

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA LA COMPETITIVIDAD: CASO DE
ESTUDIO DE LA EMPRESA SYTAL

Presentado por

Carolina Miranda Lozano

David Felipe Vizcaya Urrea

Para optar al título:

Profesional en Administración de Empresas

Director de trabajo de grado:

Miller Rivera Lozano

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2019

Tabla de contenido

Contenido

1.	Resumen	7
2.	Abstrac	8
3.	Introducción	9
4.	Titulo	12
5.	Planteamiento del problema	12
5.1.	Descripción del problema.....	12
5.2.	Pregunta problema.....	16
6.	Objetivos	17
6.1.	Objetivo general	17
6.2.	Objetivos específicos.....	17
7.	Justificación.....	17
8.	Revisión de la literatura.....	19
8.1.	Plan estratégico.....	19
8.2.	Diagnostico estratégico.....	21
8.2.1.	Análisis situacional	22
8.2.2.	Análisis interno	22
8.2.3.	Aspectos para analizar a nivel interno.....	23
8.3.	Direccionamiento estratégico	28

8.3.1.	Misión.....	28
8.3.2.	Visión	29
8.3.3.	Valores corporativos	30
8.3.4.	Objetivos estratégicos	30
8.4.	Estrategias.....	31
8.5.	Ubicación Estratégica	32
8.6.	Análisis Externo –PESTAL.....	32
9.	Diseño metodológico.....	33
10.	Evaluación del ambiente externo de la empresa.	36
10.1.	Indicadores económicos claves en las perspectivas de crecimiento de la industria	36
10.2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter para el Sector de alimentos	38
10.2.1.	Poder de negociación de proveedores	38
10.2.2.	Poder de negociación de los compradores.....	39
10.2.3.	Amenaza de nueva participación de empresas.	40
10.2.4.	Amenaza de productos sustitutos.	40
10.2.5.	Rivalidad competitiva dentro del sector.	41
10.3.	Factores determinantes en el cambio del sector de alimentos y sus efectos a nivel de competitividad y de rentabilidad.	44
10.3.1.	Tasa de crecimiento a largo plazo de la industria de alimentos.	44
10.3.2.	Innovación.	45

10.3.3.	Cambios de quien compra el producto y como lo usa	51
10.3.4.	Tecnología.	52
10.3.5.	Marco regulatorio.	53
10.3.6.	Factores de riesgo desde la regulación y las políticas gubernamentales.	54
10.4.	Ubicación de grupos estratégicos.....	57
10.4.1.	Identificación de las características competitivas.....	58
10.4.2.	Mapa de grupos estratégicos.....	60
10.5.	¿Qué están realizando las empresas de la competencia?	61
10.6.	Factores principales de éxito.....	64
10.	Recursos y capacidades empresa Sytal SAS	65
10.1.	Estrategia actual	65
10.2.	Recursos y capacidades.....	66
10.3.	Análisis FODA.....	73
11.	Desarrollo de estrategia competitiva	75
11.1.	Estrategia competitiva según Thompson	75
11.2.	Alternativa estratégica competitiva propuesta: Diferenciación dirigida.....	75
12.	Conclusiones	80
	Referencias	82

Lista de tablas

Tabla 1: Cronograma de desarrollo de objetivos.....	35
Tabla 2. Tasas financieras básicas.....	67

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Indicadores Industria de Alimentos en Colombia 2019	37
Ilustración 2. Estructura de los proveedores del sector alimentos en Colombia	39
Ilustración 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter sector alimentos	43
Ilustración 4. Producción industrial de alimentos y bebidas	45
Ilustración 5. Distribución de las empresas del sector de alimentos en función de resultados de innovación, 2015 – 2016	46
Ilustración 6 Distribución de las empresas industriales innovadoras por grado de importancia de las innovaciones en aspectos de la empresa, 2015 – 2016	46
Ilustración 7. Distribución de las empresas industriales innovadoras por grado de importancia de las innovaciones en aspectos de la empresa, 2015 – 2016	47
Ilustración 8. Montos de inversión en actividades científicas, tecnológicas y de innovación para el sector alimentos 2015-2016	48
Ilustración 9. Montos invertidos en ACTI por las empresas industriales, distribuidos por fuentes de financiamiento Total nacional 2015 y 2016	48

Ilustración 10. Montos financiados con recursos públicos para realizar ACTI distribuidos por líneas de cofinanciación Total nacional 2015 y 2016.....	49
Ilustración 11. Montos financiados con recursos públicos para realizar ACTI distribuidos por líneas de crédito Total nacional 2015 y 2016	49
Ilustración 12. Compromisos con propósito.....	52
Ilustración 13. CODEX ALIMENTARIUS	54
Ilustración 14. Características competitivas	59
Ilustración 15 Mapa de grupos estratégicos	60
Ilustración 16. Patrón de acciones estratégicas EMICAL	62
Ilustración 17. Patrón de acciones estratégicas TECNIMICRO	63
Ilustración 18. Patrón de acciones estratégicas GENOVAFARMA	64
Ilustración 19. Factores principales de éxito Industria de Alimento Vs. Sytal SAS	65
Ilustración 20. Estrategias funcionales esenciales de la empresa Sytal SAS	66
Ilustración 21. Recursos de la empresa Sytal SAS.....	70
Ilustración 22. Capacidades de la empresa Sytal SAS	71
Ilustración 23. Pertinencia estratégica de los recursos de la empresa Sytal SAS.....	73
Ilustración 24. Análisis FODA de la empresa Sytal SAS	74
Ilustración 25. Estrategia de diferenciación Sytal SAS.....	79

1. Resumen

El siguiente proyecto abarca un estudio acerca de la empresa Sytal en donde se plantea una alternativa competitiva a partir de un análisis externo e interno de la empresa, que al seguir con unos lineamientos ya planteados encaminan a la empresa incrementando las ventas y ser pionera en la industria a la que pertenece que es lo que se pretende lograr con el siguiente proyecto.

El estudio inicia con un contexto ampliado sobre las pymes en donde se puede evidenciar la representación para Colombia y a la vez, identificando sus aspectos positivos como: las oportunidades de crecimiento para el sector, ventajas en el mercado externo e interno y su relevancia dentro del país.

La metodología que se escogió se analiza desde dos perspectivas: un análisis interno y externo. En el análisis al entorno se ubican datos, cifras, análisis, representaciones que nos permitan entender cuál es el nicho de mercado, su comportamiento, la toma de decisión de compra para decidir cuál es el mejor camino para ser un líder dentro de este nicho. Desde la parte interna se analizan los recursos, capacidades y la competencia de Sytal permitiendo identificar cuáles son las fortalezas que tiene la empresa y a partir de esto, seguir las etapas del proceso de desarrollo una estrategia e implementarla para el propósito mencionado con anterioridad.

Al finalizar el proyecto se reconoce que el resultado del desarrollo de la estrategia a través de la investigación realizada contempla todas las alternativas estratégicas al que la organización de la empresa debe alinearse comprometiéndose a cumplir de manera correcta la propuesta que se brindó y ver los mejores resultados para Sytal.

2. Abstrac

The following project encompasses a study about the Sytal company where a competitive alternative is proposed based on an external and internal analysis of the company, which, following the guidelines already set out, lead the company to increase sales and be a pioneer in the industry to which it belongs which is what is intended to be achieved with the following project.

The study begins with an expanded context on SMEs where the representation for Colombia can be evidenced and at the same time, identifying its positive aspects such as: growth opportunities for the sector, advantages in the external and internal market and its relevance within the country.

The chosen methodology is analyzed from two perspectives: an internal and external analysis. In the analysis of the environment, data, figures, analysis, representations are located that allow us to understand what the market niche is, its behavior, the purchase decision making to decide which is the best way to be a leader within this niche. From the internal part, Sytal's resources, capabilities and competence are analyzed, allowing us to identify the strengths that the company has and from this, follow the stages of the development process and implement a strategy for the purpose mentioned above.

At the end of the project, it is recognized that the results of the development of the strategy through the research carried out contemplates the entire strategic plan to which the organization of the company must align itself, committing itself to comply correctly with the proposal that was provided and see the best results. for Sytal.

3. Introducción

Para Colombia las pymes, más reconocidas como las pequeñas y medianas empresas, son muy significativas debido a que su principal fortaleza que es la generación de empleo y por impulsar la parte financiera del país siendo una fuente de ingresos por tema de impuestos. Otra fortaleza que se encuentra en las pymes, es la dinamización de los mercados debido a que muchas de estas empresas han podido expandir sus operaciones a nivel internacional generando mucho progreso para el país.

A los problemas de globalización a los que actualmente nos encontramos sumergidos podemos encontrar que las empresas perdurables son las que tienen una organización y estrategia establecida. Es por esto, que es importante que las empresas que quieran lograr tener un buen reconocimiento dentro de su sector, mejoren sus procesos administrativos y productivos, para que su direccionamiento sea mucho más competitivo frente a los nuevos mercados que están incursionando y que cada día son más exigentes.

Dentro del presente proyecto lo que queremos proponer para Sytal es un cambio a su direccionamiento creando alternativas que le permitan potencializar sus fortalezas y así mismo ver que oportunidades se pueden aprovechar para lograr un buen crecimiento económico y reconocimiento de la empresa dentro del sector de esta industria.

El direccionamiento estratégico no es sencillo implementar para una empresa como Sytal que lleva 6 años operando y que su único propósito es realizar el abastecimiento de su producción y las ventas necesarias para poder proseguir con su operación. Se necesita un cambio de pensamiento desde la gerencia dirigiéndose a cada una de las personas que se encuentran dentro de esta organización, para no caer en estancamientos como perder oportunidades de expansión y crecimiento, la obtención de sus recursos de una manera

rentable, la limitación de su estructura que no le permitan en algún momento tener una buena gestión dentro de su organización.

