dirección de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas
Programa de Administración de Empresas
Aguachica, Cesar
2024

Nota de Aceptación

Director del proyecto

Evaluador 1

Evaluador 2

Ciudad, Fecha de sustentación (con Día de Mes de año).

Dedicatoria

Este proyecto de grado se lo dedicamos, a nuestros padres, que, con su amor incondicional, paciencia y sacrificio. Gracias por ser nuestra mayor fuente de inspiración y por apoyarnos en cada paso que hemos dado en este camino académico. A nuestros amigos, por su constante ánimo, comprensión y alegría sus palabras de aliento y su amistad incondicional han sido de mucha importancia en los momentos más desafiantes de esta travesía académica. A nuestro mentor, por su guía experta, sabiduría y paciencia, sus enseñanzas han sido fundamentales en nuestra formación académica y personal. Gracias por creer en nosotros y por impulsarnos a alcanzar nuestras metas.

Cárdenas Castro Juan Camilo,
Zayas Sajonero, Greisy

Agradecimientos

Primeramente, le agradecemos a Dios, por la vida que nos ha dado y por ayudarnos espiritualmente a llegar hasta estas instancias, a su vez agradecemos a nuestros padres, que han construido en nosotros, unos valores morales y honrosos, por siempre ser nuestros guías en este largo camino llamado vida, a la Universidad Popular del Cesar, a sus docentes y autoridades, por dotarnos de conocimientos y acogernos en sus instalaciones.

A lo largo de este arduo y enriquecedor proceso de investigación, muchas personas hicieron contribuciones que fueron significativas para hacer posible este trabajo, es así que nuestro más sincero agradecimiento a todos ellos. Nos gustaría expresar nuestro profundo agradecimiento a nuestro asesor de tesis Carlos Arturo Yazo, quien con su orientación, paciencia y apoyo continuo fueron cruciales en cada etapa de este proyecto, su sabiduría, orientación y dedicación me han guiado hacia adelante, permitiéndome alcanzar nuevos niveles de comprensión y logros académicos.

Tabla de Contenido

Resumen.....	13
Abstract.....	14
Glosario.....	15
Introducción	16
1. Modelo de planeación estratégica para la empresa Distribuciones Gonzaya.	18
1.1 Definición del Problema.....	18
1.1.1 Formulación del problema.	19
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo general.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.	20
1.3 Justificación.....	20
1.3.1 Valor teórico.	20
1.3.2 Relevancia social.	21
1.3.3 Implicaciones prácticas.....	22
1.3.4 Utilidad metodológica.....	22
1.4 Delimitación	23
1.4.1 Delimitación teórica-temática.....	23
1.4.2 Delimitación temporal.	24
1.4.3 Delimitación contextual.	24
2 Marco Referencial	25

2.1	Antecedentes	25
2.1.1	Antecedentes históricos.	25
2.1.2	Antecedentes investigativos.....	26
2.2	Marco Teórico.....	30
2.2.1	Principios teóricos de la planeación estratégica según Peter Drucker.....	30
2.2.2	Teoría de la Competitividad de Michael Porter.....	31
2.3	Marco Conceptual.....	32
2.3.1	La planeación estratégica en búsqueda de la competitividad	32
2.3.2	La competitividad como objetivo de la planificación estratégica.....	34
2.3.3	Contexto general sobre modelos de planificación estratégica existentes	35
2.4	Marco Legal	37
3	Aspectos Metodológicos de la Investigación	38
3.1	Enfoque y Tipo de Estudio.....	38
3.2	Diseño de la Investigación	38
3.3	Formulación de Hipótesis.....	39
3.4	Sistema de Variables	40
3.5	Población, Tipo de Muestreo y Muestra	41
3.5.1	Población.....	41
3.5.2	Método de muestreo.....	42
3.5.3	Determinación de la muestra.	42
3.6	Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información	42

3.6.1	Fuentes de información primarias.....	42
3.6.2	Fuentes de información secundaria.....	43
3.7	Procedimiento.....	44
3.8	Análisis para el Procesamiento de la Información	46
4	Esquema temático.....	47
4.1	Diagnostico situacional de la empresa Distribuciones Gonzaya y los modelos de planeación estratégica	47
4.1.1	Sobre los datos sociodemográficos del sujeto de información	47
4.1.2	Sobre los aspectos relacionados con el entorno externo e interno de la empresa Distribuciones Gonzaya.....	49
4.2	Sobre los modelos de planeación estratégica existentes en la literatura académica y la experiencia de la empresa Distribuciones Gonzaya	63
4.3	Propuesta de Modelo de Estrategias Genéricas de Porter para la empresa Distribuciones Gonzaya	65
	Conclusiones	75
	Recomendaciones	77
	Referencias Bibliográficas	78
	Apéndices.....	83

Lista de Figuras

Figura 1. Sexo de los participantes en el estudio	47
Figura 2. Edad de los participantes en el estudio.....	48
Figura 3. Antigüedad de los participantes en el estudio dentro de la empresa	49
Figura 4. Existencia de la visión organizacional en la empresa	50
Figura 5. Existencia de la misión organizacional en la empresa	51
Figura 6. Existencia de objetivos organizacionales en la empresa	52
Figura 7. Existencia de valores organizacionales en la empresa	53
Figura 8. Calificación de la eficiencia operativa de la empresa	54
Figura 9. Calificación de la solidez financiera de la empresa.....	54
Figura 10. Frecuencia de retrasos en la entrega de productos de la empresa	55
Figura 11. Frecuencia de la falta de stock en el inventario de la empresa.....	56
Figura 12. Probabilidad que la empresa pueda expandirse a nuevos mercados	57
Figura 13. Probabilidad que la empresa pueda diversificar sus productos en el mercado.....	57
Figura 14. Amenaza de nuevos competidores en el mercado	58
Figura 15. Amenaza sobre la afectación negativa ante cambios regulatorios	59
Figura 16. Probabilidad de la empresa en incrementar la participación de mercado	60
Figura 17. Calificación de la calidad del servicio de la empresa con el cliente	60
Figura 18. Eficacia en la optimización de los costos en la empresa con el cliente.....	61
Figura 19. Eficacia en la implementación de estrategias de marketing en la empresa	62

Figura 20. Necesidad de un plan estratégico para la empresa Distribuciones Gonzaya..... 63

Lista de Tablas

Tabla 1. Modelos de planificación estratégica existentes	36
Tabla 2. Operacionalización de las variables: independiente y dependiente	41
Tabla 3. Procedimiento y cronograma de la investigación	45
Tabla 3. Indicadores de desempeño propuestos.....	68

Lista de Apéndices

Apéndice A. Instrumento de recolección de datos: Cuestionario	83
---	----

Resumen

Este estudio investigativo se centró en mostrar la importancia de la planeación estratégica adaptado a las necesidades de las organizaciones en un ambiente altamente competitivo. El objetivo principal fue diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa Distribuciones Gonzaya a los fines de mejorar la competitividad en su entorno empresarial. Se ha identificado la ausencia de un enfoque estratégico sólido en la empresa, siendo un obstáculo significativo que limita la capacidad de esta para anticiparse y responder a los cambios del mercado. Metodológicamente, se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo con la aplicación de cuestionarios a los encargados estratégicos de la empresa. En efecto, se espera que este modelo proporcione a la empresa una guía sólida para la toma de decisiones estratégicas a largo plazo, mejorando así su capacidad para identificar oportunidades de crecimiento, optimizar recursos y fortalecer su posición competitiva en el mercado. En conclusión, se proyecta contribuir al éxito sostenible de Distribuciones Gonzaya al proporcionar un marco estratégico efectivo que impulse su crecimiento y sostenibilidad en un entorno empresarial dinámico y desafiante a partir del modelo de estrategias genéricas planteadas por Porter.

Palabras clave: competitividad, entorno empresarial, FODA, modelo estratégico, planificación estratégica.

Abstract

This research study focused on showing the importance of strategic planning adapted to the needs of organizations in a highly competitive environment. The main objective was to design a strategic planning model for Distribuciones Gonzaya in order to improve competitiveness in its business environment. The absence of a solid strategic approach in the company has been identified as a significant obstacle that limits the company's ability to anticipate and respond to market changes. Methodologically, a quantitative research approach was developed with the application of questionnaires to the company's strategic managers. Indeed, it is expected that this model will provide the company with a solid guide for long-term strategic decision making, thus improving its ability to identify growth opportunities, optimize resources and strengthen its competitive position in the market. In conclusion, we plan to contribute to the sustainable success of Distribuciones Gonzaya by providing an effective strategic framework to drive its growth and sustainability in a dynamic and challenging business environment based on Porter's generic strategy model.

Keyword: business environment, competitiveness, strategic model, strategic planning, SWOT.

Glosario

Competitividad: Capacidad de una empresa para mantener y mejorar su posición en el mercado en relación con sus competidores, mediante la oferta de productos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente de manera más efectiva que los demás.

Entorno empresarial: Conjunto de condiciones externas que afectan a una empresa, incluyendo factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y legales.

Gestión estratégica: Proceso mediante el cual una organización formula, implementa y evalúa estrategias para alcanzar sus objetivos a largo plazo, teniendo en cuenta tanto el entorno externo como los recursos internos de la empresa.

Modelo de planeación estratégica: Marco conceptual que guía el proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias en una empresa, con el fin de alcanzar sus objetivos y mejorar su competitividad.

Optimización de recursos: Proceso de maximizar la eficiencia y la efectividad en el uso de los recursos disponibles, como capital humano, financiero, tecnológico y físico, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Oportunidades de crecimiento: Áreas potenciales de expansión o desarrollo para una empresa, que pueden surgir tanto en el mercado actual como en mercados nuevos, y que pueden ser aprovechadas para aumentar su rentabilidad y su cuota de mercado.

Toma de decisiones estratégicas: Proceso mediante el cual los líderes organizacionales eligen entre diferentes cursos de acción para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, basándose en el análisis de la información disponible y considerando las implicaciones a largo plazo.

Teorías de Gestión Estratégica: Conjunto de conceptos y principios desarrollados por académicos y profesionales para comprender y abordar los desafíos relacionados con la formulación y ejecución de estrategias en las organizaciones.

Introducción

En esta era, las nuevas tendencias, la globalización y los rápidos cambios en el mercado obligan a las empresas a diseñar e implementar un plan estratégico adicional para reducir el riesgo de fracaso y aumentar las posibilidades de éxitos. En este contexto, la implementación de un diseño de plan estratégico se convierte en un elemento crucial para guiar el rumbo y las acciones de la empresa en busca de sus objetivos a largo plazo, la empresa Distribuciones Gonzaya, líder en su sector y reconocida por su excelencia en el servicio al cliente, se encuentra en un momento clave de su trayectoria empresarial, con el objetivo de consolidar su posición en el mercado y expandir su alcance a nuevas regiones, se ha diseñado un plan estratégico integral que abarca aspectos clave como la optimización de la cadena de suministro, la diversificación de productos y la mejora continua de los procesos internos.

En este contexto, la planeación estratégica se convierte en una herramienta esencial para guiar las acciones de las empresas hacia la consecución de sus objetivos a largo plazo y la sostenibilidad en el mercado (Porter, 2008). Por tanto, este trabajo de investigación se centra en diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa Distribuciones Gonzaya, con el fin de mejorar su competitividad en su entorno empresarial.

Distribuciones Gonzaya es una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, que ha experimentado una serie de desafíos en los últimos años, incluyendo la fluctuación en la demanda, la presión de los competidores y la necesidad de mejorar la eficiencia operativa. Un diagnóstico reciente de la empresa reveló que, aunque posee fortalezas significativas, como una red de distribución robusta y una cartera diversificada de productos, también enfrenta debilidades que pueden comprometer su posición en el mercado. Entre estas debilidades se encuentran una falta de dirección estratégica clara y la ausencia de un marco sistemático para la toma de decisiones estratégicas.

Para abordar estas problemáticas, se propuso diseñar un modelo de planeación estratégica específico para Distribuciones Gonzaya. Este modelo se basará en una combinación de enfoques teóricos y prácticos provenientes de la literatura académica sobre planeación estratégica. En particular, se considerarán las estrategias genéricas de Porter (1982). La implementación de un

modelo de planeación estratégica permitirá a la empresa alinear sus recursos y capacidades con las oportunidades del mercado, mitigando las amenazas y fortaleciendo su posición competitiva.

Adicionalmente, el plan estratégico no solo busca impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa distribuidora Gonzaya, sino también fortalecer su posicionamiento en el mercado, fomentar la innovación y promover una cultura organizacional orientada a la excelencia y al logro conjunto. A través de un enfoque estratégico integral y orientado al futuro, se espera que este plan sea el motor que impulse a la empresa hacia nuevas oportunidades y logros significativos en su sector. Esta introducción sienta las bases para abordar detalladamente el diseño e implementación del plan estratégico para la empresa distribuidora, proporcionando un contexto claro sobre los desafíos y objetivos que se abordarán en el documento completo.

El trabajo está estructurado en cuatro secciones. En la primera, se esboza aspectos relacionados con la definición del problema y su formulación; los objetivos de la investigación, la justificación y la delimitación teórica, temporal contextual. En la segunda, el marco referencial que comprende los antecedentes; aspectos teóricos y conceptuales; y, el componente legal asociado. En la tercera, el andamiaje metodológico que sustenta el desarrollo de la investigación en cuanto al enfoque y tipo de estudio; diseño investigativo; hipótesis; sistema de variables; población y muestra; técnicas e instrumentos para la recolección de datos; procedimiento; y, análisis de la información. En la cuarta sección se detalla el diagnóstico situacional de la empresa Distribuciones Gonzaya, los modelos de planeación estratégica disponibles teóricamente, algunos aspectos relacionados con la competitividad, y, la propuesta de modelo de planeación desde los postulados de Porter. Finalmente, se concluye y presenta las recomendaciones correspondientes a la empresa.

1. Modelo de planeación estratégica para la empresa Distribuciones Gonzaya.

1.1 Definición del Problema

En el actual entorno empresarial, caracterizado por su dinamismo y competitividad creciente, las organizaciones enfrentan el desafío constante de mantener y mejorar su posición en el mercado. En este contexto, la empresa Distribuciones Gonzaya se encuentra inmersa en un mercado altamente competitivo dentro del sector de distribución de productos. En virtud de haber logrado cierto nivel de éxito, Distribuciones Gonzaya enfrenta desafíos significativos que obstaculizan su capacidad para mantener e incrementar su competitividad.

Uno de los principales obstáculos que enfrenta Distribuciones Gonzaya es la ausencia de un modelo de planeación estratégica integral adaptado a sus necesidades específicas. En efecto, la ausencia de un enfoque estratégico sólido y proactivo limita la capacidad de la empresa para anticipar y responder eficazmente a los cambios del mercado, identificar nuevas oportunidades y optimizar sus recursos.

La importancia de la planeación estratégica en la mejora de la competitividad empresarial ha sido ampliamente documentada en la literatura. Según Porter (1996) una estrategia empresarial eficaz implica desarrollar una posición única y valiosa en el mercado mediante la toma de decisiones intencionales para seleccionar actividades diferentes que generen un valor superior. La planeación estratégica ofrece una estructura para la toma de decisiones a largo plazo que se ajusta a los objetivos organizacionales y tiene en cuenta tanto los factores internos como externos que afectan a la empresa (Wheelen & Hunger, 2019).