Es por esto que se considera que para Sytal es conveniente un direccionamiento estratégico debido a cómo (Martha Cecilia Briceño Zamudio, 2015) define... “el direccionamiento estratégico es un modelo de gestión, que se caracteriza por tener una visión directiva global y una gestión adecuada de recursos, para proporcionar capacidades, fortalecer y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales. La Dirección estratégica desarrolla la capacidad de las organizaciones para anticiparse a las oportunidades y desafíos del entorno dinámicos y competitivos, direcciona estratégicamente el curso de las organizaciones, orienta la búsqueda hacia el éxito sostenido, genera valor para los clientes que finalmente contribuye a un ambiente económico, social y ambientalmente sostenible.” (Martha Cecilia Briceño Zamudio, 2015).

Es por esto que el propósito de las alternativas estratégicas desarrolladas en el presente trabajo busca el crecimiento para Sytal viable en su aspecto financiera, en los procesos de producción sean optimo y eficaces, haciendo que la empresa tenga mecanismos para poder enfrentar a los desafíos del ingreso de nuevos mercados.

Iniciamos la parte del proyecto identificando todas las variables que afectan a nivel de entorno y que son importantes de detectar para conocer aspectos económicos, sociales, culturales, etc, que nos pueden colaborar en descubrir ventajas que adopte Sytal para poder impactar a este nicho de manera correcta y no generar algún tipo de mala decisión que pueda ser fulminante para la empresa.

Después de esta parte, nos centramos en la empresa identificando sus aspectos administrativos, financieros, estructura organizacional, su misión y visión, toma de

decisiones, objetivos que se tengan claros, sistemas innovación, implementación de regulaciones, así mismo sus debilidades, desventajas, competencia directa y los aspectos del DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).

Para poder conocer toda esta información de primera mano, se realizaron varias visitas en donde el gerente de Sytal por medio de entrevistas nos brindaron los recursos necesarios para conocer en detalle la empresa; Con el fin de poder generar estrategias sobre cada uno de los aspectos que necesitaban un mayor enfoque y que podían estar generando inconvenientes para el crecimiento de Sytal.

Como última parte, se realizó una alternativa estratégica según el direccionamiento de la empresa y la información previa que se recopiló, que le permitiera tomar este proceso para el crecimiento de su empresa y fuera mucho más práctico para cada uno de los colaboradores sin incurrir en pérdidas de tiempo o de volúmenes de producción; con esto poder incrementar las ventas, teniendo una mejor posición dentro del sector e implementar una ventaja competitiva que sea difícil de adoptar para las otras industrias ganando mayor nicho de mercado y el reconocimiento de la marca.

Para poder desarrollar una opción estratégica se cuenta con el apoyo del gerente general de la compañía que puso a disposición el tiempo y a sus colaboradores del área administrativa y de producción para que todos brinden el compromiso que requiere, siendo entes facilitadores del desarrollo del proyecto.

Cuando el trabajo esté terminado en su totalidad, se brindará una socialización a toda la estructura organizacional acerca de las opciones estratégicas que se desarrollaron para que sean consideradas y no exista algún tipo de inquietud frente al proceso a desarrollar.

Se brindará el plan de mejoramiento y cada una de las recomendaciones que se tienen frente a los procesos, pero la implementación de cada una de estas sugerencias será sujeta a la gerencia para que se realicen y estén en constante evaluación.

4. Título

Alternativas estratégicas para la competitividad: Caso de estudio empresa Sytal

5. Planteamiento del problema

5.1. Descripción del problema

Los economistas reconocen la relevancia que en Colombia tienen las pymes, ya que éstas sumadas poseen una representatividad del 90% del parque empresarial nacional, son la fuente del 73% de los puestos de trabajo “y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios” (Rodríguez, 2003); razón por la cual este sector se ha transformado en un mercado objetivo importante para los diversos sectores económicos, razón por la cual uno de los objetivos más buscados en la investigación es su fortalecimiento, debido a “su potencial para la generación de empleo, así como su contribución al crecimiento de las exportaciones no tradicionales” (Rodríguez, 2005, p. 8).

De acuerdo a la ley 905 de 2004 estas empresas están definidas por la ley Mi pyme como: “micro, pequeña, y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana” (Ley 905, 2004, párr. 16).

Por otra parte, la planeación estratégica ha sido usada como un hilo conductor para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el cual es aceptado por la alta

dirección con una muy buena actitud, mientras que los mandos medios y los operativos la reciben con un menor sentimiento de agrado, sino como un ejercicio más (Ansoff y McDonell, 1990, citados por Castro, 2010, p. 88).

Debido a esta situación, “surge la dirección estratégica como método continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo definidos dentro de las empresas, dándole origen a la participación activa tanto de los gerentes como de los demás colaboradores con un énfasis en el cumplimiento de los planes estratégicos” (Castro, 2010, p. 89). Convirtiéndose en la base de la planeación estratégica bajo la concepción de ser “mucho más que un simple método de previsión, debido a que exige establecer varios objetivos y estrategias claras para su desarrollo durante periodos de tiempo específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por lo tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas para alcanzar los objetivos establecidos” (Pérez-Uribe, 2013, p. 96).

El objetivo fundamental de la dirección estratégica “es ser un soporte al empresario, gerente o administrador, en la constante exploración de nuevas metodologías, mediante el desarrollo y retroalimentación de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan manifestar las relaciones multidimensionales que existen entre las decisiones tomadas por los estrategas y los resultados alcanzados por la organización” (Saloner, Shepard y Podolny, 2005, p. 16).

Es por esto que la dirección estratégica, se convierte en una pieza esencial para el progreso empresarial de las Pymes colombianas siendo así uno de los apoyos para el sostenimiento y el crecimiento de las mismas, teniendo en cuenta que “el instrumento para

la gestión estratégica de las Pymes es distinto al de la gran empresa, básicamente por los recursos tecnológicos que exige, el lenguaje que utiliza, la estructura y la cultura bajo la cual opera” (Botero, 2012, p. 5). Además:

“todas las empresas tienen que comprar, transformar, vender y suministrar un bien o servicio. Por lo tanto, fuera de las diferencias de tamaño que determinan montos de inversión, culturas organizacionales y otras diferencias operativas, existe la posibilidad de plantear un instrumento general para el direccionamiento estratégico” (Botero, 2012, p.6).

En el contexto de la dirección estratégica surge la ventaja competitiva, la cual ha contribuido en un proceso revolucionario de la información y de las teorías económicas; ya que asumió el rol transformador en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los sistemas de información de acuerdo con Porter (1985) “el propósito de cualquier estrategia en una empresa es generar un valor agregado para los compradores que sea más elevado que el costo del empleado para generar el producto. Razón por la cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”; el cual es asumido por Porter (1985) como una ventaja competitiva.

Es por eso que es importante conocer el origen de la dirección estratégica el cual es definido por (Man, Lau y Chan, 1998) “La dirección estratégica surge de un proceso dinámico debido a los cambios en el ambiente empresarial, y la influencia ejercida por él, además del apoyo de diversas instituciones y los cambios que ocurren en el papel del administrador y/o los recursos de la empresa, estos factores se encuentran en constante

cambio e interactúan entre sí, también requieren adaptarse a las demandas del entorno. Por tanto, este proceso solicita adaptación, aprendizaje, monitoreo del entorno, cooperación y el desarrollo de nuevas estrategias que ayuden a las Pyme a cumplir con sus objetivos. Conjuntamente, se considera que la adaptación es un mecanismo para lograr mantenerse competitivo en cualquier ambiente” (Man, Lau y Chan, 1998). “Es por esto por lo que cada Pyme genera su propio potencial basado en sus recursos estratégicos (valiosos), solos o en combinación, para adaptarse a las demandas del entorno” (De Oliveira y Evaldo, 2003). “Estos recursos simbolizan aquellos activos tangibles e intangibles que contrarrestan las amenazas que se puedan presentar” (Barney, 1991). “Este enfoque se basa en la Teoría de Recursos misma que destaca la importancia de que el empresario se encuentre consciente de las potenciales asociaciones que se pueden crear entre los recursos y cómo utilizarlos adecuadamente en la formulación de estrategias” (Barney, 1986).

De igual manera, las actitudes del administrador se ven reflejadas en la manera en que se aprovecha la capacidad de la empresa para competir transformándose en un activo esencial para impulsar las estrategias y “operar” proactivamente en el entorno en que se encuentra (Knight, 2000). “Esto requiere la destreza del administrador para encontrar y desarrollar valor agregado mediante la combinación de recursos que logren ventaja de las oportunidades” (Kickul y Gundry, 2002).

De igual manera debemos tener en cuenta lo expresado por (Álvarez y Busenitz, 2001). Donde indican que “Las apreciaciones que se tengan del entorno serán capaces de afectar el comportamiento que el administrador adoptare tanto para responder al entorno como para desarrollar estrategias efectivas. En adición a, los conocimientos del

administrador tendrán sus fortalezas y debilidades en determinados ambientes de competencia, por tanto, esto se puede transformar en una fuente de ventajas competitivas” (Álvarez y Busenitz, 2001). “Las instituciones de apoyo pueden ser para las Pyme las facilitadoras del progreso o acceso a los recursos de los cuales necesitan para superar sus limitaciones u obstáculos. Estas organizaciones también han aportado a que el administrador perciba los retos que afronta asesorándolo o ayudándolo a prepararse para afrontarlos” (Lall, 2000).

El apoyo que las instituciones brindan a las pymes se pueden clasificar de dos maneras, beneficios primarios y secundarios. Los beneficios primarios se definen como los resultados que pueden ser medibles y permiten que la empresa sea capaz de obtener mejores resultados. Asimismo, los beneficios secundarios, se pueden evidenciar en el largo plazo, en donde se pueden evidenciar procesos comerciales, innovación, etc. “El impacto que tienen las instituciones de apoyo en las Pyme logra manifestarse en beneficios primarios y secundarios” (Wood, 1994).

Por todas estas razones que hacen importante el estudio de la ventaja competitiva vista desde la dirección estratégica en las pymes se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera se puede constituir alternativas estratégicas que permitan una competitividad sostenible en la organización empresarial Sytal?

5.2.Pregunta problema

¿Cómo establecer alternativas estratégicas para la competitividad de la organización empresarial Sytal?

6. Objetivos

6.1.Objetivo general

Formular alternativas estratégicas para la competitividad de la organizacional empresarial Sytal.