Además, la falta de una planificación estratégica adecuada puede conducir a una toma de decisiones reactivas en lugar de proactivas, lo que pone a la empresa en desventaja frente a competidores más ágiles orientados al futuro. Esta situación puede resultar en una pérdida de cuota de mercado, disminución de la rentabilidad y una eventual pérdida de relevancia en el sector.

Por lo tanto, surge la necesidad imperiosa de diseñar un modelo de planeación estratégica efectivo para la entidad Distribuciones Gonzaya. Este modelo debe basarse en una comprensión de la empresa, su entorno competitivo y las tendencias del mercado. Al desarrollar un enfoque estratégico sólido, Distribuciones Gonzaya podrá mejorar su capacidad para identificar y aprovechar oportunidades de crecimiento, optimizar la asignación de recursos y fortalecer su posición competitiva en el mercado.

Ante la falta de un modelo de planeación estratégica adecuado representa un obstáculo significativo para la mejora de la competitividad de Distribuciones Gonzaya, por lo que, diseñar un modelo de planeación estratégica adaptado a las necesidades específicas de la empresa se presenta como una oportunidad para abordar estos desafíos y mejorar su posición en el mercado con competitividad.

1.1.1 Formulación del problema.

A partir del problema, este puede sistematizarse mediante una interrogante central en función de:

¿Cómo mejorar la competitividad la empresa Distribuciones Gonzaya en su entorno empresarial bajo la perspectiva de la planeación estratégica?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general.

Diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa Distribuciones Gonzaya a los fines de mejorar la competitividad en su entorno empresarial

1.2.2 Objetivos específicos.

1.2.2.1 Diagnosticar el entorno externo e interno de la empresa Distribuciones Gonzaya con el propósito de aprovechar sus fortalezas, identificar oportunidades y enfrentar desafíos relacionados con la competitividad.

1.2.2.2 Revisar los modelos de planeación estratégica existentes en la literatura académica y la experiencia de la empresa Distribuciones Gonzaya.

1.2.2.3 Proponer un modelo de planeación estratégica que se ajuste a las necesidades y características de la empresa Distribuciones Gonzaya para generar ventajas competitivas en su ambiente empresarial.

1.3 Justificación

La importancia de diseñar un modelo de planeación estratégica para mejorar la competitividad de empresas en entornos empresariales dinámicos y competitivos ha sido ampliamente respaldada por la literatura académica. En este sentido, la presente investigación que busca diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa Distribuciones Gonzaya se justifica con base en diversas razones fundamentales respaldadas desde:

1.3.1 Valor teórico.

Estudios previos muestran que la planeación estratégica se considera una herramienta fundamental para el éxito empresarial a largo plazo. Según Mintzberg et al. (1998) la planeación estratégica ayuda a las organizaciones a establecer una dirección clara, a anticipar y responder a los cambios del entorno, y a asignar eficientemente los recursos disponibles para lograr sus objetivos. Por lo tanto, diseñar un modelo de planeación estratégica específicamente adaptado a las necesidades de Distribuciones Gonzaya puede proporcionar una hoja de ruta clara para mejorar su competitividad en el mercado. Además, se destaca la importancia de la adaptación y personalización de los modelos de planeación estratégica a las características específicas de cada empresa y su entorno competitivo (Wheelen & Hunger, 2019). En este sentido, diseñar un modelo de planeación estratégica para Distribuciones Gonzaya permitirá tener en cuenta sus

particularidades, recursos y desafíos, lo que aumentará la efectividad y relevancia de las estrategias propuestas. Por último, Porter (1985) resalta que la clave para la competitividad sostenible de una empresa radica en la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva única. Un modelo de planeación estratégica bien diseñado puede ayudar a identificar y aprovechar oportunidades para diferenciar los productos o servicios de la empresa, fortaleciendo así su posición en el mercado.

1.3.2 Relevancia social.

Este estudio busca contribuir al desarrollo económico y social al mejorar la competitividad de la empresa, lo que podría tener efectos beneficiosos en términos de generación de empleo, crecimiento económico y desarrollo local. En tal sentido, la competitividad empresarial es un factor clave para el desarrollo territorial, ya que las empresas competitivas tienden a ser más innovadoras, productivas y generadoras de empleo (Banco Mundial, 2017). Al mejorar la competitividad de Distribuciones Gonzaya a través de un modelo de planeación estratégica efectivo, esta investigación podría contribuir a fortalecer el tejido empresarial local y a impulsar el crecimiento económico en la comunidad donde opera la empresa.

Además, el diseño de un modelo de planeación estratégica también puede tener un impacto positivo en los empleados de Distribuciones Gonzaya al proporcionarles un marco claro de objetivos y estrategias, así como al fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y orientado hacia el logro de metas comunes (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). Esto puede traducirse en una mayor satisfacción laboral, compromiso organizacional y bienestar general de los empleados.

Por otro lado, al mejorar su competitividad, Distribuciones Gonzaya podría aumentar su contribución al desarrollo económico local a través de mayores inversiones en infraestructura, tecnología y responsabilidad social empresarial (RSE) (Porter & Kramer, 2011). Esto podría tener efectos positivos en términos de mejora de la calidad de vida de la comunidad, apoyo a iniciativas sociales y ambientales, y fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés locales.

1.3.3 Implicaciones prácticas.

En la práctica, se fundamenta en la necesidad de proporcionar a Distribuciones Gonzaya un modelo de planeación estratégica que sea aplicable y efectivo en su contexto empresarial específico. Esta investigación, busca ofrecer soluciones empíricas a los desafíos que enfrenta la empresa en términos de mejora de la competitividad y la gestión estratégica.

En consecuencia, para Estrada et al. (2013) la implementación de un modelo de planeación estratégica puede generar beneficios tangibles para las empresas, como un mejor desempeño financiero, una mayor eficiencia operativa y una ventaja competitiva sostenible. Al diseñar un modelo de planeación estratégica adaptado a las necesidades de Distribuciones Gonzaya, esta investigación tiene como objetivo proporcionar a la empresa herramientas prácticas para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos comerciales.

Además, el diseño de un modelo de planeación estratégica puede ayudar a Distribuciones Gonzaya, según Basantes et al. (2021) a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del entorno empresarial en el que opera. Un enfoque estratégico claro y bien definido puede permitir a la empresa anticipar y responder de manera efectiva a los cambios del mercado, identificar nuevas oportunidades de negocio y minimizar los riesgos asociados a la toma de decisiones.

Por otro lado, al proporcionar a Distribuciones Gonzaya un modelo de planeación estratégica práctico y aplicable, esta investigación puede ayudar a mejorar la gestión del día a día de la empresa y a optimizar el uso de sus recursos (Saavedra-García, 2021). Esto puede traducirse en una mayor eficiencia operativa, una mejor asignación de recursos y una mayor capacidad para adaptarse a las demandas del mercado.

1.3.4 Utilidad metodológica.

La justificación metodológica de esta investigación se fundamenta en la necesidad de aplicar un enfoque riguroso y sistemático para el diseño del modelo de planeación estratégica para Distribuciones Gonzaya. La selección de un enfoque metodológico adecuado es crucial para garantizar la validez y la fiabilidad de los resultados obtenidos (Creswell & Poth, 2018). En este

sentido, se propone utilizar un enfoque cuantitativo a los fines de recoger información del objeto y sujeto de estudios para evidenciar empíricamente lo que sucede en la realidad.

En este orden de ideas, el uso de métodos cuantitativos, como el análisis estadístico descriptivo, permitirá caracterizar el hecho en estudio. Esto proporcionará una visión más completa y objetiva de la situación actual de Distribuciones Gonzaya y de las tendencias del mercado en el que opera, lo que facilitará la identificación de oportunidades y desafíos estratégicos, por los propios sujetos de información.

Además, se propone seguir un enfoque iterativo en el proceso de diseño del modelo de planeación estratégica, que involucre la revisión y ajuste continuo en función de los resultados obtenidos y el *feedback* de los *stakeholders* relevantes (Patton, 2015). Esto podrá asegurar la relevancia y efectividad del modelo propuesto, así como su aceptación y viabilidad en la práctica empresarial.

1.4 Delimitación

1.4.1 Delimitación teórica-temática.

La línea de investigación a la que circunscribe el trabajo especial de grado está delimitada por la “Gestión Organizacional”, como parte del proceso mediante el cual las organizaciones definen sus objetivos, desarrollan e implementan estrategias, y gestionan sus recursos para alcanzar el éxito a largo plazo. Esto implica tomar decisiones estratégicas sobre cómo asignar recursos, desarrollar capacidades distintivas y adaptarse a los cambios del entorno competitivo.

En este sentido, tal línea de estudio enfocada en el área temática de la estrategia y la competitividad, se concentra a investigar cómo las organizaciones pueden desarrollar estrategias efectivas para mejorar su competitividad y su desempeño en el mercado. En efecto, esta línea de investigación aborda una serie de temas relacionados con la gestión estratégica y la competitividad empresarial, con el objetivo de comprender cómo las organizaciones pueden crear y mantener ventajas competitivas sostenibles en entornos empresariales dinámicos y cambiantes.

1.4.2 Delimitación temporal.

Todo el proceso investigativo se ha delimitado desde en análisis documental, diagnóstico, trabajo de campo, análisis de resultados y diseño de un periodo aproximado de 12 meses, tiempo establecido para el desarrollo y culminación del trabajo especial de grado.

1.4.3 Delimitación contextual.

Distribuciones Gonzaya es una empresa de propiedad única, lo que significa que tiene un solo dueño. Esta estructura puede tener implicaciones en la toma de decisiones, la dirección estratégica y la gestión de la empresa a cargo de una sola persona. Está ubicada en Colombia (Aguachica) en el Departamento del Cesar, lo que implica que su operación y contexto empresarial están sujetos a las regulaciones, dinámicas y condiciones específicas del mercado colombiano. Fue creada el 22 de marzo de 2005, con una trayectoria de operación en el mercado colombiano, influyendo en su reputación, experiencia y relaciones con proveedores y clientes. No obstante, carece de la aplicación de aspectos propios de la gerencia estratégica necesaria para desarrollar aún más la entidad por la vía competitiva con valor agregado.

Así mismo, Distribuciones Gonzaya es una empresa de tamaño pequeño, con un capital social inicial de \$8.200.000 pesos colombianos y un total de 7 empleados. Este tamaño y nivel de recursos ha crecido mejorando en su capacidad operativa, alcance de mercado y estrategias disponibles para operar en el sector de comercialización de productos alimenticios al por mayor, atendiendo un mercado objetivo integrado por minoristas y establecimientos de comida en Colombia.

2 Marco Referencial

2.1 Antecedentes

En esta sección se muestra un conjunto de investigaciones desarrolladas por otros investigadores que guardan relación con las variables en estudio, es decir, sobre la planeación estratégica y la competitividad, cuyos resultados han sido publicados en bases de datos reconocidos. En este sentido, se han clasificado en antecedentes históricos e investigativos, y estos últimos, a escala internacional, nacional y local/regional.

2.1.1 Antecedentes históricos.

Según el trabajo presentado Según Patiño (2018) en un trabajo denominado ‘Planeación estratégica de mercadeo y relaciones de transferencia en el ecosistema digital’, manifestó que la planificación estratégica ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas, desde los modelos clásicos hasta la incorporación de herramientas digitales como el *big data* y el análisis predictivo. Por lo que, la consolidación de un entorno digital ha posibilitado una transformación tanto en la estructura como en el enfoque analítico de los procesos de planificación estratégica, con el propósito de fomentar relaciones a largo plazo entre proveedores, clientes y la industria en su totalidad.

Por otro lado, un trabajo de grado elaborado por Bolaño (2019) manifestó que la planeación estratégica ha evolucionado significativamente en las empresas multinacionales en las últimas décadas, pasando de un enfoque centrado en la expansión geográfica a uno más orientado a la innovación y la diferenciación; donde se aclara que, el pensamiento estratégico se vincularía no únicamente con las grandes corporaciones, sino también con otros tipos de entidades como las PYMES, las entidades públicas y las instituciones gubernamentales.

Finalmente, Sánchez-Álzate et al. (2020) argumentan que la globalización ha obligado a las empresas a replantear sus estrategias de planeación, priorizando la expansión internacional y la gestión de la diversidad cultural para mantener su competitividad en el mercado globalizado. No obstante, la idea es replantearse la relevancia y aplicabilidad de los conceptos, métodos,

herramientas y matrices en el ámbito de la planificación estratégica, pero con la incorporación de herramientas tecnológicas que capacite a las micro, pequeñas y medianas empresas para planificar sus operaciones estratégicas y tácticas en diferentes horizontes temporales, ya sea a corto, mediano o largo plazo a los fines de mejorar la competitividad en los mercados.

De este modo, con los antecedentes históricos anteriores se deja en evidencia la planeación estratégica con miras a la generación de ventajas competitivas y comparativas, la cual ha evolucionado significativamente, en las últimas décadas, es decir, en notorio un progreso desde los modelos clásicos basados en análisis DOFA hasta la incorporación de herramientas tecnológicas para realizar estudios predictivos y prospectivos.

2.1.2 Antecedentes investigativos.

A continuación, se presenta el estado del arte que sirve de base para argumentar las variables del estudio relacionadas con la planificación estratégica y la competitividad, distinguidas al nivel internacional, nacional y regional/local.

2.1.2.1 *Del orden internacional.*

Un artículo de investigación bibliográfica desarrollado por Nahak y Ellitan (2022) denominado “The role of strategic leadership in supporting strategic planning and increasing organizational competitiveness” se propuso analizar la importancia del liderazgo estratégico para apoyar el éxito de la planificación estratégica y la competitividad organizacional. Metodológicamente, se fundamentó en una revisión documental, en el que se llegó a la conclusión que el liderazgo influye en gran medida en el éxito de una planificación estratégica de la organización y el posicionamiento competitivo se relaciona con la forma en que los clientes perciben las diversas ofertas alternativas en el mercado, en comparación entre sí.

La investigación anterior, aporta elementos importantes al presente estudio en el que se evidencia ganancia competitiva cuando se logra posicionamiento de mercado con la atracción de clientes, y para ello, es necesario planificarse estratégicamente con una dirección enfocada en la obtención de los resultados a partir del liderazgo.

Un estudio doctoral fue presentado por Maina (2018) titulado “Influence of Strategic Management Practices on Competitiveness of Kenyan Teacon”, con el propósito general de “investigar la influencia de las prácticas de gestión estratégica en la competitividad del té de Kenia” (p. 2). El estudio adoptó un diseño de investigación de encuesta transversal dirigida a la población organizacional compuesta por ciento cuarenta y dos (142) organizaciones miembros de la Asociación de Comercio de Té de África Oriental que participan en la subasta de té en Mombasa. El principal instrumento utilizado para recopilar datos primarios de los encuestados de la muestra fue un cuestionario. Los resultados de la regresión indicaron que las prácticas de gestión estratégica fueron estadísticamente significativas para explicar la competitividad del té de Kenia. El estudio concluye que las prácticas de gestión estratégica influyeron en la competitividad del té de Kenia. El estudio recomienda ajustes administrativos y políticos en línea con las prácticas de gestión estratégica para mejorar la competitividad del té de Kenia.