6.2.Objetivos específicos

- Diagnosticar el entorno competitivo de la empresa Sytal.
- Evaluar los recursos y capacidades competitivas de la empresa Sytal.
- Proponer alternativas estratégicas para la competitividad en la empresa Sytal.

7. Justificación

Para identificar la importancia de la investigación acá planteada se debe iniciar por exponer la importancia de las Pymes, las cuales son una fuente importante de generación de empleo, estabilizadores sociales y fuentes de innovación, contribuyendo dinámicamente al proceso de desarrollo económico de una comunidad, una sociedad o un país.

Según la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) (2018), el sector de las pymes ha demostrado resultados muestran un sector de las Pymes que tiene una formalidad entre el 70 y el 80%, un acceso al crédito por debajo del 20%, del cual el 50% es adquirido en el sector financiero y el otro 50% en los prestamistas, además exponen una capacidad de ahorro del 30%, donde cerca de la mitad se mantiene por fuera del sistema financiero, y en cuanto a la capacidad exportadora, solo un 3% de microempresas exportan sus bienes o servicios (ANIF, 2018).

Por otra parte, según CONFECAMARAS (2018), indica que, “en Colombia, más del 32% de las empresas está conformado por startups – empresas que no han cumplido más de 2 años, el 24% son empresas que llevan entre 3 y 5 años en el mercado, 20% empresas maduras entre 5 y 10 años, y 23% empresas con más de 10 años de consolidación empresarial en el mercado. Estos startups se concentran principalmente en el segmento de microempresas (34,4%), lo cual es reflejo de un comportamiento racional del emprendedor de iniciar sus negocios con una escala de operación pequeña, buscando minimizar pérdidas, en caso de no lograr sobrevivir y/o posicionarse exitosamente en el mercado. A medida que las firmas van madurando, se empiezan a consolidar como unidades productivas mucho más grandes y ganan participación las firmas maduras y consolidadas.” CONFECAMARAS (2018)

Este segmento de startups pertenecientes a las pymes son los principales receptores del conocimiento que esta investigación generara, ya que el empresario que planea estratégicamente se apropia de los elementos prácticos que posee para el logro de sus objetivos, y asegurar su crecimiento y el avance en el ciclo de vida empresarial, para lo cual la dirección estratégica y las ventajas competitivas se constituyen en un sistema a seguir como opción para la dirección de las empresas, donde esta le permite ser válido de manera útil en el caso de las PYMES.

Por otra parte, el conocimiento generado en la investigación contribuirá al fortalecimiento de la investigación formativa en torno a las categorías de investigación planteadas como son las pymes, la dirección estratégica y la ventaja competitiva desde una perspectiva interdisciplinaria; reforzando la entrada a fuentes de información o datos que no han sido identificadas, facilitando por parte de las pymes la apropiación de herramientas

aplicables al accionar de las mismas, contribuyendo a su posicionamiento, competitividad y producción eficaz y eficiente de bienes y servicios, lo cual a su vez genera beneficios en sus clientes. Y usuarios; además también puede suscitar inquietudes temáticas para futuras investigaciones.

8. Revisión de la literatura

En este apartado, se encontrará la fundamentación teórica de las principales categorías que soportan esta investigación como son el planeamiento estratégico, el direccionamiento estratégico y la competitividad, con el objetivo de construir el referente teórico que la acompañara en todo el desarrollo de ésta.

8.1. Plan estratégico

Ayestaran et al., (2012) afirma que la planificación no es más que un procedimiento mental, la proyección de una idea que se da en la mente y que se piensa llevar a cabo, sin embargo, pensar sin actuar es una pérdida de tiempo, razón por la cual el plan estratégico inicia su existencia cuando se plasma en un documento y se lleva a cabo. Este paso de la mente al hecho constituye la diferencia entre el pensamiento y el plan estratégicos.

En cuanto a la dirección estratégica de acuerdo con Sainz (2015), es un proceso del cual hacen parte las funciones de análisis, planificación, organización y control, cuyo objetivo es la construcción de una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y definible frente a la competencia, lo cual se logra a partir de una adecuada distribución de los recursos y las capacidades de la empresa y el entorno, con miras satisfacer los objetivos de cada uno de los grupos participantes en la empresa, de forma estratégica.

Cuando esta situación se da, se presentan las siguientes ventajas:

- Optimización en la coordinación de las tareas.
- Identificación de cambios y desarrollos que pueden tomar tiempo.
- Aumento de la predisposición y preparación de la organización para los cambios.
- Reducción de las reacciones no racionales a los sucesos inesperados.
- Minimización de los conflictos sobre el rumbo y los objetivos de la organización.
- Perfeccionamiento de la comunicación.
- Obligación de la dirección a analizar, de forma sistemática el futuro.
- Ajuste de los recursos disponibles con la finalidad de obtener mejores oportunidades.
- El plan suministra un marco general útil para la revisión continuada de las actividades
- Un enfoque sistemático en la formación de estrategias produce un nivel más alto de rentabilidad sobre la inversión (Sainz, 2015).

Se deduce entonces que una alternativa estratégica es un proceso que realiza una organización, en donde se tienen en cuenta aspectos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales relacionados para generar sustentabilidad; es por esto que “el desarrollo endógeno y la planificación estratégica se vinculan, en la actualidad, a la gestión del cambio, con el objetivo doble de mejorar el presente y crear el futuro” (Clímaco, 2012).

De acuerdo a todo lo anterior, el plan estratégico se encarga de establecer la proyección futura de la empresa, rediseñando la utilización de los recursos que ya poseen, orientado al crecimiento y con un sistema claro de control y verificación, convirtiéndose en una herramienta relevante para que las empresas realicen sus objetivos a largo plazo, determinando los recursos a

utilizar y las políticas que dirigirán la obtención de estos, todo por medio de procesos como la planificación, organización, ejecución y control, un plan estratégico tiene como fin los resultados en presente reflejarlos al futuro es decir permitiendo de la misión llegar a la visión pero con mejoramiento y rendimiento.

8.1.1. Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico

Según Sainz (2015), estas etapas son:

- Primera etapa: análisis de la situación, externa e interna del objeto de planeación de toda la empresa.
- Segunda etapa: diagnóstico de la situación, elaborado por medio de un DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas Y Oportunidades).
- Tercera etapa: Desarrollo de un modelo de estrategias empresariales, donde se toman alternativas estratégicas como lo son: la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los siguientes años.
- Cuarta etapa: Selección de opciones corporativas, competitivas y eficaces.
- Quinta etapa: Toma de decisiones organizacionales: Elaboración de alternativas de acción que permite la priorización de este y un sistema de seguimiento y control (Sainz, 2015).

8.2. Diagnostico estratégico

De acuerdo con Graterol et al., (2011), es una técnica que comprende la totalidad de la empresa, incluyendo el contexto en el que se desenvuelve, puede aplicarse en la micro, pequeña y mediana empresa, su objetivo es proyectar la empresa de tal manera que se desarrolle la capacidad competitiva y tiende a enfocarse en las fortalezas y debilidades que posee la empresa,

examinando la demanda de servicios, ofertas, cumplimiento de la misión y los objetivos, la estructura organizacional, las políticas y procedimientos tales como la comunicación y la toma de decisiones.

Como se lleva a cabo según (Gonzales et al., 2014) “En esta fase se analizan variables externas e internas de una organización, que a través de diferentes técnicas de recopilación de información permiten conocer el entorno en el cual se desenvuelve una empresa” (Gonzales et al., 2014). Por lo tanto, el diagnóstico estratégico es una técnica donde se analizan variables internas y externas que abarca el entorno de la organización y que a través de este diagnóstico se podrá recopilar información que permitirán conocer el entorno y centrarse en los puntos débiles y fuertes en la cual se desenvuelve la organización, este abarca toda la empresa desde la micro, pequeña y mediana empresas logrando esta una capacidad productiva. Para su elaboración se transita por varias fases las cuales se describen en los siguientes numerales.

8.2.1. Análisis situacional

Según Daft (2010) citado por Rosero (2014) “el análisis situacional es la acción de agrupar y analizar la información relativa de uno o más aspectos dentro de la organización, así como la indagación de los antecedentes que contribuyen a desarrollar mejor el problema de la investigación, y se compone de:

8.2.2. Análisis interno

Permite conocer los aspectos claves que han establecido los resultados anteriores, la evaluación de este y el reconocimiento de las fortalezas y debilidades que existen en la empresa a partir de su funcionamiento y operación. “Este análisis comprende elementos de la empresa, tales como el talento humano con el que se cuenta, la tecnología que se dispone,

su estructura formal, los métodos de comunicación, formal e informal, su capacidad financiera, etc.” (Gozales, et. Al., 2014).

Por otra parte, Espinoza (2015), demuestra que el desarrollo de un análisis interno de la empresa es una manera de conocer al detalle diferentes aspectos fundamentales para afrontar la internacionalización empresarial. Para esto se debe conocer profundamente las capacidades propias a fin de conocer las debilidades y fortalezas. Por medio de él se pueden establecer ideas estratégicas de perfeccionamiento. Existe una lista cerrada de aquellos factores clave para el triunfo de la internacionalización empresarial, y esto depende de otros elementos en función de un sector a otro, de una empresa a otra, e incluso de los mercados a los que se dirige la organización.

8.2.3. Aspectos para analizar a nivel interno

Capacidad de talento humano

Para Fernández y Narváez (2010) citado por Gonzales (2016) “la gestión del talento humano (GTH) comprende una serie de pasos tales como lo son: el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño de los encargados que guían a los colaboradores en los diferentes cargos que se asignan.”

Planificación

Para Oliveira y Sette (2007), citado por Franca et al., (2016) el desarrollo de un plan estratégico se encuentra relacionado con los objetivos a largo plazo que posee la empresa, de la misma manera que la planificación táctica se encuentra relacionada con los metas a corto plazo. De este modo: a) Una alternativa estratégica es una función gerencial que es capaz de fijar un rumbo a la empresa, permite generar objetivos en relación a la toma de

decisiones a seguir, que generalmente es responsabilidad de la alta gerencia; b) la planificación táctica busca la manera de optimizar los resultados de un área específica, trabajando con los objetivos fijados en las opciones estratégicas; c) la estrategia operativa se encuentra dirigida a efectuar los procesos fijados en las alternativas estratégicas, con la mediación de la gerencia de cada equipo en el que se diseñan las técnicas a seguir.