La investigación de Maina (2018) aporta conclusiones importantes que dejan en evidencia la necesidad de establecer un plan estratégico en las empresas, el cual debe revisarse y ajustarse en aspectos de orden administrativos y de líneas de acción a los fines de efectuar una gestión estratégica, táctica y operativa acorde para lograr la competitividad.

2.1.2.2 Del orden nacional.

Un trabajo de grado para obtener la titulación de Administrador de Empresa elaborado por Muñoz y González (2021) titulado “Plan de mejoramiento en la planeación estratégica de la distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle”, se estableció como objetivo general “diagnosticar la situacional mediante las matrices PCI, POAM y DOFA para identificar los puntos críticos del proceso de almacenamiento y comercialización de producto terminado” (p. 11) de la Distribuidora de alimentos Grand Prix. Se efectuó en un estudio exploratorio y descriptivo, en el cual a través de la técnica de observación se construyeron las matrices correspondientes. Entre los resultados se encontró la “falta de capacitación y entrenamiento en el personal, tiempos de despacho prolongados, insatisfacción de clientes, Layout inexistente, falta de señalización y ausencia de procedimientos (p. 11). En conclusión, se desarrolló un modelo de solución que identifica las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos relacionados con la mejora de los procesos de almacenamiento y venta.

Tal investigación, contribuye a este estudio toda vez que muestra la manera de efectuar un diagnóstico situacional en la empresa a partir de la observación y constatación de la realidad empresarial a los fines de conseguir cuellos de botella y por medio de un plan estratégico generar las vías de solución a los problemas encontrados.

Por otro lado, el trabajo sobre la “Planeación estratégica y su incidencia en la competitividad de las pymes en Colombia” presentado por Ortiz-Florez et al. (2020) con el propósito de proporcionar un análisis sobre tales variables en el ámbito empresarial colombiano. Para ello, se enfocaron en una revisión sistemática con el estudio de varios artículos de investigación; los resultados mostraron que al menos un 7% de la estructura empresarial en Colombia están conformadas por Pymes legalmente constituidas y, que, un 40% de los ingresos nacionales provienen de este tipo de entidades mercantiles. Finalmente, concluye en la importancia de la planeación estratégica para la eficiencia y competitividad de las PYMES.

La investigación de Ortiz-Florez et al. (2020) muestra la relevancia que tiene para un país como Colombia la generación de ingresos y fuentes de empleo por medio de las Pymes, razón por la cual, mientras conduzcan su operatividad mediante la planificación estratégica podrán mejorar en competitividad siendo más eficientes y con mayor productividad a beneficio propio y de toda la sociedad. En este orden de ideas, es una referencia para instaurar la planeación con visión estrategia en la empresa objeto de estudio.

2.1.2.3 Del orden regional o local.

A escala local, se ha encontrado el Trabajo de Grado denominado “Evaluación diagnóstica y Plan Estratégico del sector turismo del municipio Aguachica, Cesar”, presentado por Espinosa y Galvis (2021) en la Universidad Popular del Cesar (seccional Aguachica), cuyo objetivo se concentró en efectuar un análisis situación de la zona geográfica, especialmente, en el aspecto turístico con la finalidad de presentar un plan estratégico. Metodológicamente, empleó el enfoque mixto (cualicuantitativo) apoyado en el tipo de investigación descriptiva, con un diseño documental y de campo. A partir de instrumentos de recolección de datos como la guía de entrevista y cuestionario se consiguió como resultados la presencia de 27 espacios con relevancia turística en ámbitos ecológicos, religiosos, culturales, y recreativos. Se concluyó con la presentación de un plan estratégico con cuatro pilares fundamentados en fortalecer los sitios

naturales; difundir los valores religiosos; fortalecer el equipamiento municipal; y, mejorar y preservar los espacios turísticos de la localidad.

Este trabajo investigativo, sirve de referencia a los fines de seguir una metodología de diagnóstico con la finalidad de emplear la planificación estratégica con líneas de acción claras que permita generar competitividad en el contexto donde se desempeña, ya que, se juntan las fortalezas con las oportunidades para crecer y mejorar. Mientras que, por otro lado, se busca mitigar las amenazas del entorno externo y trabajar las debilidades para convertirlas en fortalezas a posteriori.

Finalmente, otro Trabajo de Grado fue presentado por Contreras y Barbosa (2021) titulado “Diseño de un Plan estratégico mediante la estrategia CAME y E-commerce para la empresa AQUA del Corregimiento de San Andrés, Municipio Aguachica, Cesar” con el propósito general de diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la entidad a partir del conocimiento interno y externo de su contexto actual. El enfoque metodológico se orientó en lo cualitativo con un estudio descriptivo según los hechos y fenómenos empíricos que ocurren en la empresa. Se aplicó como instrumentos de recolección de datos la guía de entrevista, la guía de observación y el análisis de contenido documental.

En cuanto a los resultados, en la fase de diagnóstico las autoras determinaron la presencia de inconvenientes en lo financiero, administrativo y contable; así mismo, problemas en los niveles de comercialización y poca productividad en el proceso productivo a falta de personal. Se concluye con la presentación de un plan estratégico enfocado en orientación, supervivencia defensa y posicionamiento de la empresa; y, la implementación del E-commerce con venta directa.

Tal estudio contribuye con mostrar los tipos de estrategias que se pudieran emplear de acuerdo con ciertos problemas encontrados según el diagnóstico situacional con el uso de la matriz DOFA. En este sentido, representa un antecedente con relevancia aplicable a una empresa con inconvenientes similares.

2.2 Marco Teórico

En lo que se refiere a las teorías que sustentan la investigación y que aportan significativamente en el cumplimiento de los objetivos planteados, la cual se encuentra enmarcada en los postulados de los principios de la Planeación Estratégica de Peter Drucker y la Teoría de la Competitividad de Michael Porter.

2.2.1 Principios teóricos de la planeación estratégica según Peter Drucker

Peter Drucker fue un destacado pensador y escritor en el campo de la administración y la gestión empresarial, y su enfoque sobre la planeación estratégica ha sido fundamental para muchas organizaciones. Aunque Drucker no desarrolló una teoría específica sobre la planeación estratégica en el sentido tradicional, sus ideas y conceptos han influido en la forma en que las empresas abordan la planificación estratégica. A continuación, se amplía algunos de los principales principios de Drucker con relación a la planeación estratégica.

- A. Importancia de la planeación estratégica: Drucker enfatizó la importancia de la planificación estratégica como un proceso esencial para el éxito empresarial. Para ello, la planificación estratégica es crucial para mantener la dirección y el enfoque de una organización en un entorno empresarial cambiante y competitivo. En efecto, según Drucker (1954) "la planificación estratégica es fundamental para establecer los objetivos y las prioridades de una organización, así como para asignar recursos de manera eficaz para lograr esos objetivos" (p. 49).
- B. Enfoque en los resultados: Drucker abogaba por un enfoque en los resultados en la planificación estratégica. Expuso que una estrategia efectiva debería estar orientada hacia el logro de resultados tangibles y medibles que contribuyan al éxito a largo plazo de la organización. Por lo que, en sus propias palabras, Drucker (1964) afirmó "una estrategia efectiva debe ser específica, realista y orientada hacia resultados concretos que impulsen el progreso de la organización" (p. 102).
- C. Adaptabilidad y Flexibilidad: Drucker también resaltó la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en la planificación estratégica. Reconoció que el entorno empresarial es dinámico y que las estrategias exitosas deben ser capaces de

ajustarse a medida que cambian las circunstancias. Por tanto, Drucker (1993) expuso que "la planificación estratégica efectiva requiere flexibilidad para adaptarse a nuevas oportunidades y desafíos, así como la capacidad de tomar decisiones rápidas y eficaces en respuesta a los cambios del mercado" (p. 89).

2.2.2 Teoría de la Competitividad de Michael Porter

La teoría de la competitividad de Michael Porter es una de las más influyentes en el campo de la estrategia empresarial. Su enfoque se centra en comprender las fuentes de ventaja competitiva de una empresa en su industria y cómo estas pueden ser utilizadas para alcanzar un desempeño superior en el mercado. A continuación, se muestra los principales conceptos de la Teoría de Porter.

- A. Las cinco fuerzas competitivas: Porter introdujo el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas para analizar la competencia en una industria específica. Estas fuerzas son: i) Rivalidad entre competidores existentes; ii) Amenaza de nuevos participantes en el mercado; iii) Amenaza de productos o servicios sustitutos; iv) Poder de negociación de los compradores; y, v) Poder de negociación de los proveedores.

Es así como Porter sugiere que la intensidad de estas fuerzas determina el nivel de competencia en una industria y, por lo tanto, su atractivo para obtener utilidades atractivas. Según Porter (2008) "la estructura de la industria y la intensidad competitiva dependen de estas fuerzas que determinan el potencial de rentabilidad a largo plazo de una industria" (p. 81).

- B. Ventaja Competitiva: Porter define la ventaja competitiva como la capacidad de una empresa para ofrecer un valor superior a sus competidores y, al mismo tiempo, mantener costos bajo control. Identifica dos tipos de ventaja competitiva i) Costos bajos, cuando una empresa puede producir bienes o servicios a un costo más bajo que sus competidores y, ii) Diferenciación, cuando una empresa ofrece productos o servicios únicos y valiosos que son percibidos como superiores por los clientes.

En palabras de Porter (1990) "la búsqueda de la ventaja competitiva es lo que distingue una estrategia empresarial exitosa de una que no lo es" (p. 76).

C. Estrategias genéricas: Porter (1985) propuso tres estrategias genéricas que una empresa puede seguir para obtener una ventaja competitiva, estas son: i) Liderazgo en costos, consiste en ser el productor de menor costo en la industria; ii) Diferenciación, consiste en ofrecer productos o servicios únicos y valiosos que sean percibidos como superiores por los clientes; y, iii) Enfoque, consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado o nicho y satisfacer las necesidades particulares de ese segmento de manera excepcional.

En consecuencia, Porter (1985) señala que "la elección de una estrategia genérica determina las opciones disponibles para una empresa y afecta su rentabilidad a largo plazo" (p. 63).

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 La planeación estratégica en búsqueda de la competitividad

La planeación estratégica es un proceso fundamental para mejorar la competitividad de una empresa en el mercado. Al comprender y aplicar los conceptos y componentes clave de la planeación estratégica, las organizaciones pueden desarrollar estrategias efectivas que las posicionen para el éxito a largo plazo. En tal sentido, el marco conceptual que argumentan la presente investigación está asociados con:

A. Definición de la planeación estratégica: La planeación estratégica se define como el proceso sistemático de establecer una dirección a largo plazo para una organización, definiendo sus objetivos y estrategias para lograrlos (David, 2017). Por otro lado, Thompson y Strickland (2012) la conceptualizan como el proceso dinámico que implica la evaluación continua del entorno externo e interno de la empresa, así como la adaptación constante a cambios y desafíos.

- B. Importancia de la planeación estratégica en la competitividad empresarial: La competitividad en el mercado es fundamental para el éxito de una empresa, y la planeación estratégica juega un papel crucial en este aspecto. Según Porter (1996) la estrategia es el medio para alcanzar la competitividad, ya que permite a una empresa diferenciarse de sus competidores y crear valor para sus clientes. La falta de una planeación estratégica efectiva puede llevar a la pérdida de competitividad y, en última instancia, al fracaso empresarial (Dobbin & Baum, 2000).
- C. Componentes clave de la planeación estratégica: planificar estratégicamente obliga al administrador a efectuar un estudio o diagnóstico situacional en función de: i) Análisis del entorno: La identificación de las oportunidades y amenazas del entorno externo es fundamental para formular una estrategia (Wheelen et al. 2018). El análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) y el análisis de las cinco fuerzas de Porter son herramientas comúnmente utilizadas para este fin; ii) Análisis interno: Comprender los recursos, capacidades y competencias internas de la empresa es esencial para desarrollar una estrategia que aproveche sus fortalezas y aborde sus debilidades (Grant, 2016). El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta valiosa en este sentido; iii) Formulación de estrategias: Basándose en el análisis del entorno y del interior de la empresa, se desarrollan estrategias que guíen el logro de los objetivos organizacionales a largo plazo (Johnson et al. 2017). Las estrategias pueden incluir la diferenciación de productos, el liderazgo en costos, la diversificación, entre otras; y, iv) Implementación y control: La ejecución efectiva de la estrategia es crucial para su éxito, lo que implica asignar recursos, establecer objetivos claros y medibles, y monitorear continuamente el progreso (Kaplan & Norton, 2008). El control estratégico permite realizar ajustes cuando sea necesario para garantizar que la estrategia siga siendo relevante y efectiva en un entorno cambiante.

2.3.2 La competitividad como objetivo de la planificación estratégica

la competitividad empresarial es un elemento fundamental para el éxito a largo plazo de una organización en el mercado. Entender los factores que influyen en la competitividad y desarrollar estrategias efectivas para mejorarla son pasos cruciales para mantenerse relevante y exitoso en un entorno empresarial cada vez más competitivo. Por consiguiente, al momento de planificar estratégicamente se debe considerar el siguiente marco conceptual:

- A. Conceptualización de la competitividad empresarial: La competitividad empresarial se define como la capacidad de una organización para generar valor de manera sostenible en el mercado, superando a sus rivales en términos de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de adaptación (1990). Este concepto implica no solo la capacidad de competir en precio, sino también en la diferenciación de productos, la excelencia operativa y la creación de relaciones sólidas con los clientes (Ramos, 2014).
- B. Factores determinantes de la competitividad empresarial: son aquellos elementos que influyen en la capacidad de una empresa para competir con éxito en su mercado y mantener o mejorar su posición en relación con sus competidores. Estos factores pueden variar según la industria, el entorno económico, la ubicación geográfica y otros contextos específicos, pero algunos de los más comunes incluyen: i) Recursos y capacidades: La posesión de recursos tangibles e intangibles, así como la capacidad de utilizarlos de manera efectiva, influyen significativamente en la competitividad de una empresa (Dobbin & Baum, 2000). Estos recursos pueden incluir activos financieros, tecnológicos, humanos y de marca, entre otros; ii) Innovación: La capacidad de una empresa para innovar en productos, procesos y modelos de negocio es un factor clave para mantenerse competitiva en un entorno empresarial dinámico (Damanpour, 1998). La innovación puede derivar en ventajas competitivas sostenibles que permitan a la empresa diferenciarse y liderar en su mercado; y, iii) Calidad y servicio al cliente: La calidad de los productos y servicios, así como la satisfacción del cliente, son determinantes importantes de la competitividad empresarial (Ramos, 2014). Una empresa que ofrece productos y

servicios de alta calidad y que se preocupa por la experiencia del cliente tiende a ser más competitiva y a generar lealtad entre sus clientes.

- C. Estrategias para mejorar la competitividad empresarial: se refiere a líneas de acción planificadas y dirigidas que una empresa implementa para fortalecer su posición en el mercado y alcanzar ventajas competitivas sostenibles sobre sus rivales. Estas estrategias pueden abarcar una amplia gama de áreas y actividades dentro de la organización y pueden adaptarse según las necesidades y circunstancias específicas de cada empresa. Algunas estrategias comunes para mejorar la competitividad empresarial son: i) Estrategias de diferenciación: Buscar formas de diferenciar los productos o servicios de la empresa para que sean percibidos como únicos por los clientes (Porter M. , *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985). Esto puede implicar la innovación en el diseño, características adicionales, *branding* o atención al cliente personalizado; ii) Estrategias de liderazgo en costos: Buscar constantemente formas de reducir los costos de producción y operación para ofrecer precios más competitivos en el mercado (2008). Esto puede implicar la optimización de procesos, la adopción de tecnologías más eficientes o la mejora de la cadena de suministro; y, iii) Estrategias de enfoque: Concentrarse en un segmento específico del mercado y satisfacer las necesidades de ese segmento de manera excepcional (Porter M. , *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985). Esto puede permitir a la empresa competir de manera más efectiva al adaptar sus productos o servicios a las demandas particulares de un nicho de mercado.

2.3.3 Contexto general sobre modelos de planificación estratégica existentes

De acuerdo con la revisión bibliográfica, en la tabla 1 se exponen distintos tipos de modelos de planificación estratégica que pueden ser considerados a la hora de implementar en una organización a los fines de encauzar sus potencialidades para alcanzar ventajas comparativas y competitivas.

Tabla 1.*Modelos de planificación estratégica existentes*

Modelo	Precursor	Descripción
Cinco fuerzas de Porter	Porter (2008)	Analiza las fuerzas competitivas que afectan a una industria, como el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y los productos sustitutos. Ayuda a las organizaciones a identificar oportunidades y amenazas en su entorno competitivo
Estrategias Genéricas	Porter (1985)	Propone tres estrategias genéricas que una empresa puede seguir para obtener una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Ayuda a las organizaciones a definir su posición competitiva en el mercado
Rueda de la Estrategia	Ackoff (1981)	Considera cuatro aspectos interrelacionados de la planeación estratégica: propósito, valores, metas y estrategias. Ayuda a las organizaciones a alinear sus acciones con su visión a largo plazo
Planificación Estratégica Situacional	Matus (1987)	Se centra en la identificación y el análisis de problemas para formular estrategias que permitan enfrentarlos de manera efectiva. Ayuda a las organizaciones a adaptarse a entornos complejos y cambiantes
Planeación Estratégica Prospectiva	Godet (2000)	Se basa en la identificación de tendencias y escenarios futuros para anticipar oportunidades y riesgos. Ayuda a las organizaciones a prepararse para el futuro y a tomar decisiones estratégicas informadas

Nota. Adaptado de Porter (1985, 2008); Ackoff (1981); Matus (1987); Godet, M. (2000).

2.4 Marco Legal

El marco legal que soportan legalmente todo lo relacionado con a planificación estratégica y la competitividad en territorio colombiano se compone del siguiente cuerpo normativo:

- A. Ley 590 de 2000: Esta ley establece el régimen para el fomento del desarrollo empresarial, la creación de empleo y el fortalecimiento de la productividad y la competitividad en Colombia. Proporciona incentivos para la creación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y según el artículo 1 literal e) busca “promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas” (Ley 590 de 2000, 2000, párr. 5).
- B. Decreto 1074 de 2015, se promueve entre las organizaciones empresariales (Cámara de Comercio) a los fines de fortificar las estrategias de desarrollo empresarial. En concreto, en el artículo 1.3.1.1 se responsabiliza a Colombia productiva de “promover la productividad, la competitividad (...); implementar estrategias que permitan el aprovechamiento de ventajas comparativas y competitivas para afrontar los retos del mercado global; y, fortalecer las capacidades empresariales, la sofisticación, la calidad y el valor agregado de los productos y servicios (...)” (Decreto 1074 de 2015, 2015, párr. 9).

De este modo, se ha presentado los aspectos referenciales que argumentan por medio de fuentes bibliográficas secundarias el desarrollo de las variables en estudio, es decir, la planeación estratégica y la competitividad. Queda en evidencia que aún queda mucho por investigar tanto teórica como empíricamente sobre estas a los fines de fortalecer cada vez más la práctica empresarial e la búsqueda de una mejor gestión desde lo estratégico.

3 Aspectos Metodológicos de la Investigación

3.1 Enfoque y Tipo de Estudio

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo basado en el paradigma positivista, comenzando con un conjunto de preguntas, la formulación de objetivos según el problema identificado, la exploración del contexto y la descripción de la realidad a partir del comportamiento de estudios mediante análisis estadísticos (Hernández et al., 2014).

En este sentido, el enfoque cuantitativo es un método que se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para probar hipótesis, establecer asociaciones entre variables y hacer inferencias. Tal enfoque utiliza técnicas estadísticas para interpretar los datos y, generalmente, sigue un proceso estructurado que incluye la formulación de preguntas de investigación, el diseño de instrumentos de medición, la recopilación de datos y su análisis. Para Hernández et al. (2014, p. 34) "consiste en probar hipótesis mediante la recolección de datos numéricos y el análisis estadístico de esos datos para establecer patrones o tendencias".

Dada la naturaleza de la investigación, se orientó en un tipo de estudio descriptivo, centrándose según Hernández et al (2014, p. 82). en "especificar las propiedades, características y rasgos importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis", buscando observar y describir las características de un fenómeno, situación o grupo específico de forma sistemática y precisa. Su objetivo principal es detallar las características de una población o fenómeno, sin intervenir ni modificar las variables del estudio, en este caso, se pretende ahondar sobre la existencia o no de un modelo de planeación estratégica en la empresa Distribuciones Gonzaya y su incidencia en la competitividad.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación descriptivo es una estrategia metodológica que se enfoca en observar y describir fenómenos, situaciones, eventos o contextos específicos tal como se presentan, sin manipular variables ni intervenir en el entorno natural. Según (2014, p. 83) "es útil para analizar cómo son y cómo se manifiestan ciertos fenómenos, y para determinar la frecuencia con la que

ocurre un fenómeno o la relación entre dos o más variables" (p. 83). Este diseño no busca establecer relaciones causales, sino identificar patrones y tendencias dentro del objeto de estudio.

En esta investigación, se describe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Distribuciones Gonzaya que buscan apuntalar a un modelo de planeación estratégica que conduzca al camino de la competitividad en cuanto a la participación del mercado, rentabilidad, ingresos, reducción de gastos y costos, entre otros.

Ahora bien, siendo una investigación descriptiva no experimental que brinda una "fotografía" de la situación o fenómeno en un momento determinado se aborda desde un corte transversal, en otras palabras, permite obtener una visión general de las variables de interés en el contexto de estudio sin manipularlas deliberadamente, toda vez que, se estudia para el momento actual la empresa Distribuciones Gonzaya, considerando lo que manifiesta Hernández et al (2014, p. 174) al explicar que estos estudios no experimentales transversales "tienen como propósito describir variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, es decir, se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único".

3.3 Formulación de Hipótesis

A. Hipótesis general:

Un modelo de planeación estratégica para la empresa Distribuciones Gonzaya podrá mejorar la competitividad en su entorno empresarial

B. Hipótesis específicas:

H₁: El entorno externo e interno de la empresa Distribuciones Gonzaya permitirá aprovechar sus fortalezas, identificar oportunidades y enfrentar desafíos.

H₂: Los modelos de planeación estratégica existentes en la literatura académica y la experiencia de la empresa Distribuciones Gonzaya permitirá contrastar lo teórico con lo empírico.

3.4 Sistema de Variables

De acuerdo con Hernández et al (2014, p. 132) una variable se conceptualiza como "una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse". Las variables pueden clasificarse en diferentes tipos según su papel en el estudio, es decir:

A. Variables independientes: Son aquellas que se manipulan o se utilizan para influir en otras variables. En los estudios no experimentales, se observan sus efectos sobre otras variables. En esta investigación está definida en función de los modelos de planeación estratégica. Para Chiavenato (2017), la planeación estratégica "consiste en el proceso de establecer la dirección a largo plazo de la empresa, lo que incluye la definición de su misión, visión, valores, objetivos y estrategias generales para alcanzarlos" (p. 453).

B. Variables dependientes: Son las variables que se miden para determinar el efecto o impacto de la variable independiente. Es decir, cómo se ve influenciada la competitividad de la empresa Distribuciones Gonzaya. Según Porter (1985, p. 73), la competitividad se fundamenta en la "capacidad de sus empresas para diseñar, producir y distribuir productos o servicios de forma competitiva en términos de calidad, precio, características y otros atributos" (p. 73).

En la tabla 2, se muestra la operacionalización de variables de la investigación junto a los elementos conceptuales, dimensionales e indicadores.

Tabla 2.

Operacionalización de las variables: independiente y dependiente

Objetivo general: Diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa Distribuciones Gonzaya a los fines de mejorar la competitividad en su entorno empresarial				
OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
1) Diagnosticar el entorno externo e interno de la empresa Distribuciones Gonzaya con el propósito de aprovechar sus fortalezas, identificar oportunidades y enfrentar desafíos	FODA Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Oportunidades • Debilidades • Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado • Calidad del servicio al cliente • Optimización de costos • Implementación de estrategias de marketing 	4-19	Tipo 1. Dirigido a los directivos y trabajadores de la empresa Distribuciones Gonzaya. Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
2) Revisar los modelos de planeación estratégica existentes en la literatura académica y la experiencia de la empresa Distribuciones Gonzaya	Modelos de planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplos de planeación estratégica 	Revisión documental	
3) Proponer un modelo de planeación estratégica que se ajuste a las necesidades y características de la empresa Distribuciones Gonzaya para generar ventajas competitivas en su ambiente empresarial				

Nota. Derivado de los objetivos de la investigación a partir del planteamiento del problema, el andamiaje metodológico y el marco teórico.

3.5 Población, Tipo de Muestreo y Muestra

3.5.1 Población.

De acuerdo con Levin y Rubin (2016, p. 28) la población estadística es "el conjunto completo de elementos de interés en un estudio particular". Esta población puede ser finita o

infinita, y su definición específica depende de los objetivos de la investigación. En este caso, la población está constituida por los directivos y trabajadores de la empresa Distribuciones Gonzaya.

3.5.2 Método de muestreo.

Para Levin y Rubin (2016) investigaciones cuantitativas, es común trabajar con muestras extraídas de la población estadística, ya que suele ser poco práctico o costoso analizar a todos los elementos de la población. Los resultados obtenidos de la muestra se generalizan a la población para hacer inferencias y tomar decisiones basadas en los datos recopilados.

No obstante, dado que la población es finita y bajo número de sujetos de información se empleará el censo, entendido como un proceso de recolección de datos en el que se recopila información de todos los elementos de una población específica. Es una forma completa de estudio que implica examinar cada individuo u objeto dentro de una población para obtener datos sobre ciertas variables de interés. En este contexto, Levin y Rubin (2016, p. 28) señalan que es un "estudio exhaustivo de una población completa, que permite obtener datos detallados y precisos sobre todas las unidades de estudio" (p. 28). El censo se diferencia de un muestreo en que, en lugar de examinar solo una parte de la población, se estudia a todos los individuos o elementos.

3.5.3 Determinación de la muestra.

Estadísticamente, la cantidad de individuos como directivos y trabajadores de la empresa Distribuciones Gonzaya que conformarán el censo será de 8 personas, es decir, 2 del área directiva como dueños (gerente y subgerente) y 6 trabajadores del área operativa (secretaria, vendedor y almacenistas).

3.6 Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

3.6.1 Fuentes de información primarias.

Según Hernández et al (2014, p. 110) las fuentes primarias son "documentos originales que proporcionan información directa acerca de un objeto o tema de estudio" (p. 110). En efecto, son aquellas que contienen información original y directa sobre un fenómeno o tema de estudio y son la base de la investigación, ya que proporcionan datos de primera mano obtenidas por el

investigador, que no han sido interpretados ni analizados por otros pares. Generalmente, se utilizan técnicas para la recolección de datos como: encuestas, entrevistas, observación, entre otros; a cada técnica le viene asociado un instrumento, tales como: cuestionarios, guía de entrevista estructurada o no, guía de observación, etc.

Para este estudio se emplea como técnica la encuesta, la cual "consiste en la recopilación de datos a través de instrumentos diseñados para obtener respuestas a preguntas específicas relacionadas con el objeto de estudio" (Hernández et al., 2014, p. 386). En este orden de ideas, el instrumento de recolección de datos vinculado a esta técnica es el cuestionario, entendido como "un conjunto de preguntas o ítems que se presentan de forma escrita o electrónica a los participantes para obtener información sobre una o más variables de interés" Hernández et al., 2014, p. 391). Los cuestionarios pueden contener diferentes tipos de preguntas, como preguntas cerradas (de respuesta única o múltiple) y preguntas abiertas (que permiten respuestas más libres y detalladas).

En esta investigación, el cuestionario ha sido codificado con el "Tipo 1" dirigido a los directivos y trabajadores de la empresa Distribuciones Gonzaya (ver anexo A). Consta de 3 partes (datos sociodemográficos, datos estratégicos y datos de competitividad) conformado por un total de 19 preguntas cerradas (escala de Likert) para recolectar los datos de las variables respectivas.

3.6.2 Fuentes de información secundaria.

Las fuentes secundarias son documentos o materiales que contienen información derivada o basada en fuentes primarias de otros investigadores. Este tipo de fuente ofrecen interpretaciones, análisis, resúmenes o críticas de información original recopilada por otros pares. Son útiles para obtener una visión general de un tema de estudio, así como para revisar y comprender el estado actual del conocimiento en un campo determinado, forman parte del estado del arte o antecedentes y alimentan el marco teórico del estudio.

Según Hernández et al (2014, p. 110), las fuentes secundarias son "documentos que presentan resúmenes, análisis, interpretaciones, comentarios o evaluaciones basadas en fuentes primarias" (p. 110). Algunos ejemplos de fuentes secundarias usadas en la investigación fueron:

artículos de investigación, libros, leyes, informes de organismos oficiales, trabajos especiales de grados, entre otros.

3.7 Procedimiento

El procedimiento de una investigación cuantitativa sobre un modelo de planeación estratégica para la competitividad comienza con el planteamiento del problema, donde se define y establece el objetivo de estudio (ver tabla 3). Luego, se realizó la revisión de la literatura para contextualizar el tema y formular ideas claras basadas en investigaciones previas. El diseño de la investigación incluyó la selección de un diseño no experimental transversal o longitudinal, así como la definición de las variables (independiente y dependiente) y su operacionalización. A continuación, se seleccionó la población objetivo mediante un censo, y se recopiló datos a través de instrumentos como el cuestionario. Los datos se analizan con técnicas estadísticas apropiadas para describir y dar respuesta a los objetivos de la investigación. Finalmente, se interpretan los resultados y se extraen conclusiones sobre el impacto del modelo de planeación estratégica en la competitividad en la empresa Distribuciones Gonzaya, formulando recomendaciones prácticas (modelo de planeación) para mejorar la competitividad empresarial basadas en los hallazgos del estudio

Tabla 3.*Procedimiento y cronograma de la investigación*

Actividad	Descripción	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Planteamiento del problema	Identificar y definir claramente el problema de investigación relacionado con el modelo de planeación estratégica y su relación con la competitividad de la empresa. Establecer los objetivos de la investigación y plantear preguntas de investigación específicas.												
2. Revisión de la literatura	Realizar una revisión exhaustiva de fuentes primarias y secundarias relevantes para comprender el estado actual del conocimiento sobre el tema. Identificar teorías y modelos existentes sobre planeación estratégica y competitividad.												
3. Diseño de la investigación	Seleccionar un diseño de investigación adecuado, como un diseño no experimental transversal o longitudinal. Definir las variables del estudio (independientes, dependientes y de control) y su operacionalización.												
4. Selección de la población y muestra	Determinar el tipo de muestreo a utilizar (probabilístico o no probabilístico) y seleccionar una muestra representativa de la población de interés. Calcular el tamaño de la muestra necesario para obtener resultados significativos o definir un censo.												
5. Recolección de datos	Diseñar instrumentos de recolección de datos, como cuestionarios o encuestas, para medir las variables de interés. Aplicar los instrumentos a la muestra seleccionada, asegurando la validez y confiabilidad de los datos recopilados.												
6. Análisis de datos	Utilizar técnicas estadísticas para analizar los datos recopilados examinando las relaciones entre el modelo de planeación estratégica y la competitividad utilizando pruebas estadísticas apropiadas.												
7. Interpretación y discusión de resultados	Interpretar los resultados obtenidos en función de las hipótesis planteadas y la literatura revisada.												