Sin embargo, Sallenave (2002) citado por Melgarejo et al., (2015) afirma que la dirección estratégica es el método por el cual los administradores establecen sus objetivos y sus funciones en un plazo determinado de tiempo. Efectivamente, el término de planeación y estrategia se encuentran entrelazados firmemente, debido a que el uno como el otro asigna una secuencia de trabajos fijados en el tiempo, de tal manera que se logre cumplir uno o varios objetivos.

Clientes

Según Cooper, Floody y Mc Neill (2003) citado por Cabrera (2013) Entre mayor sea el entendimiento que posee de sus clientes, será más fácil ofrecerles el nivel de servicios y la calidad que ellos esperan recibir.

Proveedores

Según Sánchez (2008) citado por Moreno et al., (2015) “la cadena de suministro es la consolidación de todas las organizaciones que tienen una función en la producción, manejo de insumos, distribución, almacenamiento y comercialización de un producto y que además incluye proveedores de materias primas, fabricantes, distribuidores, transportistas y detallistas.” Sánchez (2008).

8.2.3.1. Análisis externo

Es el momento, en el que se consideran las diferentes variables como lo son: “económicas, tecnológicas, sociales, culturales, políticas, legales, demográficas, geográficas, mercado, proveedores y clientes, sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna, por tanto, debe adaptarse a ellas” (Gonzales et al., 2014). “El ambiente externo es aquel en donde interactúan fuerzas e instituciones por fuera de la organización que pueden llegar a tener influencia en el desempeño (Robbins y Coulter, 2005) citado por Jaramillo (2013)”. Es así que, aun cuando no se puede controlar sus acciones, es importante su análisis, tomando estas consideraciones se puede entender el panorama al que se enfrenta la empresa y por ende las estrategias escogidas, serán más eficientes.

Mediante el análisis externo se podrán conocer todas y cada uno de los factores que rodean a la compañía determinando sus principales hechos y acontecimiento enfocados en oportunidades y amenazas de manera que se contrarresten con el desempeño de la organización. Los factores para analizar son:

Factores Políticos

Para Pozo y Tobar (2016), comprende todo lo referente a la posición de poder en la sociedad, en sus diferentes niveles y que pueden tener una consecuencia económica. Para Jaramillo (2013) los factores políticos se encuentran estrechamente conectados con los factores económicos, es de esta manera es que las disposiciones políticas como las legislaciones y normas afectan directamente a las actividades que desarrollan las organizaciones. Hoy en día, en adición al aspecto político se encuentra representado por el Estado, es de suma importancia tener en cuenta la influencia que poseen los grupos sociales

de presión, debido a que ellos también tienen una gran influencia sobre los movimientos económicos y restringen las acciones que pueden tomar las empresas.

Factores económicos

Como los definen (Pozo y Tovar, 2016). “Son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas. Existen muchos factores económicos, estos están clasificados por su potencialidad en la economía de un país” (Pozo y Tovar, 2016).

La demanda de una empresa se empieza a formar cuando las personas que poseen necesidades insatisfechas y al mismo tiempo poseen un poder adquisitivo que les permite satisfacer estas necesidades. De esta manera es como el análisis de las fuerzas económicas busca tener claro el poder de adquisición y los patrones de gasto que poseen los consumidores de un mercado en específico (Jaramillo, 2013).

Por otra parte, los aspectos económicos afectan las impresiones de los consumidores entre las decisiones de mercadeo que puede tomar una organización. Explicado de otra manera, las situaciones que presenta una economía son una fuerza representativa capaz de afectar el sistema mercadotécnico que posee cualquier organización, sea comercial o sin ánimo de lucro. Los factores económicos influyen de una gran manera en los programas de marketing; entre estos elementos se logra encontrar: las tasas de interés, oferta de dinero, inflación y disponibilidad de créditos. Dentro del ámbito del marketing internacional, los tipos de cambios y las políticas de evolución monetaria tienen efectos importantes en las exportaciones e importaciones (Fischer y Espejo, 2011).

Factores sociales.

Para Durkheim (1978) citado por Pozo y Tobar (2016) los factores sociales describen las particularidades de una sociedad en la que labora una empresa: tasas de alfabetización, niveles de educación, costumbres, creencias, valores, estilo de vida, distribución geográfica y movilidad de las poblaciones son indicadores sociales que llegan a formar parte del factor social en el que se desenvuelve la empresa.

Por otra parte, el ambiente social se encuentra compuesto por un conjunto de actitudes, su personalidad, esperanzas, niveles de educación e inteligencia, creencias religiosas, culturales o sociales que contribuyen a sus costumbres que tienen las personas de un grupo o sociedad determinados. El término de la responsabilidad social requiere que las organizaciones tengan en cuenta las consecuencias de sus acciones en la sociedad donde desarrollan su actividad. (Gonzales, et. Al., 2014).

Factores tecnológicos

Reyes (2012), considera que es el factor que más sobresale en las empresas ya que se convierte en el destino de estas, ayudándolas a innovar y reemplazar tecnologías anteriores, pero lo que no deben descuidar es que la tecnología a veces puede afectar las clases de productos disponibles en la empresa, y la clase de procesos utilizados para producir aquellas mercancías.

Mientras que para Jaramillo (2013) el análisis de las fuerzas tecnológicas es el que presenta mayores dificultades al momento de hacer realizar un análisis, ya que, en un ambiente tan dinámico, los desarrollos constantes en tecnología suceden con una gran velocidad. Esto obliga a poseer una actualización constante de la tecnología en todas las

industrias con el fin de que las empresas continúen siendo competitivas y generando valor para la sociedad.

8.3. Direccionamiento estratégico

Según Johnson y Scholes (1997), citados por Aguilera (2013) la primera etapa del direccionamiento estratégico consiste en un análisis estratégico investigativo; la segunda etapa es una formulación estratégica de elección o decisión; y la tercera etapa hace referencia a la implementación estratégica. Las alternativas estratégicas buscan la eficiencia de las herramientas que poseen las organizaciones con el fin de conseguir sus objetivos y metas; esto hace referencia a que, si el objetivo de una empresa es el crecimiento, las alternativas estratégicas deben establecer un cuadro de gestión que conlleve a lograr este objetivo a través del reconocimiento en una primera etapa, dentro sus capacidades internas, las oportunidades y amenazas externas.

Según Camacho (2002) citado por Aguilera et al., (2013) “el direccionamiento estratégico es una orientación gerencial la cual permite a la alta dirección determine el rumbo a tomar, e impulsar las acciones necesarias para que toda organización se concentre en un mismo rumbo” Es importante destacar que cuando el autor habla de un rumbo claro, hace referencia a planes establecidos de manera formal y que además sean reconocidos por todas las personas que trabajan en la organización.

8.3.1. Misión

Desde el punto de vista de Hernández (2014) “es un enunciado por medio del cual la empresa da a conocer, tanto a los agentes internos como a los externos, sus objetivos y filosofía. La misión es la encargada de hacer distinguir a una organización frente a las demás organizaciones que se encuentran en el sector y ante la sociedad. Una misión debe ser corta,

clara y concisa, para evitar ambigüedades e imprecisiones. De la misma forma, la misión es la encargada de generar compromisos, valores, etcétera”.

El reconocimiento de la misión es una afirmación perdurable durante el tiempo acerca de los propósitos que distinguen a una organización de otras similares, el reconocimiento de la misión es el que fija el alcance de las tareas que realiza una empresa en términos de producto y mercado. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”, la misión es la que describe y define los valores y principios de una organización, generar una misión exige a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones que se realizan actualmente y a realizar una evaluación del posible atractivo que se puede generar en futuros mercados y actividades (Fred, 2013).

Finalmente, “la misión define la intención actual de la organización que puede lograrse totalmente o no, pero que es la encargada de representar lo que se quiere lograr en el presente y eventualmente a corto plazo. Representa el porqué de las actividades que la empresa realiza, la razón de ser y su propósito, expresa lo que la organización quiere ser recordada” (Alles, 2013).

8.3.2. Visión

Para poder tener claro lo que es la visión se toma el concepto de (Hernández, 2014) indicando que “El concepto de misión a veces es utilizado como sinónimo de visión o filosofía de la empresa. Sin embargo, se entiende por visión el fin a largo plazo pretende lograr la empresa, y por filosofía es el conjunto de valores humanos sobre los cuales funciona (comunicación, espíritu de grupo, participación)” (Hernández, 2014).

El desarrollo de la visión responde al cuestionamiento “¿En qué nos queremos transformar?”, se cree que la formulación de una visión es la primera etapa en la planeación estratégica, y es lo primero que debe desarrollar el estratega incluso antes que la definición de la misión (Fred, 2013).

8.3.3. Valores corporativos

Son la representación de las responsabilidades que posee la organización al obtener resultados, remplazando las tareas sin rumbo y accediendo a una evaluación de resultados, de todos los procesos que realiza la organización. Son la exteriorización de las metas que la empresa quiere conseguir en un tiempo determinado y deben poseer una relación con la misión y con la valoración externa e interna. Schwartz (2001) citado por Ruiz y Araque (2015) Fija el “código ético como un documento escrito, formal y propio que posee las normas morales que orientan el comportamiento que debe poseer la organización o sus empleados.”

8.3.4. Objetivos estratégicos

Para introducir el tema de objetivos estratégicos (Contreras, 2013) aclara que “Todas las organizaciones deben poseer un norte, directrices o políticas que se encarguen de guiarla, que sean capaces de ser identificadas a través de una evaluación, tanto interna como externa, debe saber cuáles son los objetivos que se quieren cumplir en el futuro y es allí donde se empieza a generar la planeación estratégica. Se debe definir el alcance, lo que se quiere llegar a ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa. Estos son algunos de esos aspectos fundamentales que permiten plantear, generar e implementar estrategias que sean capaces de cumplir con lo que se espera en el futuro.” (Contreras, 2013).