4 Esquema temático

A partir del objetivo específico propuesto para diagnosticar el entorno externo e interno de la empresa Distribuciones Gonzaya con el propósito de aprovechar sus fortalezas, identificar oportunidades y enfrentar desafíos, en lo sucesivo se desarrolla mediante la estadística descriptiva los resultados derivados de la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos. El cual se divide en partes, es decir, los datos sociodemográficos del sujeto de información; aspectos relacionados con el entorno externo e interno de la empresa Distribuciones Gonzaya y aspectos relacionados con la competitividad de la empresa Distribuciones Gonzaya.

4.1 Diagnostico situacional de la empresa Distribuciones Gonzaya y los modelos de planeación estratégica

4.1.1 Sobre los datos sociodemográficos del sujeto de información

Es de recordar que se consideró como población a los directivos y trabajadores de la empresa Distribuciones Gonzaya, en otras palabras, un total de 8 personas, de las cuales se comenta lo siguiente:

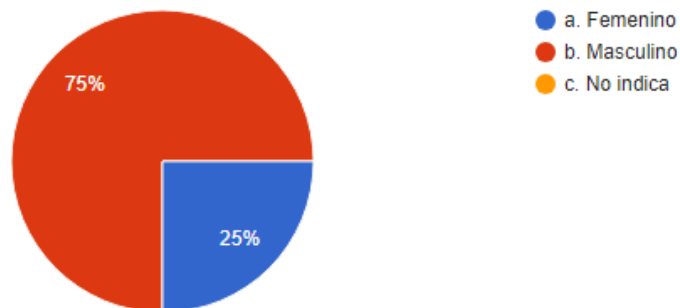
De acuerdo con la figura 1, un 75% de los encuestados son de sexo masculino y un 25% femenino.

Figura 1.

Sexo de los participantes en el estudio

1. ¿Cuál es su sexo?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

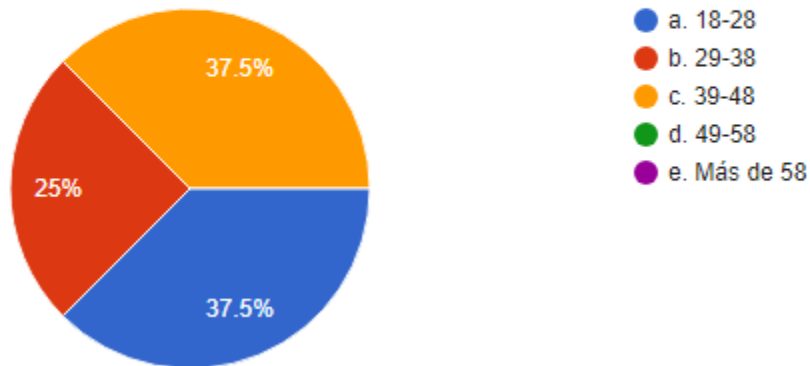
Por otro lado, en lo que se refiere a la edad la figura 2 manifiesta que un 37,5% posee edades entre 18 y 28 años; otro 37,5% entre 39 y 48 años; y, finalmente, un 25% tienen entre 29 y 38 años.

Figura 2.

Edad de los participantes en el estudio

2. ¿Cuál es su edad?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

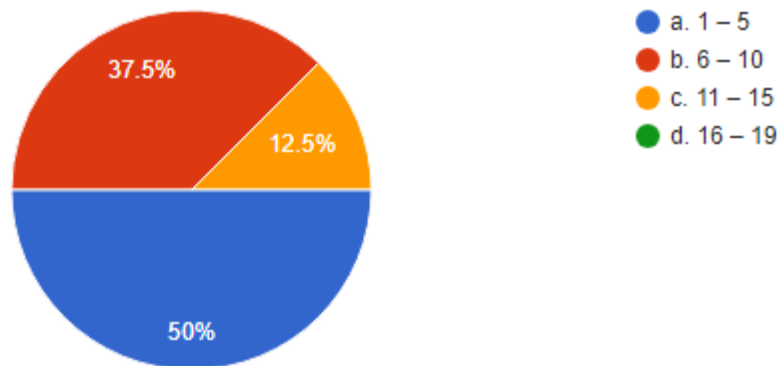
Ahora bien, en cuanto a la antigüedad de los sujetos de estudios dentro de la empresa, según la figura 3, un 50% tienen de 1 a 5 años, considerándose en proceso de adaptación en la cultura organizacional; un 37,5% tiene entre 6 y 10 años, quienes encaminan el día a día con la experiencia en la empresa. Mientras que, un 12,5% posee entre 11 a 15 años, de los 19 años que posee la entidad.

Figura 3.

Antigüedad de los participantes en el estudio dentro de la empresa

3. ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

En resumen, la mayoría de sujetos de información son de sexo masculino con edades entre 18 y 48 años y poseen entre 1 y 5 años en la empresa.

4.1.2 Sobre los aspectos relacionados con el entorno externo e interno de la empresa **Distribuciones Gonzaya**

Con la intención de conocer esas fuerzas internar que favorecen la empresa; aquellas que las debilitan; las oportunidades que puede aprovechar del entorno externo; y, las amenazas que representan desafíos a considerar, en lo sucesivo se detallan estos elementos:

4.1.2.1 Fortalezas

Inicialmente, se hace la consulta con respecto a elementos asociados a la cultura organización de orden estratégico, es decir, sobre la misión, visión, y objetivos institucionales, para lo cual se obtuvo los siguientes resultados.

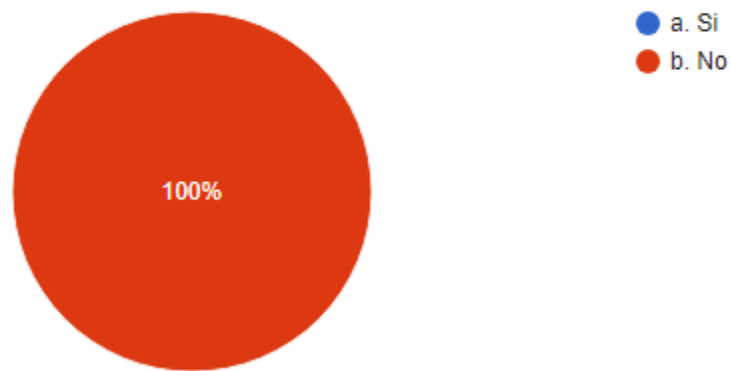
Según se muestra en la figura 4, la totalidad de encuestados manifestaron la no existencia de una visión organizacional formalmente escrita en la empresa. Lo cual representa una necesidad desde el punto de vista del proceso administrativo relacionado con la organización.

Figura 4.

Existencia de la visión organizacional en la empresa

4. Posee la empresa visión organizacional escrita formalmente

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

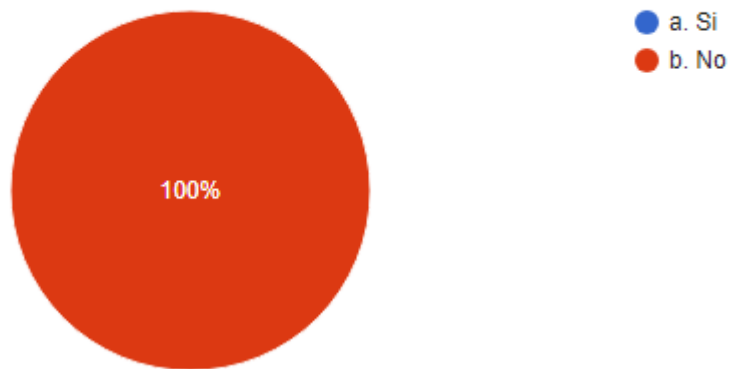
Por otro lado, en lo que respecta a la misión organizacional según la figura 5, tampoco existen escrita formalmente. En consecuencia, significa un requerimiento muy necesario desde la óptica del proceso administrativo relacionado con la organización.

Figura 5.

Existencia de la misión organizacional en la empresa

5. Posee la empresa Misión organizacional escrita formalmente

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

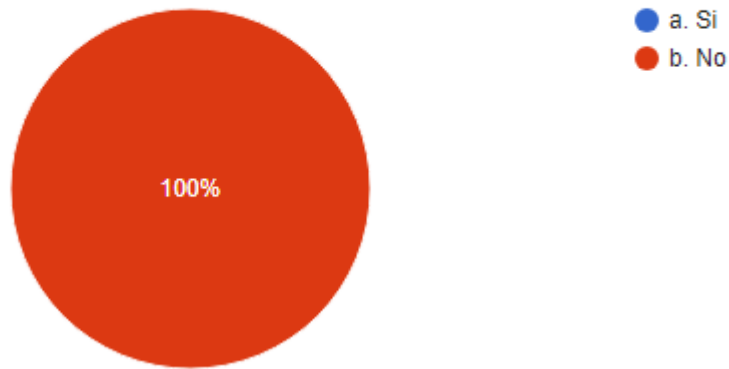
Lo que se corresponde con los objetivos organizacionales, la figura 6 evidencia con un 100% de la manifestación de los sujetos de información la inexistencia de estos escritos formalmente. En efecto, no se cumple con el proceso administrativo relacionado con la organización, mostrando la ausencia de una cultura organizacional que se haga consciente de modo escrito el camino a seguir en la entidad

Figura 6.

Existencia de objetivos organizacionales en la empresa

6. Posee la empresa objetivos organizacionales escritos formalmente

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

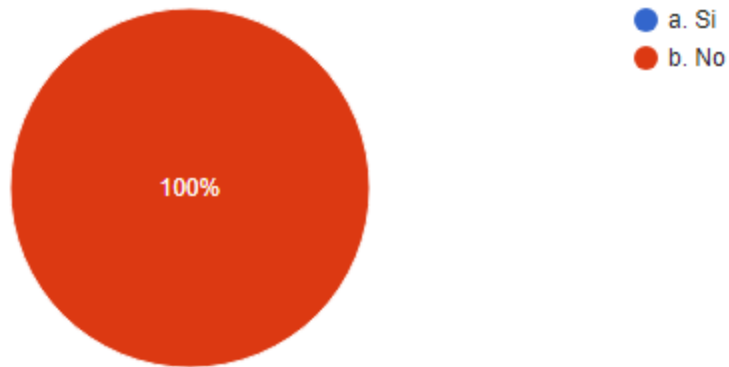
Así mismo, al consultar sobre la existencia de valores organizacionales un 100% indicó que no está ni explícita ni formalmente redactada para conocimiento de los miembros de la empresa.

Figura 7.

Existencia de valores organizacionales en la empresa

7. Posee la empresa valores organizacionales escritos formalmente

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

Hasta este punto de los resultados, lo que debería ser una fortaleza se ha convertido en una debilidad pronunciada, toda vez que, la Distribuidora objeto de estudio no posee formalmente escrita su visión, misión, valores y objetivos organizacionales.

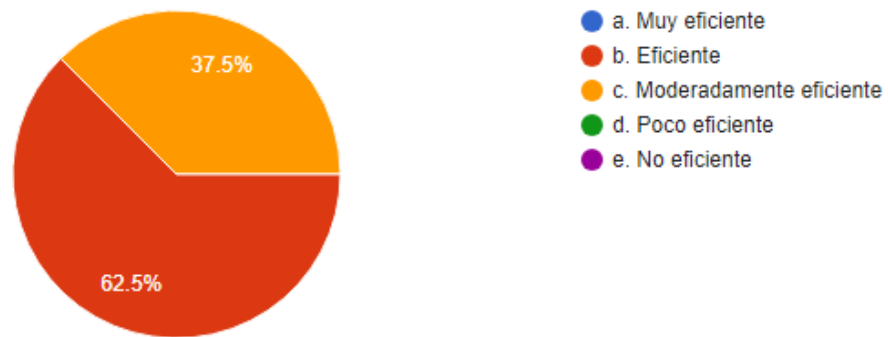
Por otro lado, según la figura 8, se mide por parte de los encuestados la eficiencia operativa de la empresa, indicando un 62,5% que es eficiente y un 37,5% moderadamente eficiente. En otras palabras, no se ha conseguido una eficiencia máxima, por lo que es necesario indagar sobre esos aspectos que interfieren.

Figura 8.

Calificación de la eficiencia operativa de la empresa

8. ¿Cómo calificaría la eficiencia operativa de Distribuciones Gonzaya?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

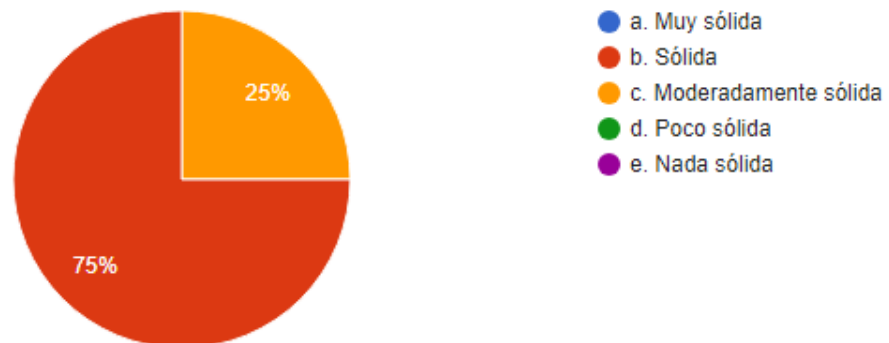
En suma, en la figura 9, se califica la solidez financiera de la Distribuidora Gonzaya, resultado para los encuestados un 75% sólida y un 25% moderadamente sólida.

Figura 9.

Calificación de la solidez financiera de la empresa

9. ¿Cómo calificaría la solidez financiera de la empresa?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

4.1.2.2 Debilidades

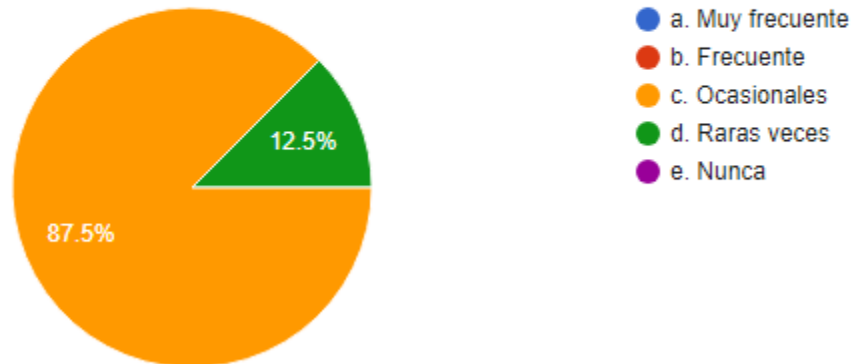
En lo que concierne a la frecuencia de retrasos de productos de la Distribuidora Gonzaya, en la figura 10, señalan los encuestados que en un 87,5% ocurren ocasionalmente y un 12,5% rara veces. Lo que indica que ocurren igualmente, por lo que debe indagarse sobre las causas.