Los objetivos se definen como los resultados determinados que una organización quiere alcanzar siguiendo la misión asignada, a largo plazo el cual significa un periodo superior a un año, la fijación de objetivos es primordial para el crecimiento de una empresa porque indican la dirección que posee la empresa. Ayudan en la evaluación, desarrollan sinergia, dan a conocer los puntos críticos de la organización, se centran en la coordinación y fijan una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control; deben ser desafiantes, cuantificables, sólidas, cuerdas y claras (Fred, 2013).

8.4. Estrategias

Una variable demasiado significativa en el proceso de desarrollar una alternativa táctica es la estrategia, de la cual se puede confirmar según los estudios que se han sido realizado, han llegado a coincidir en que los principios de la estrategia organizacional se ubican en dos orígenes: el “arte de hacer la guerra”, en otras palabras, son los manuales que contienen estrategias militares, y la “teoría de juegos”.

Para Johnson y Scholes (2001), la estrategia es la trayectoria y la importancia que debe poseer una empresa a largo plazo y la cual permite crear y obtener ventajas dentro de la organización, por medio la distribución de los recursos que se poseen en un entorno cambiante, y que son los encargados hacer frente a los requisitos que presentan los mercados y satisfacen las expectativas que poseen los “stakeholders” (Barra et al., 2014).

Para Ohmae (2004) citado por Barra (2015) “la estrategia organizacional, definida, en una palabra, es ventaja competitiva, el verdadero propósito de la planeación es aprobar que la empresa obtenga, de la forma más eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible frente a los rivales que existen en el mercado; la estrategia corporativa debe sospechar,

cualquier intento capaz de perturbar las fortalezas relativas que posee la compañía para tomar ventaja de sus competidores de la forma más óptima.”

8.5. Ubicación Estratégica

El objetivo de esta fase es con base del conocimiento del medio y del sector, formular una evaluación estratégica de la empresa, para lo cual existen diversas metodologías como son el PESTAL y la 5 fuerzas de Michael Porter, el primero proporciona un conocimiento previo de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que existen en el entorno internacional y nacional, que principalmente dan a conocer oportunidades, amenazas y riesgos a la organización.; en el segundo se proporciona el entendimiento de la dinámica del sector y de la competencia (Serna y Diaz, 2015). Para esta fase, se utilizan diversas herramientas como son:

- Análisis PESTAL
- Análisis del sector 5 fuerzas de Michael Porter
- Análisis DOFA
- Definición de la posición estratégica de la compañía.

8.6. Análisis Externo –PESTAL

Este análisis, debe tener en cuenta el macroentorno, concepto que abarca el contexto externo en el cual se ubica la industria a la cual pertenece la empresa; este posee siete elementos fundamentales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales.

Cada uno de estos componentes, posee un gran potencial de afectar el entorno competitivo de la industria en que se desarrolla la organización, pero en cada caso la prioridad de influencia de cada uno es diferente, ya que los factores macroeconómicos son capaces de afectar a varias empresas de diferentes maneras y niveles. Es importante que los gerentes identifiquen que elementos son los más relevantes desde los saberes estratégicos fuera de los alcances del sector en el que se encuentra la empresa.

Entre las herramientas para este análisis está el Análisis PESTAL, el cual es útil para para entender los crecimientos y recesiones de un mercado, y en consecuencia, la posición, y dirección que posee un negocio, en él se reflejan los diferentes elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. “A lo que se incluye una serie de indicadores sean capaces permitir la realización un análisis de benchmarking con la finalidad de compararse en diferentes situaciones con diferentes análisis como en la parte: comercial en el cual consideran las ventas, participación en el mercado y por sectores, participación por productos, etc.; en la parte financiera: indicadores de rentabilidad, activos, pasivos, endeudamiento, etc.; en la parte productiva y de utilización de recursos, manejo de la logística, etc.” (Serna y Diaz, 2015).

9. Diseño metodológico

El desarrollo de la investigación propuesta observa un enfoque cualitativo. Pérez (1994) justifica su elección como paradigma de investigación al definir: "Se elige un metodo cualitativo basado en una rigurosa descripción contextual de un hecho o una situación que sea capaz de asegurar la máxima intersubjetividad en la simulación de una realidad complicada mediante la recolección sistemática de datos que hagan posible una observación interpretativa".

De acuerdo con Yuni & Urbano(2014) se establece para la investigación propuesta un alcance de acuerdo con la finalidad de la investigación Descriptivo; principalmente se basa en caracterizar una situación, suceso, fenómeno o contexto enseñando las diferencias más sobresalientes en medio de la descripción exacta de los sujetos, objetos, acciones y procesos.

El plan ampara un diseño Investigativo de Acción que le permite al estratega mezclarse dentro de un ambiente de estudio con la finalidad de definir el significado de los sucesos, hechos o sentimientos que se puedan presentar. Es considerado como “un modelo investigativo dentro del modelo cualitativo que observa y estudia, reflexiona y participa frente una situación social para mejorarla.” (Rodríguez Rojo, 1990, p.60).

La investigación acción se caracteriza por dar respuesta o solución a problemáticas educativas, siempre intentando ocuparse de los individuos dentro de su espacio social. De esta manera se genera un proceso de cambio en conjunto entre el investigador y sus participantes, en este caso docente y estudiantes, en miras de intervenir un problema en su propio contexto con vistas al mejoramiento. En palabras de Latorre (2003) es una indagación activa realizada por el docente, con el fin de cambiar y mejorar sus prácticas a través de la reflexión ya que los individuos implicados en el estudio son los que llevan a cabo la investigación por medio de la reflexión de sus prácticas educativa con el objetivo de optimizar métodos de aprendizaje y enseñanza.

Carr y Kemmis (1988) proponen un ciclo básico de Investigación Acción constituido por tres momentos: Planificación, Acción-Observación y Reflexión, por lo tanto, este tipo de metodología permite comprender, mejorar y/o transformar las prácticas educativas, desde un proceso cíclico el cual la investigación, la acción y la evaluación se articula de

manera permanente involucrando los actores de la investigación con su realidad social o académica.

Tabla 1: cronograma de desarrollo de objetivos.

Objetivos	Planteamiento a resolver	Tiempo
Diagnosticar el entorno competitivo de la empresa Sytal	1. ¿La industria permite oportunidades llamativas para el crecimiento?	4 semanas
	2. ¿Cuáles son fuerzas competitivas que se enfrentan en la industria y cuál es la fuerza que posee cada una?	
	3. ¿Cuáles son las fuerzas que impulsan una transformación en el sector y qué cambios tendrán los beneficios del sector?	
	4. ¿Qué tipo de rangos desempeñan los rivales dentro del sector de la industria? ¿Quién tiene un lugar fijo y quién no?	
	5. ¿Cuáles con las posibles acciones estratégicas que es posible que realicen los competidores?	
	6. ¿Cuáles son los factores que aseguran el éxito?	
	7. ¿La perspectiva de la industria ofrece ganancias llamativas?	
Evaluación de los recursos y capacidades competitivas de la empresa Sytal	1. ¿La estrategia actual de la empresa si presenta los resultados esperados?	4 semanas
	2. ¿Cuáles son los recursos y capacidades que ofrecen mayor competitividad dentro de la empresa?	
	3. ¿La empresa es capaz de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y superar las amenazas que se presentan?	

	4. ¿ Los precios y costos en los que incurre la empresa son competitivos en relación a los rivales?	
	5. ¿La empresa competitivamente es más fuerte que sus competidores?	
	6. ¿Cuáles son los asuntos y problemas estratégicos que requieren mayor atención?	
Desarrollar una alternativa estratégica para la competitividad sostenible de la empresa Sytal	1. ¿Cuáles estrategias competitivas son las que mejor representan las alternativas de Sytal para competir con éxito?	4 semanas
	2. ¿Qué competidores utilizan una estrategia de bajos costos?	
	3. De la competencia directa, ¿cuál considera que emplea una estrategia de amplia diferenciación?	
	4. ¿Cuáles son las empresas rivales que parecen emplear una estrategia dirigida?	
	5. ¿Qué empresas rivales parecen emplear una estrategia de mejores costos?	
	6. ¿Cuál es el plan de acción de Sytal para obtener una ventaja competitiva frente a las empresas rivales?	

Fuente: elaboración propia datos tomados de (Thompson, et. Al. , 2012)

10. Evaluación del ambiente externo de la empresa.

10.1. Indicadores económicos claves en las perspectivas de crecimiento de la industria

La principal actividad de la empresa SYTAL SAS, está contemplada en el código CIIU 1089, elaboración de otros productos alimenticios, por lo tanto, el sector macro en el cual se desenvuelve es el de alimentos, por esta razón los indicadores que se muestran en este apartado corresponden a este sector. El 2018 para esta industria fue de gran inquietud, en materia política y económica, sin embargo el 2019, ha dejado entrever una dinámica positiva, la cual resulta de un incremento en las exportaciones, las preferencias de los consumidores nacionales y además por los programas implementados a nivel gubernamental, entre los cuales están la agricultura por contrato, diplomacia sanitaria, acuerdos de libre comercio, simplificación de trámites procesados en el PTP, modernización del ICA e INVIMA y la reforma tributaria (ANDI, 2019). Los indicadores de este sector se muestran en la Ilustración 1.



Ilustración 1 Indicadores Industria de Alimentos en Colombia 2019

Fuente: (ANDI, 2019)

10.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para el Sector de alimentos

Como primer paso de este análisis se realiza una descripción de cada una de las fuerzas estipuladas en el modelo de Porter, con el fin de analizar el nivel de competencia que hay en el mercado de alimentos.