Figura 10.

Frecuencia de retrasos en la entrega de productos de la empresa

10. ¿Qué tan frecuentes son los retrasos en las entregas de productos?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

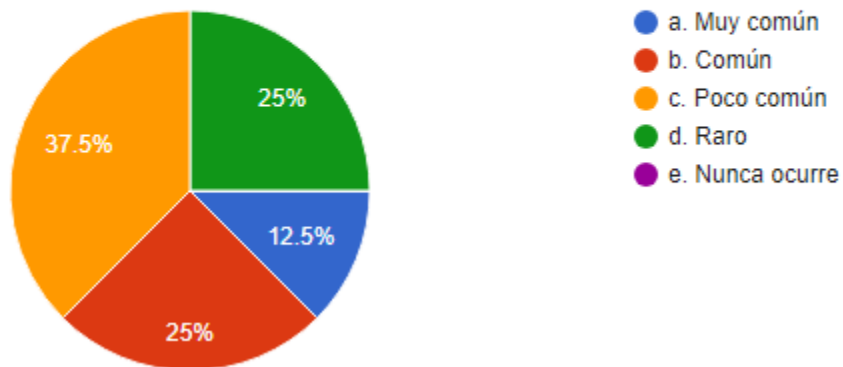
Ahora bien, sobre la opinión acerca de la falta de stock en el inventario de la empresa es muy variada, siendo un indicador de ocurrencia. Los resultados muestran de acuerdo con la figura 11, en un 37,5% que sea poco común; un 25% rara veces; otro 25% es común que suceda; y, por último, un 12,5% muy común que acontezca. En efecto, puede estarse presentando algún cuello de botella que amerite ser corregido desde la planificación estratégica.

Figura 11.

Frecuencia de la falta de stock en el inventario de la empresa

11. ¿Qué tan común es la falta de stock o inventario en la empresa?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

4.1.2.3 Oportunidades

Sobre las posibilidades en el mercado para expandirse y diversificar la gama de productos los encuestados manifestaron lo siguiente:

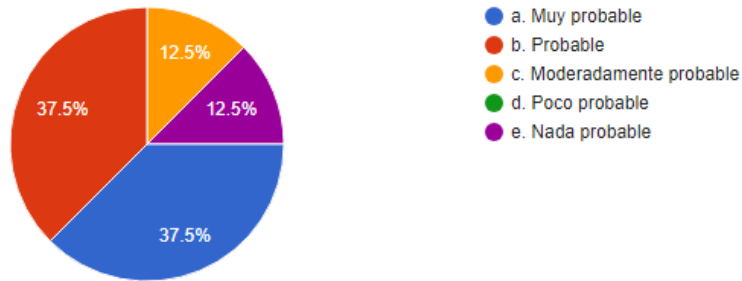
En cuanto a la probabilidad que la empresa Distribuciones Gonzaya pueda expandirse a nuevos mercados, los sujetos de información según la figura 12, señalaron que: un 37,5% es muy probable; un 37,5% es probable; un 12,5% moderadamente probable; y un 12,5% nada probable. En este sentido, existe proyección en los miembros de la empresa en expansión, para ello, es necesario generar el camino a través de la planeación estratégica.

Figura 12.

Probabilidad que la empresa pueda expandirse a nuevos mercados

12. ¿Qué tan probable es que la empresa pueda expandirse a nuevos mercados?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

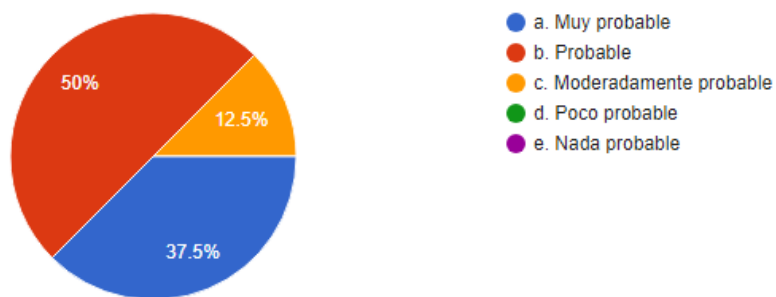
En lo que se refiere a la diversificación de los productos, la figura 13, muestra que, es probable que ocurra en un 50%; muy probable que ocurra en un 37,5%; moderadamente probable un 12,5%; y, finalmente; un 12,5% nada probable. Por tanto, a los fines de concretar tal cometido es necesario proponerse la definición de metas desde lo estratégico.

Figura 13.

Probabilidad que la empresa pueda diversificar sus productos en el mercado

13. ¿Qué tan probable es que la empresa diversifique su gama de productos o servicios?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

4.1.2.4 Amenazas

En esta sección se busca conocer la percepción de los sujetos de información sobre la amenaza de nuevos competidores al mercado y el impacto negativo de posibles cambios en el marco regulatorio. Al respecto se expone lo siguiente:

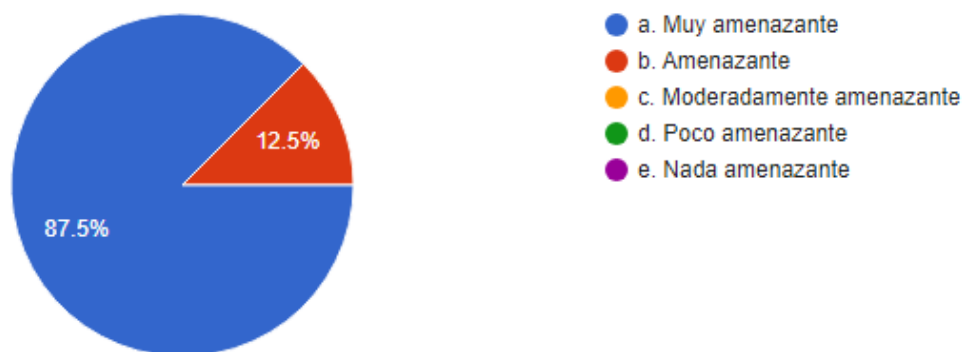
En la figura 14, se consulta que tan amenazante considera sea la entrada de nuevos competidores en el mercado, un 87,5% manifiesta ser muy amenazante y un 12,5% amenazante. Por consiguiente, es indispensable estratégicamente prepararse ante esa amenaza.

Figura 14.

Amenaza de nuevos competidores en el mercado

14. ¿Qué tan amenazante es la posibilidad de la entrada de nuevos competidores al mercado?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

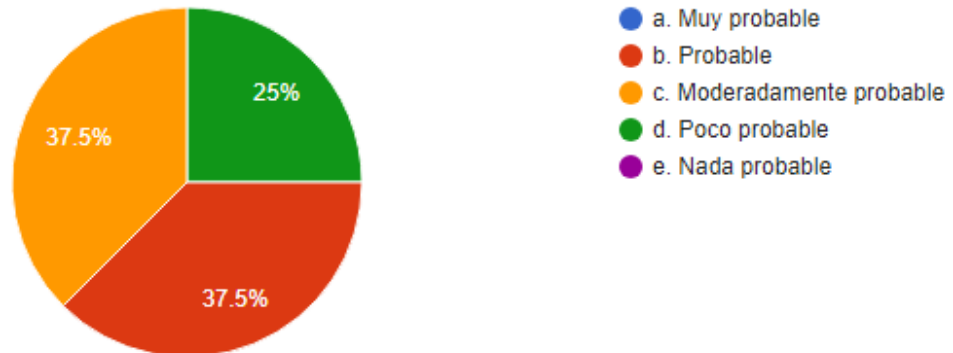
En la figura 15, se mide la percepción sobre la afectación negativa de posibles cambios regulatorios como amenaza probable. En tal sentido, un 37,5% consideró probable que acontezca; otro 37,5% moderadamente probable y un 25% poco probable. Ante tal posible hecho, se requiere desde la perspectiva estrategia estar atentos.

Figura 15.

Amenaza sobre la afectación negativa ante cambios regulatorios

15. ¿Qué tan probable es que los cambios regulatorios afecten negativamente a la empresa?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

4.1.2.5 Aspectos relacionados con la competitividad de la empresa *Distribuciones Gonzaya*

En este apartado de los resultados, se mide aspectos relacionados con la competitividad desde la probabilidad de incrementar la cuota de mercado; la calificación de la calidad del cliente; la eficacia en la optimización de costos; la eficacia en las estrategias de marketing; y, le necesidad de un plan estratégico para mejorar la competitiva. Al respecto se muestra lo siguiente:

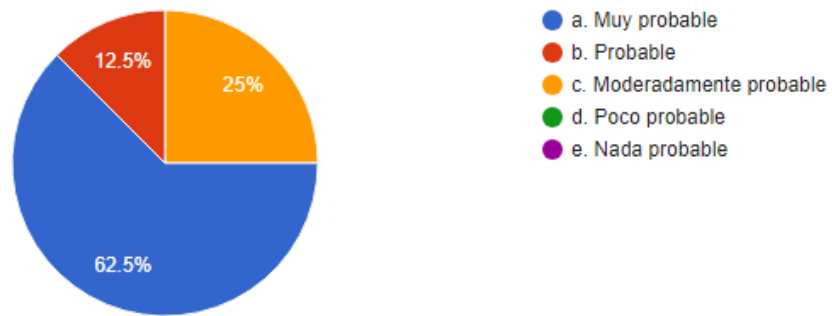
La figura 16 se presenta la probabilidad de la empresa en incrementar su cuota de mercado, donde los sujetos de estudios manifestaros que efectivamente, en un 62,5% es muy probable; en un 25% moderadamente probable; y en un 12,5% probable, para esto se requiere de un plan estratégico.

Figura 16.

Probabilidad de la empresa en incrementar la participación de mercado

16. ¿Qué tan probable es que la empresa pueda aumentar su cuota de mercado?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

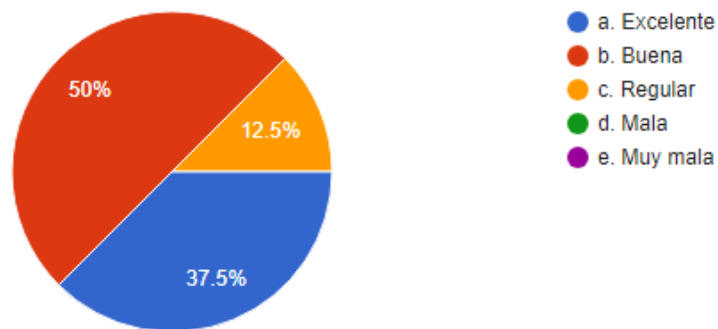
En lo que se refiere a la calidad del servicio de la empresa con el cliente (véase figura 17), los participantes del estudio manifestaron en un 50% que es buena; en un 37,5% excelente y en un 12,5% regular. Aspecto que puede mejorarse estableciendo objetivos estratégicos para ello, mediante un plan.

Figura 17.

Calificación de la calidad del servicio de la empresa con el cliente

17. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio al cliente de Distribuciones Gonzaya?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

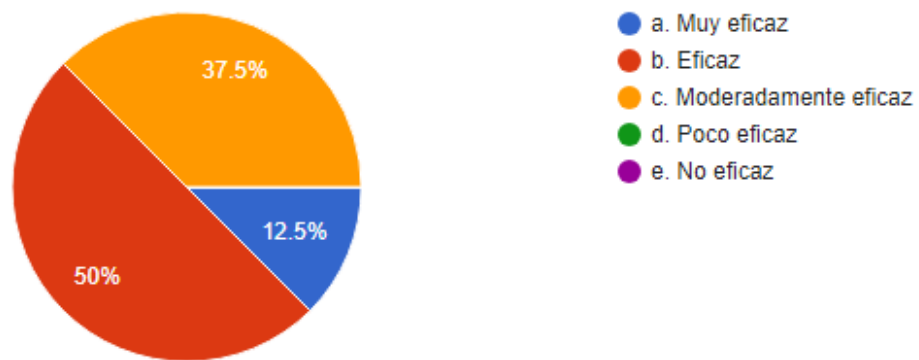
Un aspecto importante para liderar el mercado es la optimización de los costos sin comprometer la calidad, según la figura 18, los sujetos de estudio manifestaron en un 50% ser eficaces; en un 37,5% moderadamente eficaz; y, en un 12,5% muy eficaz. Para lograr tal liderazgo es relevante conseguirlo con un plan estratégico

Figura 18.

Eficacia en la optimización de los costos en la empresa con el cliente

18. ¿Qué tan eficaz es la empresa en la optimización de costos sin comprometer la calidad?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

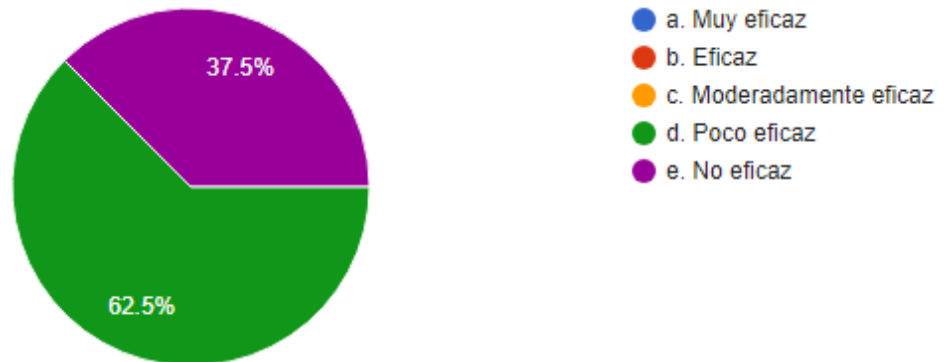
Ahora bien, un inconveniente detectado en el estudio está relacionado con la eficacia en la implementación de estrategias de marketing en la empresa, según la figura 19, un 62,5% considera ser poco eficaz; mientras que, un 32,5% no eficaz. Este elemento puede estar descuidado a falta de un plan estratégico que pueda establecer las estrategias de mercado correctas a implementar para que la Distribuidora Gonzaya alcance ser eficaz en la atracción y fidelidad del cliente.

Figura 19.

Eficacia en la implementación de estrategias de marketing en la empresa

19. ¿Qué tan eficaz es la empresa en la implementación de estrategias de marketing para atraer y retener clientes?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

Finalmente, al consultar a los participantes del estudio sobre la necesidad que la empresa Distribuciones Gonzaya tenga un plan estratégico a los fines de mejorar su competitividad en el contexto empresarial, en su totalidad expresaron según la figura 20, que es muy necesario. Interrogante que resulta ser determinante luego de haber conocido el diagnóstico situacional de tal entidad mercantil.

Figura 20.

Necesidad de un plan estratégico para la empresa Distribuciones Gonzaya

20. ¿Qué tan necesario es que la empresa Distribuciones Gonzaya tenga de un plan estratégico para mejorar su competitividad?