10.2.1. Poder de negociación de proveedores

En el sector de alimentos se deben tener en cuenta los proveedores mencionados en la Ilustración 2:

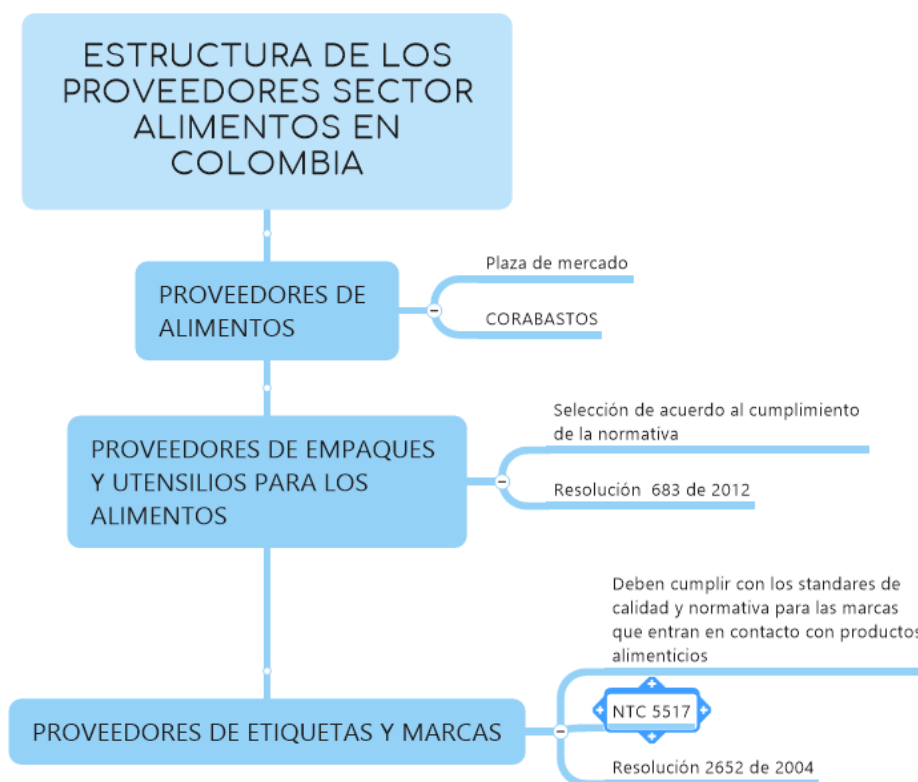


Ilustración 2. Estructura de los proveedores del sector alimentos en Colombia

Fuente: Elaboración propia

Además, se debe tener en cuenta que la mayoría de la materia prima de los productos de la empresa Sytal, así como los utensilios utilizados son de fácil acceso y existen un numero representativo de oferentes de estos, por lo que la razón insumos/proveedores no tiene un poder de negociación que incida a la fijación del precio de los productos, por lo cual los proveedores de esta industria son relativamente débiles.

10.2.2. Poder de negociación de los compradores.

Para la presente investigación, los compradores estarán determinadas por todas aquellas personas naturales y jurídicas de la ciudad de Bogotá D.C., las cuales muestran un considerable poder de negociación, ya que son la única fuente de ingresos de la empresa Sytal, según datos de Nielsen (2016), los alimentos son el rubro en el cual los colombianos invierten la mayoría de sus ingresos, puesto que es considerado como una necesidad básica de los seres humanos para mantener su calidad de vida. De igual forma, los clientes pagan de acuerdo con su poder de adquisición y negociación.

En lo que respecta al poder de negociación frente a la fijación del precio del servicio, se puede considerar en un nivel medio, ya que no existe un gran número de empresas en el sector que ofrezcan los mismos productos y servicios en la ciudad de Bogotá D.C., de acuerdo con la investigación realizada, se encontraron registros de las siguientes empresas:

- **Alsec**

- **Aromasynt SAS.**
- **Zerachem**
- **Alimentos CYTEC SAS**
- **Naturcol S.A.**

10.2.3. Amenaza de nueva participación de empresas.

Se considerará un nuevo entrante, aquellas empresas que produzcan alimentos en polvo, maquile productos alimenticios o que preste servicios de análisis físicos, químicos y sensoriales. Para esto la industria de alimentos en Colombia, presenta diversidad de factores que dificultan el ingreso a esta como son la gran cantidad de ofertas existentes en el mercado de productos alimenticios en polvo, así como las opciones de compra y adquisición de estos; sin embargo, en la actualidad la fidelidad a una marca se ha reducido y los consumidores tienden a buscar productos diferentes (Cuevas y Acevedo, 2017).

10.2.4. Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos de aquellos elaborados por Sytal SAS son:

- Los productos considerados saludables.
- Los batidos.
- Suplementos vitamínicos

Los cuales pueden influir en el desarrollo de la empresa Sytal SAS, al desarrollar estrategias enfocadas en el precio y en la variación de alternativas alimentarias, puesto que propondrían diversificación en las recetas y una opción de alimentos más saludables.

10.2.5. Rivalidad competitiva dentro del sector.

Con miras a un mejor análisis, se clasifican los competidores en dos grupos:

- **Competencia indirecta:** Son aquellas empresas o negocios que poseen una participación en el mismo mercado y en los mismos clientes, que buscan la forma de satisfacer sus necesidades con productos y/o servicios sustitutos o de forma diferente. (Soto, 2013).
- **Competencia Directa:** Son las empresas o negocios que ofrecen un producto o servicio igual al que se pretende ingresar al mercado, lo que hace que ambas empresas busquen a los mismos clientes para venderles lo mismo. (Soto, 2013).

Para la empresa Sytal la competencia directa esta compuesta por las empresas:

- Emical
- Tecnimicro
- Genovafarma

Además, las empresas que se pueden ver como competencia indirecta son :

- Todas aquellas empresas que elaboran alimentos.
- Las empresas que fabriquen productos farmacéuticos para uso humano.
- Las empresas que fabriquen productos naturales o botánicos.
- Empresas que realicen ensayos en el ámbito de la higiene alimentaria, incluidas actividades de ensayo y control veterinario en relación con la producción de alimentos.

De acuerdo a lo anterior, se observa que la industria de alimentos contiene una variedad de productos y servicios, lo cual lo hace un sector altamente competitivo, por lo cual se presentan constantes procesos evolutivos y de innovación, situación que implica que las empresas deben estar en constante actualización acerca de aquellas tendencias y estrategias que le garanticen el crecimiento y el avance en el ciclo de vida de la empresa, así como también el aumento de su participación en el mercado. En la Ilustración 3 se presenta el Modelo de Competencia de Cinco Fuerzas de Porter para este sector.

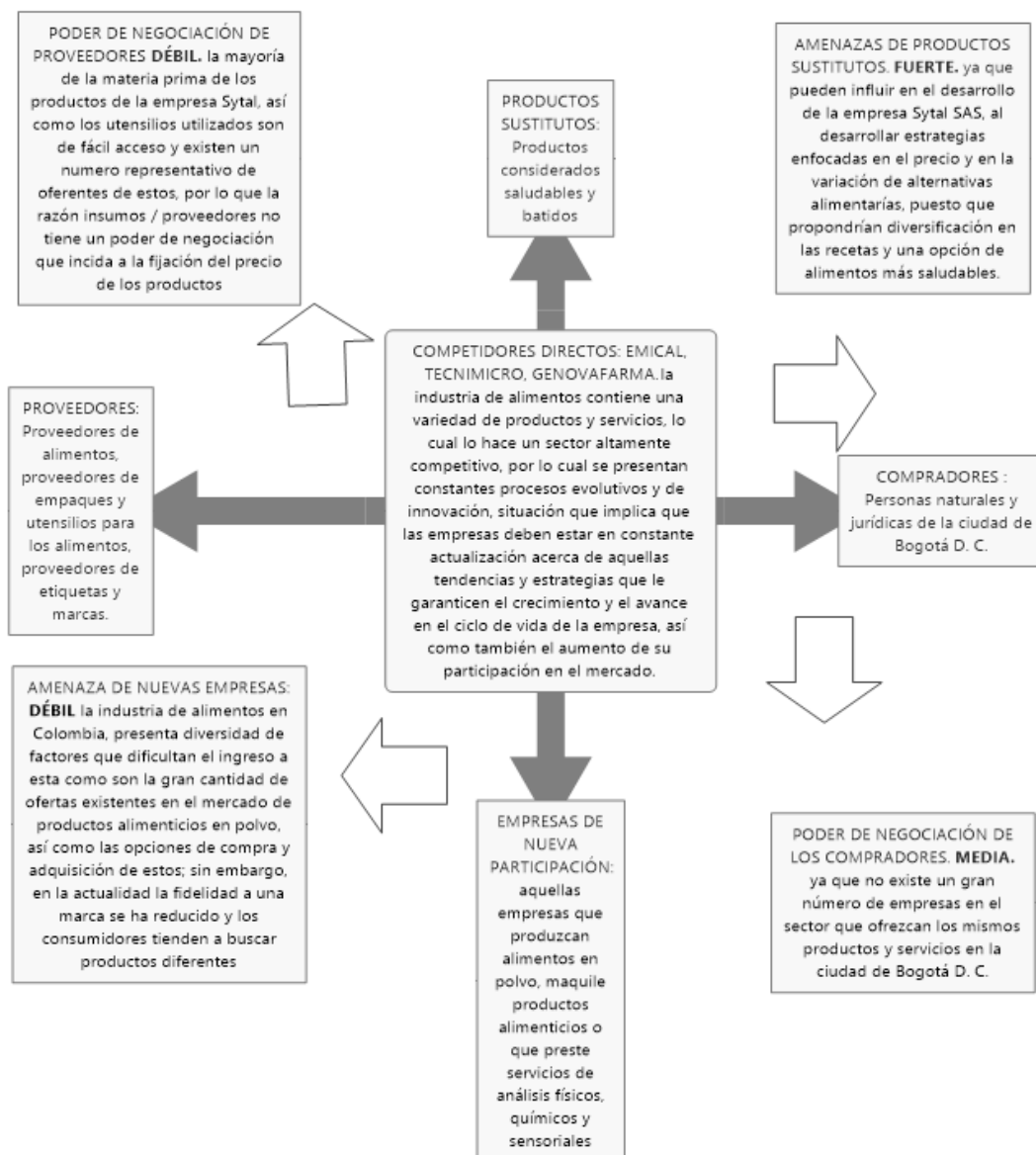


Ilustración 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter sector alimentos

Fuente: Elaboración propia

10.3. Factores determinantes en el cambio del sector de alimentos y sus efectos a nivel de competitividad y de rentabilidad.