8 respuestas



Nota. Resultados procesados con la herramienta *Google form*

4.2 Sobre los modelos de planeación estratégica existentes en la literatura académica y la experiencia de la empresa Distribuciones Gonzaya

La planeación estratégica es fundamental para mejorar la competitividad de una organización. En la literatura académica, se han propuesto diversos modelos que ofrecen marcos de referencia para este propósito, tales como:

1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter: Este modelo analiza las fuerzas competitivas que afectan a una industria, como el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y los productos sustitutos. Ayuda a las organizaciones a identificar oportunidades y amenazas en su entorno competitivo.
2. Modelo de Estrategias Genéricas de Porter: Este modelo propone tres estrategias genéricas que una empresa puede seguir para obtener una ventaja competitiva: liderazgo en costos,

diferenciación y enfoque. Ayuda a las organizaciones a definir su posición competitiva en el mercado.

3. Modelo de la Rueda de la Estrategia de Ackoff: Este modelo considera cuatro aspectos interrelacionados de la planeación estratégica: propósito, valores, metas y estrategias. Ayuda a las organizaciones a alinear sus acciones con su visión a largo plazo.
4. Modelo de Planificación Estratégica Situacional de Matus: Este modelo se centra en la identificación y el análisis de problemas para formular estrategias que permitan enfrentarlos de manera efectiva. Ayuda a las organizaciones a adaptarse a entornos complejos y cambiantes.
5. Modelo de Planeación Estratégica Prospectiva de Godet: Este modelo se basa en la identificación de tendencias y escenarios futuros para anticipar oportunidades y riesgos. Ayuda a las organizaciones a prepararse para el futuro y a tomar decisiones estratégicas informadas.

Estos son solo ejemplos de modelos de planeación estratégica que se han propuesto en la literatura académica. Cada uno ofrece enfoques y herramientas útiles para mejorar la competitividad de las organizaciones en diferentes contextos. En este sentido, como producto de este trabajo de investigación, en la siguiente sección se presenta el modelo de planeación propuesta para la empresa Distribuciones Gonzaya, enfocada en el Modelo de Estrategias Genéricas de Porter.

4.3 Propuesta de Modelo de Estrategias Genéricas de Porter para la empresa Distribuciones Gonzaya

A. Introducción al Modelo de Estrategias Genéricas de Porter

Michael E. Porter, en su obra "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia" del año 1982, propone tres estrategias genéricas que las empresas pueden adoptar para obtener una ventaja competitiva sostenible en su industria: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Cada una de estas estrategias permite a las empresas posicionarse de manera efectiva en el mercado y mejorar su desempeño frente a la competencia.

B. Aplicación de las Estrategias Genéricas de Porter en Distribuciones Gonzaya

Para Distribuciones Gonzaya, la implementación de estas estrategias puede proporcionar un marco robusto para dirigir sus acciones estratégicas y mejorar su competitividad. A continuación, se describe cómo la empresa puede aplicar cada una de estas estrategias:

1. Liderazgo en Costos

El liderazgo en costos implica que una empresa se convierta en el productor de menor costo en su industria. Esta estrategia es efectiva en mercados donde los consumidores son sensibles al precio y buscan maximizar el valor recibido por su dinero.

Acciones estratégicas para Distribuciones Gonzaya:

- Optimización de procesos: Implementar tecnologías avanzadas y prácticas eficientes de gestión de la cadena de suministro para reducir los costos operativos. Por ejemplo, utilizar sistemas de gestión de inventarios just-in-time y automatizar procesos logísticos.
- Economías de escala: Ampliar las operaciones para aprovechar las economías de escala. Al aumentar el volumen de distribución, la empresa puede reducir el costo unitario de cada producto distribuido.

- Negociación con proveedores: Establecer relaciones sólidas y negociar contratos a largo plazo con proveedores para obtener descuentos por volumen y mejores condiciones de compra.
- Eficiencia energética y sostenibilidad: Implementar medidas de eficiencia energética y prácticas sostenibles que reduzcan costos a largo plazo. Por ejemplo, utilizar vehículos de distribución más eficientes y energías renovables en los centros de distribución.

2. Diferenciación

La estrategia de diferenciación implica ofrecer productos o servicios que se perciben como únicos en la industria. Esto permite a la empresa cobrar precios premium debido al valor añadido percibido por los clientes.

Acciones estratégicas para Distribuciones Gonzaya:

- Ampliación del portafolio de productos: Incluir productos exclusivos o de marcas *premium* que no están disponibles a través de otros distribuidores. Esto puede atraer a consumidores que buscan calidad y exclusividad.
- Calidad del servicio: Mejorar la calidad del servicio al cliente mediante la capacitación del personal, el uso de tecnología para un servicio más rápido y eficiente, y la implementación de sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para personalizar la atención.
- Innovación y adaptación: Introducir innovaciones en la distribución, como el uso de tecnologías de seguimiento y entrega en tiempo real, para mejorar la experiencia del cliente. Adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y a las preferencias cambiantes de los consumidores.
- Marca y reputación: Desarrollar una estrategia de marca sólida que resalte los valores y la misión de la empresa, creando una reputación de fiabilidad y excelencia en el servicio.

3. Enfoque

La estrategia de enfoque implica concentrarse en un segmento específico del mercado y atender sus necesidades de manera más eficaz que los competidores. Esta estrategia puede dividirse en enfoque de costos y enfoque de diferenciación.

Acciones estratégicas para Distribuciones Gonzaya:

- Segmentación del mercado: Identificar y segmentar el mercado en grupos específicos, como pequeños minoristas, grandes cadenas de supermercados, o sectores geográficos específicos. Desarrollar estrategias personalizadas para cada segmento.
- Personalización del servicio: Adaptar los servicios y la oferta de productos a las necesidades específicas de los segmentos del mercado objetivo. Por ejemplo, ofrecer soluciones logísticas personalizadas para clientes grandes y servicios de valor añadido para pequeños minoristas.
- Relaciones con clientes clave: Establecer relaciones estrechas con los clientes más importantes dentro del segmento objetivo, ofreciendo servicios exclusivos y programas de fidelización.
- Análisis de competencia: Realizar un análisis detallado de los competidores en el segmento elegido para identificar oportunidades de mejora y áreas donde Gonzaya puede diferenciarse.

C. Indicadores de desempeño

En lo sucesivo, en la tabla 4 se muestra un conjunto de indicadores de desempeño que sirve para medir como parte del seguimiento y control del plan estratégico definido.

Tabla 4.

Indicadores de desempeño propuestos

Objetivo Organizacional	Indicador de Desempeño (KPI)	Descripción	Frecuencia de Medición	Referencia
Incrementar la Eficiencia Operativa	Reducción de costos operativos	Porcentaje de reducción de costos operativos en el periodo	Trimestral	Porter (1982)
	Tiempo de ciclo de pedidos	Tiempo promedio desde que se recibe un pedido hasta su entrega	Mensual	Slack, Chambers & Johnston (2010)
Mejorar la Satisfacción del Cliente	Índice de satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos basado en encuestas	Trimestral	Kotler & Keller (2016)
	Tiempo de respuesta al cliente	Tiempo promedio para resolver consultas y quejas de clientes	Mensual	Zeithaml, Bitner & Gremler (2013)
Ampliar el Portafolio de Productos	Número de nuevos productos introducidos	Cantidad de nuevos productos añadidos al portafolio	Anual	Cooper (2017)
	Participación de mercado de nuevos productos	Porcentaje de ventas de nuevos productos respecto al total	Semestral	Ulwick (2005)

Objetivo Organizacional	Indicador de Desempeño (KPI)	Descripción	Frecuencia de Medición	Referencia
Fortalecer la Posición Competitiva	Cuota de mercado	Porcentaje de participación de mercado de la empresa	Anual	Porter (1982)
	Número de nuevos socios comerciales	Cantidad de nuevos acuerdos o contratos con proveedores o clientes	Semestral	Barney & Hesterly (2015)
Fomentar la Innovación y la Mejora Continua	Número de propuestas de innovación recibidas	Cantidad de propuestas de innovación presentadas por los empleados	Anual	Christensen (1997)
	Tasa de implementación de innovaciones	Porcentaje de propuestas de innovación que se implementan	Semestral	Tidd & Bessant (2018)
Desarrollar el Talento y la Cultura Organizacional	Porcentaje de empleados capacitados	Proporción de empleados que han recibido capacitación anual	Anual	Garavan, Morley, Gunnigle & Collins (2001)
	Índice de satisfacción de empleados	Porcentaje de empleados satisfechos basado en encuestas internas	Anual	Denison (1990)
Promover la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social	Reducción de la huella de carbono	Porcentaje de reducción en las emisiones de CO2 de las operaciones	Anual	Elkington (1997)
	Número de iniciativas de responsabilidad social implementadas	Cantidad de proyectos de RSC realizados en el año	Anual	Carroll (1991)

Objetivo Organizacional	Indicador de Desempeño (KPI)	Descripción	Frecuencia de Medición	Referencia
Mejorar la Rentabilidad	Margen de beneficio	Porcentaje de beneficio neto respecto a las ventas	Trimestral	Kaplan & Norton (1996)
	Retorno sobre la inversión (ROI)	Porcentaje de retorno sobre las inversiones realizadas	Anual	Brealey, Myers & Allen (2019)

Nota. Adaptado a partir de los autores descritos en la última columna de la tabla

D. Conclusión

La implementación del Modelo de Estrategias Genéricas de Porter en Distribuciones Gonzaya permitirá a la empresa posicionarse de manera efectiva en su entorno competitivo. Al adoptar el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, Gonzaya podrá reducir costos, ofrecer productos y servicios únicos, y atender de manera óptima las necesidades de segmentos específicos del mercado. Esta estrategia multifacética no solo mejorará la competitividad de Gonzaya, sino que también contribuirá a su crecimiento sostenible a largo plazo.

Finalmente, como complemento a los aspectos estratégicos necesarios, a continuación, se presenta la propuesta de misión, visión y valores organizacionales:

A. Misión

En Distribuciones Gonzaya, nuestra misión es proporcionar productos de consumo masivo de alta calidad a nuestros clientes, mediante una red de distribución eficiente y confiable. Nos comprometemos a satisfacer las necesidades de nuestros socios comerciales y consumidores finales a través de la innovación continua, la excelencia en el servicio y el desarrollo sostenible. Nos esforzamos por crear valor para todos nuestros *stakeholders*, incluyendo empleados, proveedores y la comunidad, operando con integridad, responsabilidad social y un enfoque inquebrantable en la mejora continua y la competitividad en el mercado.

B. Visión

Nuestra visión en Distribuciones Gonzaya es ser el líder indiscutible en la distribución de productos de consumo masivo en nuestra región, reconocidos por nuestra capacidad de adaptación, innovación y excelencia operativa. Aspiramos a construir una red de distribución que sea un referente en eficiencia y sostenibilidad, ofreciendo un valor excepcional a nuestros clientes y fomentando relaciones de largo plazo con nuestros socios comerciales. Nos comprometemos a crecer de manera sostenible, contribuyendo positivamente al desarrollo económico y social de las comunidades en las que operamos, y a ser una organización inspiradora para nuestros empleados, impulsando su desarrollo profesional y personal.

C. Valores organizacionales

- Integridad:

Nos guiamos por los más altos estándares de ética y honestidad en todas nuestras acciones y decisiones. Actuamos con transparencia y responsabilidad, construyendo confianza con nuestros clientes, proveedores y empleados.

- Excelencia en el Servicio:

Estamos comprometidos a ofrecer un servicio excepcional a nuestros clientes, anticipándonos a sus necesidades y superando sus expectativas. La calidad y la satisfacción del cliente son nuestras principales prioridades.

- Innovación:

Fomentamos una cultura de innovación y mejora continua, buscando constantemente nuevas formas de optimizar nuestros procesos, productos y servicios. Nos adaptamos rápidamente a los cambios del mercado para mantener nuestra competitividad.

- Sostenibilidad:

Nos dedicamos a operar de manera responsable y sostenible, minimizando nuestro impacto ambiental y contribuyendo positivamente a las comunidades en las que operamos. Valoramos las prácticas que promueven la conservación de recursos y el bienestar social.

Colaboración:

Creemos en el poder del trabajo en equipo y la colaboración. Fomentamos un entorno inclusivo y diverso donde se valoran y respetan todas las opiniones y aportes. Trabajamos juntos hacia objetivos comunes, fortaleciendo nuestras relaciones con socios comerciales y empleados.

- Compromiso con el Desarrollo:

Valoramos y apoyamos el desarrollo profesional y personal de nuestros empleados. Proveemos oportunidades de formación y crecimiento, reconociendo que su éxito es fundamental para el éxito de nuestra organización.

- Orientación al Cliente:

Ponemos a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos. Nos esforzamos por entender y satisfacer sus necesidades, ofreciendo soluciones que les aporten verdadero valor y fortalezcan nuestra relación a largo plazo.

D. Objetivos Organizacionales para Distribuciones Gonzaya

1. Incrementar la eficiencia operativa:

- Optimizar los procesos logísticos y de la cadena de suministro para reducir costos operativos en un 15% en los próximos dos años.
- Implementar tecnologías avanzadas de gestión de inventarios y automatización de procesos antes del final del próximo año fiscal.

2. Mejorar la satisfacción del cliente:

- Alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 95% en los próximos 12 meses mediante la mejora de la calidad del servicio y la personalización de la atención.
 - Implementar un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) en los próximos seis meses para mejorar la comunicación y el seguimiento de las necesidades de los clientes.
3. Ampliar el portafolio de productos:
- Introducir al menos 10 nuevos productos exclusivos o de marcas *premium* en el próximo año para diversificar la oferta y atraer a nuevos segmentos de mercado.
 - Realizar estudios de mercado trimestrales para identificar nuevas oportunidades de productos y tendencias emergentes.
4. Fortalecer la posición competitiva:
- Incrementar la cuota de mercado en un 10% en los próximos dos años mediante la implementación de estrategias de diferenciación y enfoque.
 - Establecer relaciones estratégicas con al menos cinco nuevos proveedores o socios comerciales clave en el próximo año para fortalecer la cadena de suministro y la oferta de productos.
5. Fomentar la innovación y la mejora continua:
- Implementar un programa de innovación interna que incentive a los empleados a proponer mejoras y nuevas ideas, con un objetivo de recibir al menos 10 propuestas de innovación al año.
 - Realizar revisiones semestrales de los procesos internos y las estrategias de mercado para asegurar la adaptación continua a los cambios y desafíos del entorno competitivo.

6. Desarrollar el talento y la cultura organizacional:

- Ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional a todos los empleados, con el objetivo de que al menos el 80% del personal participe en al menos un programa de capacitación cada año.
- Fomentar un entorno de trabajo inclusivo y colaborativo, realizando encuestas de clima laboral anuales y mejorando continuamente las áreas identificadas como deficientes.

7. Promover la sostenibilidad y la responsabilidad social:

- Reducir la huella de carbono de las operaciones en un 20% en los próximos tres años mediante la implementación de prácticas sostenibles y el uso de energías renovables.
- Desarrollar e implementar al menos tres iniciativas de responsabilidad social corporativa cada año que beneficien a las comunidades locales y refuercen la reputación de la empresa como un actor responsable y comprometido.

8. Mejorar la rentabilidad:

- Aumentar los márgenes de beneficio en un 5% en los próximos dos años mediante la optimización de costos y la mejora de la eficiencia operativa.
- Implementar estrategias de precios y promociones que maximicen el valor percibido por los clientes sin comprometer la rentabilidad.

De este modo, se ha presentado a partir de los resultados obtenidos en la investigación y de lo disponible en fuentes secundarias, un modelo de planificación estratégica adaptada a la empresa Distribuciones Gonzaya a los fines de generar ventajas competitivas en su ambiente empresarial.

Conclusiones

Este trabajo de investigación se centró en diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa Distribuciones Gonzaya, con el fin de mejorar su competitividad en su entorno empresarial, lo cual fue logrado mediante el cumplimiento de una serie de objetivos específicos que permitieron diagnosticar y revisar aspectos teóricos disponibles sobre las variables de estudio.

Sobre el objetivo para diagnosticar el entorno externo e interno de la empresa Distribuciones Gonzaya con el propósito de aprovechar sus fortalezas, identificar oportunidades y enfrentar desafíos, el análisis reveló varias fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron consideradas para mejorar su competitividad. Las fortalezas incluyen una solidez financiera y una eficiencia operativa por mejorar, mientras que las debilidades se relacionan con la falta de una dirección estratégica clara y la necesidad de mejorar la operatividad. Adicionalmente, no tiene definida la misión, visión, valores y objetivos organizacionales. En cuanto al entorno externo, se identificaron oportunidades en la creciente demanda de productos de consumo masivo y la posibilidad de expandirse a nuevos mercados. Sin embargo, también se enfrentan amenazas como la alta competencia y la fluctuación en la demanda del mercado. Este diagnóstico proporcionó una base sólida para desarrollar estrategias que maximicen las fortalezas y oportunidades, y minimicen las debilidades y amenazas.

Ahora bien, sobre el objetivo específico de revisar los modelos de planeación estratégica existentes en la literatura académica y la experiencia de la empresa Distribuciones Gonzaya, la revisión de los modelos de planeación estratégica existentes en la literatura académica reveló varios enfoques relevantes que podrían aplicarse a Distribuciones Gonzaya. Entre estos modelos se encuentran las estrategias genéricas de Porter, el modelo de la Rueda de la Estrategia de Ackoff, y la planificación estratégica prospectiva de Godet. Cada uno de estos modelos ofrece herramientas valiosas para analizar el entorno competitivo y desarrollar estrategias efectivas. La experiencia de Distribuciones Gonzaya mostró la necesidad de un marco sistemático para la toma de decisiones estratégicas, lo cual respalda la adopción de un modelo de planeación estratégica integral. La combinación de la teoría académica con la práctica empresarial específica de Gonzaya proporcionó una comprensión profunda de cómo implementar estrategias de manera efectiva.

Así mismo, para el objetivo específico proponer un modelo de planeación estratégica que se ajuste a las necesidades y características de la empresa Distribuciones Gonzaya para generar ventajas competitivas en su ambiente empresarial. Con base en el diagnóstico y la revisión de la literatura, se propuso un modelo de planeación estratégica específico para Distribuciones Gonzaya. Este modelo se fundamenta en las estrategias genéricas de Porter, adaptándolas a las necesidades y características particulares de la empresa. El modelo incluye estrategias de liderazgo en costos para optimizar procesos y reducir costos operativos, estrategias de diferenciación para ofrecer productos y servicios únicos, y estrategias de enfoque para atender de manera eficaz a segmentos específicos del mercado. La implementación de este modelo permitirá a Distribuciones Gonzaya alinear sus recursos y capacidades con las oportunidades del mercado, mitigando amenazas y fortaleciendo su posición competitiva. Este enfoque integral y adaptado proporcionará a la empresa una hoja de ruta clara hacia un desempeño superior y sostenible.

Finalmente, tras el desarrollo de la investigación ante la interrogante sobre cómo mejorar la competitividad la empresa objeto de estudio en su entorno empresarial bajo la perspectiva de la planeación estratégica, se ha comprobado teórica y empíricamente, que, efectivamente, un modelo de planeación estratégica para la empresa Distribuciones Gonzaya mejora la competitividad en su ambiente comercial, esto, gracias a que se pudo analizar su entorno externo e interno con el propósito de aprovechar sus fortalezas, identificar oportunidades y enfrentar desafíos en cuanto a competitividad. También, se logró plasmar los modelos de planeación estratégica existentes en la literatura académica y la experiencia de la empresa estudiada con el fin de comprobar lo que se expresa en la teoría con la práctica empresarial, permitiendo seleccionar el modelo de Estrategias Genéricas de Porter.

Recomendaciones

A partir de los resultados encontrados en la investigación y del modelo de planeación estratégica propuesto, se presentan las siguientes recomendaciones para que Distribuciones Gonzaya aplique efectivamente las estrategias y mejore su competitividad en el mercado:

- A. Implementar una Estrategia de Liderazgo en Costos mediante la optimización de procesos, la implementación de economías de escala y la adopción de eficiencia energética.
- B. Desarrollar una estrategia de diferenciación por medio de la ampliación del portafolio de productos; la implementación de la calidad del servicio; la innovación en la distribución; y el establecimiento de la estrategia de marca.
- C. Aplicar una estrategia de enfoque centrada en la segmentación del mercado; personalización del servicio; manteniendo relaciones con clientes clave; y, el análisis Competitivo donde Gonzaya puede diferenciarse.
- D. Fortalecer la cultura organizacional y el desarrollo del personal con la capacitación continua; fomentando la Innovación; y, estableciendo un compromiso con la sostenibilidad.
- E. Monitoreo y evaluación constante de todos los procesos internos mediante indicadores de desempeño y la retroalimentación continua con los actores internos y externos de la organización.

Referencias Bibliográficas

- Ackoff, R. L. (1981). *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For*. John Wiley & Sons.
- Banco Mundial. (26 de noviembre de 2017). *Competitividad: Nota técnica*. Obtenido de Documentos del Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/topic/competitiveness>
- Basantes, J. L., C. E., Basantes, E. M., & Basantes, R. A. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. *ConcienciaDigital*, 4(2), 154-165. doi:<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741>
- Bolaño, L. A. (2019). *Pensamiento estratégico y mejoramiento continuo en las pymes del subsector productos químicos del departamento del Atlántico*. [Tesis de pregrado, Universidad de la Costa]. <http://hdl.handle.net/11323/2271>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración: teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill.
- Contreras, S., & Barbosa, Y. (2021). *Diseño de un Plan estratégico mediante la estrategia CAME y E-commerce para la empresa AQUA del Corregimiento de San Andrés, Municipio Aguachica, Cesar*. [Tesis de pregrado, Universidad Popular del Cesar].
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Métodos de investigación: enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto*. . Pearson.
- Damanpour, F. (1998). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. En F. Damanpour, *Organizational innovation* (págs. 127-162). Routledge.
- David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson.
- Decreto 1074 de 2015. (26 de mayo de 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo. Obtenido de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019935>

- Dobbin, F., & Baum, J. (2000). Economics Meets Sociology in Strategic Management. En J. Baum, & F. Dobbin, *Strategic Management (Advances in Strategic Management)* (págs. 1-26). Emerald Group Publishin. doi:[https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17001-9](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17001-9)
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9780080942360>
- Drucker, P. (1964). *Managing For Results*. Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9780080575315>
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9780080938257>
- Espinosa, A., & Galvis, M. (2021). *Evaluación diagnóstica y Plan Estratégico del sector turismo del municipio Aguachica, Cesar*. [Tesis de pregrado, Universidad Popular del Cesar].
- Estrada, R., Hernández, M. A., & Ríos, M. (2013). Planeación estratégica en la PYME: Una perspectiva teórica. *Boletín Científico de Las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 1*(2). doi:<https://doi.org/10.29057/icea.v1i2.40>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research, 65*(7), 1040-1050. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Godet, M. (2000). The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change, 65*(1), 3-22. doi:[10.1016/S0040-1625\(99\)00120-1](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00120-1)
- Grant, M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases*. John Wiley & Sons.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-lainvestigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: Text & cases*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press.
- Levin, R. I., & Rubin, D. S. (2016). *Estadística para administración*. Pearson.
- Ley 590 de 2000. (12 de julio de 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Diario Oficial No. 44.078. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Maina, E. W. (2018). *Influence of Strategic Management Practices on Competitiveness of Kenyan Tea*. [Doctoral dissertation, Jkuat-COHERED]. Obtenido de <http://hdl.handle.net/123456789/4772>
- Matus, C. (1987). *Planificación Estratégica Situacional*. Editorial Universitaria.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
- Muñoz, M., & González, C. (2021). *Plan de mejoramiento en la planeación estratégica de la distribuidora Grand Prix ubicada en Jamundí Valle*. [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium].
- Nahak, M., & Ellitan, L. (2022). The role of strategic leadership in supporting strategic planning and increasing organizational competitiveness. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 6(3), 1441-1444. Obtenido de <http://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd49730.pdf>
- Ortiz-Florez, Y. P., González-Peña, S., Casadiego-Duque, Y. R., & Delgado-Sánchez, V. P. (2020). Planeación estratégica y su incidencia en la competitividad de las pymes en Colombia. *Perspectivas Contables: Retos y avances*, 2(2), 85-95. Obtenido de

<https://repositorio.ufps.edu.co/bitstream/handle/ufps/6411/d694db1ef6d9aeb389435689aafc9ba7.pdf?sequence=1#page=85>

Patiño, E. (2018). Planeación estratégica de mercadeo y relaciones de transferencia en el ecosistema digital." 39.50 (). *Revista Espacios*, 39(50), 1-10. Obtenido de <http://www.2.revistaespacios.com/a18v39n50/18395013.html>

Patton, M. Q. (2015). *Investigación cualitativa y métodos de evaluación: Integración de teoría y práctica*. Pearson.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 78-93. Obtenido de https://www.academia.edu/download/49313875/Forces_That_Shape_Competition.pdf#page=25

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 76(4), 37-55. Obtenido de https://cdn.paynesht.ir/assets/2_9e51a63409.pdf

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review América Latina. Obtenido de <https://bit.ly/3Tuloyd>

Ramos, F. J. (2014). La competitividad empresarial: revisión conceptual. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 17(2), 103-112.

Saavedra-García, M. L. (2021). La planeación estratégica en las PYME de México y su relación con las características de la empresa y el empresario. *Revista Visión Gerencial*, 20(2). Obtenido de <https://bit.ly/4a7KcDi>

Sánchez-Alzate, J. A., Viana-Rua, N. E., Pino-Martínez, A. A., & Gómez-Navarro, R. M. (2020). Vigencia de los conceptos, métodos, herramientas y matrices de la planeación estratégica: una revisión bibliográfica. *Revista Modum*(2), 189-204. Obtenido de https://revistas.sena.edu.co/index.php/Re_Mo/article/view/3030


Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2012). *Strategic management: Concepts and cases*. Cengage Learning.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2019). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*. Pearson.

Wheelen, T. L., Hoffman, J. D., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy globalization*. Pearson.

Apéndices

Apéndice A. Instrumento de recolección de datos: Cuestionario

 Universidad Popular del Cesar	Universidad Popular del Cesar Programa de Administración de Empresas Aguachica, Cesar 2024
CUESTIONARIO	
Dirigida a:	Directivos y trabajadores de la empresa Distribuciones Gonzaya
Nomenclatura asignada	Tipo 1
Fecha y hora de aplicación:	
Instrucciones: En lo sucesivo se muestra un conjunto de preguntas para identificar las principales Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Distribuciones Gonzaya junto con algunos aspectos relacionados con la competitividad.	
Tiempo estimado: 10 minutos	

I Datos sociodemográficos del sujeto de información

1. ¿Cuál es su sexo?
 - a. Femenino
 - b. Masculino
 - c. No indica
2. ¿Cuál es su edad?
 - a. 18-28
 - b. 29-38
 - c. 39-48
 - d. 49-58
 - e. Más de 58
3. ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa?
 - a. 1 – 5
 - b. 6 – 10
 - c. 11 – 15
 - d. 16 – 19

II Aspectos relacionados con el entorno externo e interno de la empresa Distribuciones Gonzaya

II.a Fortalezas

4. Posee la empresa visión organizacional escrita formalmente
 - a. Si
 - b. No
5. Posee la empresa Misión organizacional escrita formalmente
 - a. Si
 - b. No
6. Posee la empresa objetivos organizacionales escritos formalmente
 - a. Si
 - b. No
7. Posee la empresa valores organizacionales escritos formalmente
 - a. Si
 - b. No
8. ¿Cómo calificaría la eficiencia operativa de Distribuciones Gonzaya?
 - a. Muy eficiente

- b. Eficiente
 - c. Moderadamente eficiente
 - d. Poco eficiente
 - e. No eficiente
9. ¿Cómo calificaría la solidez financiera de la empresa?
- a. Muy sólida
 - b. Sólida
 - c. Moderadamente sólida
 - d. Poco sólida
 - e. Nada sólida

II.b Debilidades

10. ¿Qué tan frecuentes son los retrasos en las entregas de productos?
- a. Muy frecuente
 - b. Frecuente
 - c. Ocasionales
 - d. Raras veces
 - e. Nunca
11. ¿Qué tan común es la falta de stock o inventario en la empresa?
- a. Muy común
 - b. Común
 - c. Poco común
 - d. Raro
 - e. Nunca ocurre

II.c Oportunidades

12. ¿Qué tan probable es que la empresa pueda expandirse a nuevos mercados?
- a. Muy probable
 - b. Probable
 - c. Moderadamente probable
 - d. Poco probable
 - e. Nada probable
13. ¿Qué tan probable es que la empresa diversifique su gama de productos o servicios?
- a. Muy probable
 - b. Probable
 - c. Moderadamente probable
 - d. Poco probable
 - e. Nada probable

II.c Amenazas

14. ¿Qué tan amenazante es la posibilidad de la entrada de nuevos competidores al mercado?
- a. Muy amenazante
 - b. Amenazante
 - c. Moderadamente amenazante
 - d. Poco amenazante
 - e. Nada amenazante

15. ¿Qué tan probable es que los cambios regulatorios afecten negativamente a la empresa?
- a. Muy probable
 - b. Probable
 - c. Moderadamente probable
 - d. Poco probable
 - e. Nada probable

III Aspectos relacionados con la competitividad de la empresa Distribuciones Gonzaya

16. ¿Qué tan probable es que la empresa pueda aumentar su cuota de mercado?
- a. Muy probable
 - b. Probable
 - c. Moderadamente probable
 - d. Poco probable
 - e. Nada probable
17. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio al cliente de Distribuciones Gonzaya?
- a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy mala
18. ¿Qué tan eficaz es la empresa en la optimización de costos sin comprometer la calidad?
- a. Muy eficaz
 - b. Eficaz
 - c. Moderadamente eficaz
 - d. Poco eficaz
 - e. No eficaz
19. ¿Qué tan eficaz es la empresa en la implementación de estrategias de marketing para atraer y retener clientes?
- a. Muy eficaz
 - b. Eficaz
 - c. Moderadamente eficaz
 - d. Poco eficaz
 - e. No eficaz
20. ¿Qué tan necesario es que la empresa Distribuciones Gonzaya tenga de un plan estratégico para mejorar su competitividad?
- a. Muy necesario
 - b. Necesario
 - c. Indiferente
 - d. Poco necesario
 - e. Nada necesario

Gracias por su participación