Se elaboró un análisis de los principales factores que se presentan en el sector de alimentos desde siete perspectivas:

10.3.1. Tasa de crecimiento a largo plazo de la industria de alimentos.

De acuerdo con Clavijo (2019), los años 2016-2017, fueron difíciles para el sector de alimentos, el origen de esta situación radica en los efectos del niño – niña y las excesivas devaluaciones cambiarias, las cuales superaron el 20% promedio anual de los periodos anteriores y expresan que repuntara alrededor de un 3% de crecimiento real, mientras que en el año anterior fue de -0,3%; lo cual lo coloca como uno de los sectores industriales más dinámicos del país.

A octubre de 2018, el sector de alimentos viene presentando un crecimiento del 2.9% real anual, este crecimiento tiene relación con la mesurada recuperación del consumo de los hogares y la desaceleración de la producción agropecuaria, lo que incide en obtener menores costos de materia prima para la industria de alimentos; a estos elementos macroeconómicos se adiciona, la optimización de la cadena logística del sector, la ampliación – desarrollo del portafolio de productos y la apertura de mercados internacionales (Clavijo, 2019).

En la prospectación del crecimiento de la industria de alimentos, se afirma que podría tener crecimientos entre el 3,5% - 4% real en el 2019, esta fundamentado en los repuntes de consumo de los hogares hacia un 3,6% para el 2019, el alto nivel de innovación del sector, que rápidamente se adapta a las tendencias nacientes alimenticias de los consumidores, las mejoras en la cadena logística del sector, el desarrollo de nuevos productos y la apertura de mercados internacionales (Clavijo, 2019). Esto se puede observar en la Ilustración 4.



Ilustración 4. Producción industrial de alimentos y bebidas

Fuente: (Clavijo,2019)

10.3.2. Innovación.

Para poder analizar un análisis de este factor, primero se presenta la descripción de lo que es la innovación en el sector de la producción de alimentos y bebidas, la información presentada tiene como fuente la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la Industria Manufacturera (EDIT VIII), la cual fue elaborada por el DANE para el periodo 2015 – 2016.



Ilustración 5. Distribución de las empresas del sector de alimentos en función de resultados de innovación, 2015 – 2016

Fuente : Elaboración Propia datos tomados de (DANE, 2017)

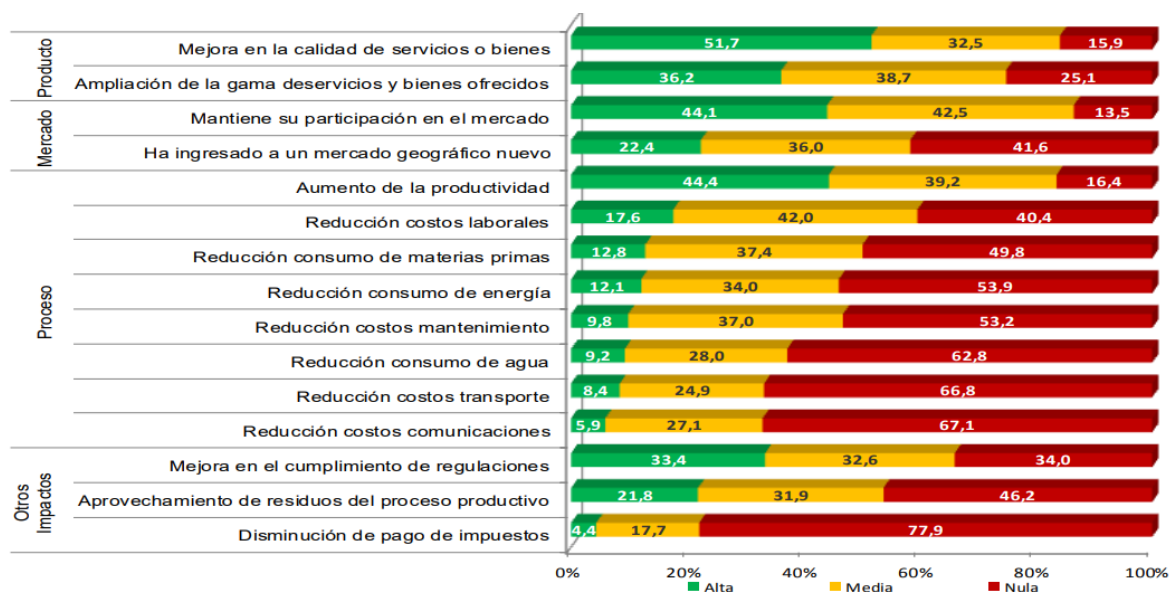


Ilustración 6 Distribución de las empresas industriales innovadoras por grado de importancia de las innovaciones en aspectos de la empresa, 2015 – 2016

Fuente : (DANE, 2017)

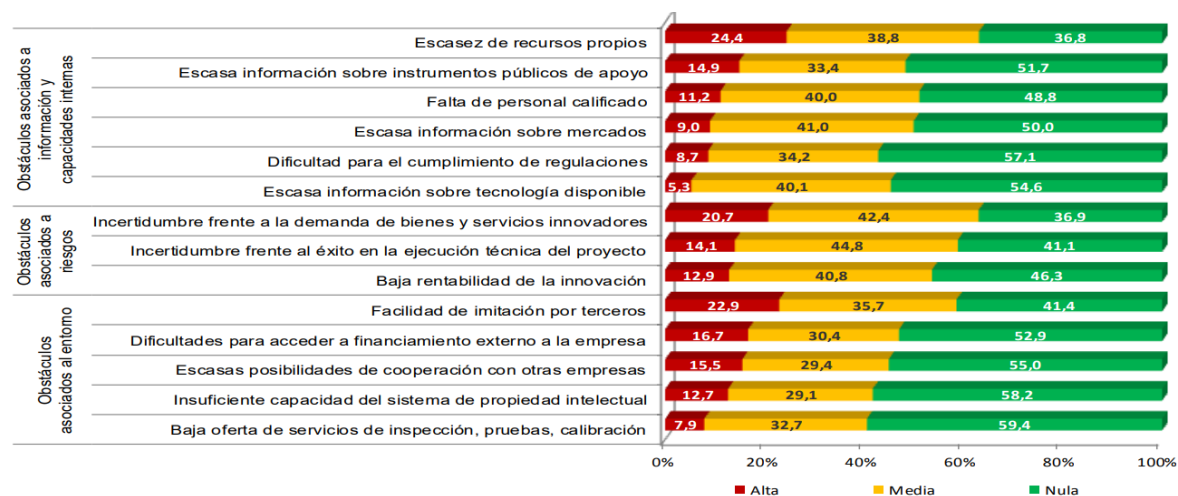


Ilustración 7. Distribución de las empresas industriales innovadoras por grado de importancia de las innovaciones en aspectos de la empresa, 2015 – 2016

Fuente : (DANE, 2017)



Ilustración 8. Montos de inversión en actividades científicas, tecnológicas y de innovación para el sector alimentos 2015-2016

Fuente : Elaboración Propia datos tomados de (DANE, 2017)

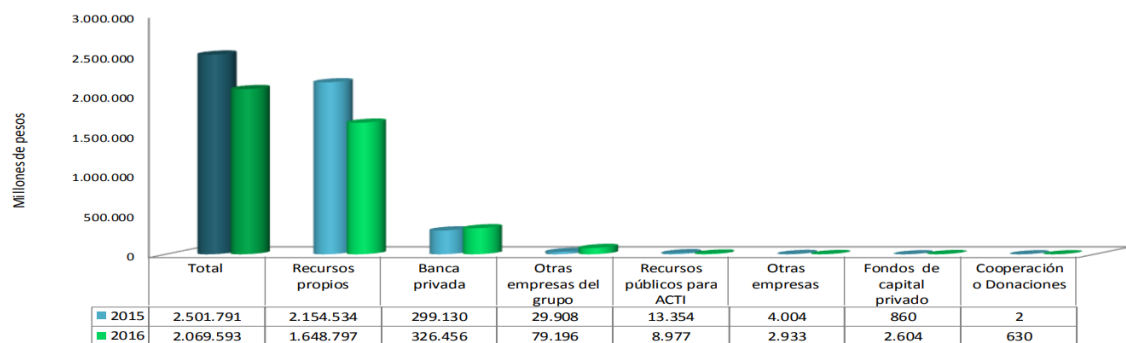


Ilustración 9. Montos invertidos en ACTI por las empresas industriales, distribuidos por fuentes de financiamiento Total nacional 2015 y 2016

Fuente : (DANE, 2017)

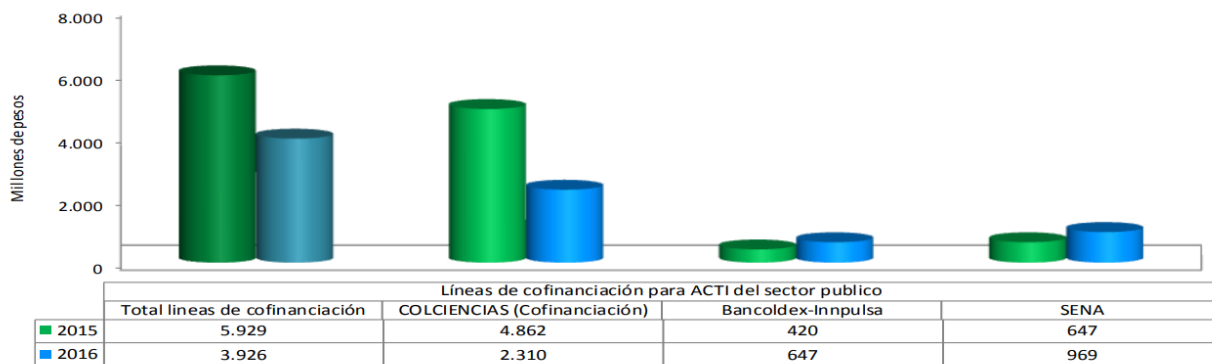


Ilustración 10. Montos financiados con recursos públicos para realizar ACTI distribuidos por líneas de cofinanciación Total nacional 2015 y 2016

Fuente : (DANE, 2017)

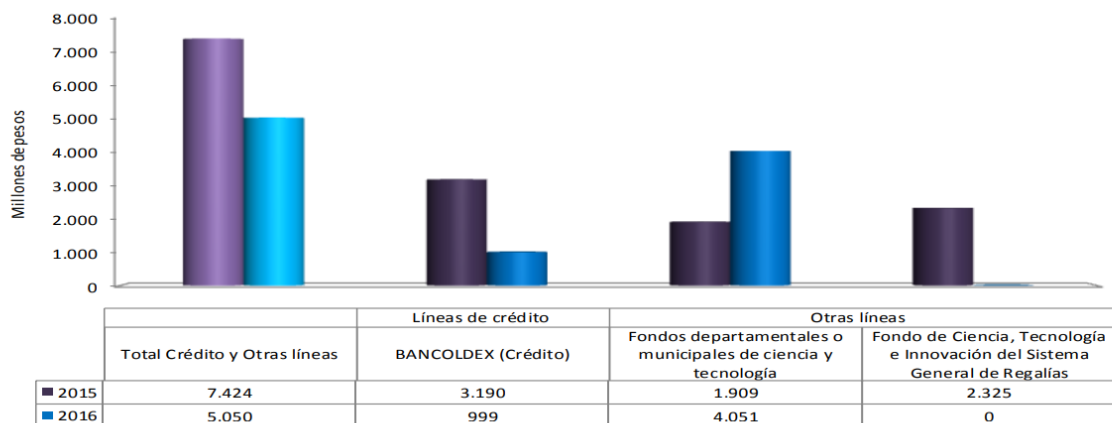


Ilustración 11. Montos financiados con recursos públicos para realizar ACTI distribuidos por líneas de crédito Total nacional 2015 y 2016

Fuente : (DANE, 2017)

Por otra parte, el sector de alimentos y bebidas en Colombia tiene como característica que su constitución en una mayor proporción se da por Pymes, razón por la cual ante el mercado global son vulnerables en el momento de competir, por lo que para poder hacerlo efectivamente deben enfatizar en la productividad y la innovación ya que estos dos factores funcionan como facilitadores del acceso a nuevos mercados, especialmente a nivel internacional, en contraposición a esta situación, también existen algunas empresas de gran tamaño muy relevantes puesto que generan gran valor agregado a sus productos y conforman cadenas de abastecimiento representativas para la industria del país (Polo, Ramos, Arrieta, y Ramirez, 2018).

Actualmente, en razón al auge de la innovación, ha llevado al sector de alimentos en Colombia, a incursionar en un proceso de transformación de las formas de producción constantes, conformándose en una dinámica que hace parte de la cultura empresarial de las integrantes de esta industria, esto se evidencia en el incremento de los centros y unidades de investigación y desarrollo dentro de las mismas empresas, así como las coaliciones y uniones con otras entidades nacionales y extranjeras, cuyo objetivo es caminar paralelo a los adelantos científicos y tecnológicos; un ejemplo de esto es que las firmas que pertenecen a la Cámara de la Industria de Alimentos de la ANDI, alcanzan un 100% en cultura, estrategia y área de innovación (ANDI, 2019).

De acuerdo con la investigación realizada por Polo et. Al., (2018), 8 de cada 100 Pymes del sector que innovan en productos alcanzan la fase de exportación, lo que permite deducir que las necesidades de los consumidores nacionales son cubiertos con productos tradicionales – artesanales con bajo desarrollo tecnológico, mostrando estrategias cuyo

objetivo principal son los segmentos pequeños y específicas. Mientras que las grandes empresas cuentan con un nivel tecnológico medio y sus innovaciones están focalizadas en los procesos lo que les da un mayor valor agregado a sus productos dándole la posibilidad de penetrar mercados internacionales ya que podrán superar más ágilmente las barreras puestas por los países importadores.

10.3.3. Cambios de quien compra el producto y como lo usa.

Gracias a los procesos de innovación dados en el sector de alimentos en Colombia, las opciones de alimentos cada vez es mas diversa y esta acorde con las preferencias del mercado, por esta razón la ANDI y el gobierno han establecido una serie de compromisos con la construcción de formas propositivas en los temas de alimentación, así que han enfocado sus esfuerzos a promover, educar y entregar información al consumidor con el propósito de ayudarlo a tomar decisiones correctas, informadas y sustentadas en el momento de alimentarse (ANDI, 2019). Estas han sido denominadas compromisos con propósito y su principal objetivo es ofrecer información confiable en materia nutricional, así como ayudar a promover hábitos de alimentación saludables e impulsar acciones frente a la nutrición infantil y al desperdicio de alimentos (ANDI, 2019). Estos se pueden observar en la Ilustración 12.

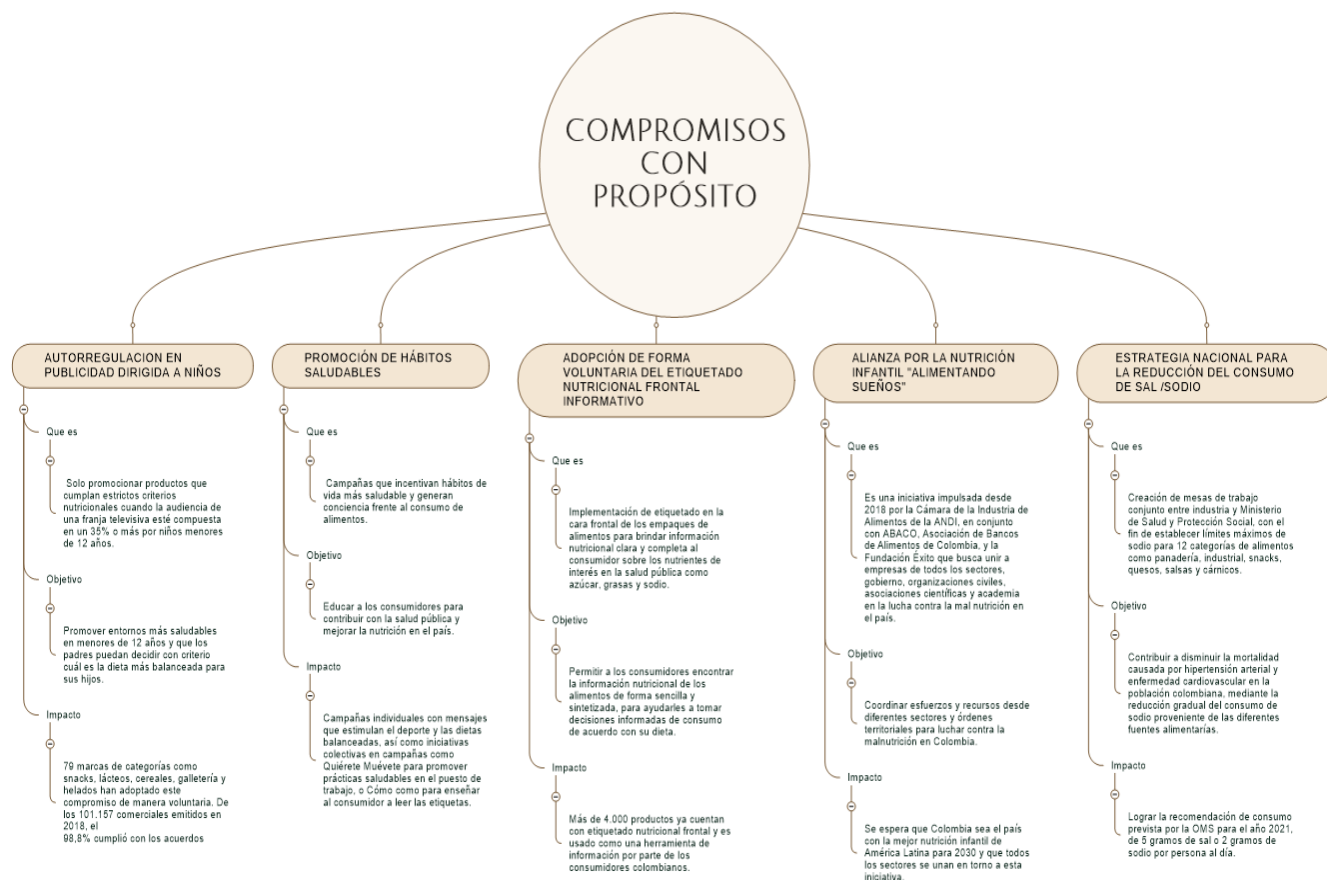


Ilustración 12. Compromisos con propósito

Fuente :elaboración propia con datos de (ANDI, 2019)

10.3.4. Tecnología.

En la actualidad el desarrollo y el crecimiento de las empresas están condicionados a otros aspectos como la ciencia y la tecnología, los cuales en la industria de alimentos en Colombia, se viene trabajando de manera tal que han venido captando y utilizando los adelantos tecnológicos que para esta ofrece el mercado en áreas como la nutrición, donde se han desarrollado aplicaciones para que los alimentos contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida, la salud y el sistema inmune y para esto se ha involucrado al biotecnología;

por lo que muchas empresas han implementado unidades de investigación y desarrollo (ANDI, 2019).

Para el desarrollo de la tecnología en este sector es importante la cooperación, es por esto que en la industria de alimentos en Colombia, se viene construyendo desde tiempo atrás una dinámica en la que se involucran las Instituciones de Educación Superior, las entidades especializadas y los empresarios, estas alianzas han dado como resultado más de 100 productos o variaciones en el mercado que son muestra del trabajo combinado de la academia y la empresa, esta situación hace que el sector tenga la capacidad de renovar de manera constante sus portafolios creciendo entre un 12% y 15% anualmente; es conveniente aclarar que ha sido interés prioritaria de la industria de alimentos asegurarse que la población consume alimentos de calidad que pasan por rigurosos controles y procesos científicos y tecnológicos (ANDI, 2019).

10.3.5. Marco regulatorio.

La normatividad a nivel técnico que regula el sector de alimentos en Colombia tiene referentes internacionales como son Codex Alimentarius, la Unión Europea, Estados Unidos, Australia y Mercosur. Su descripción se puede observar en la Ilustración 13.

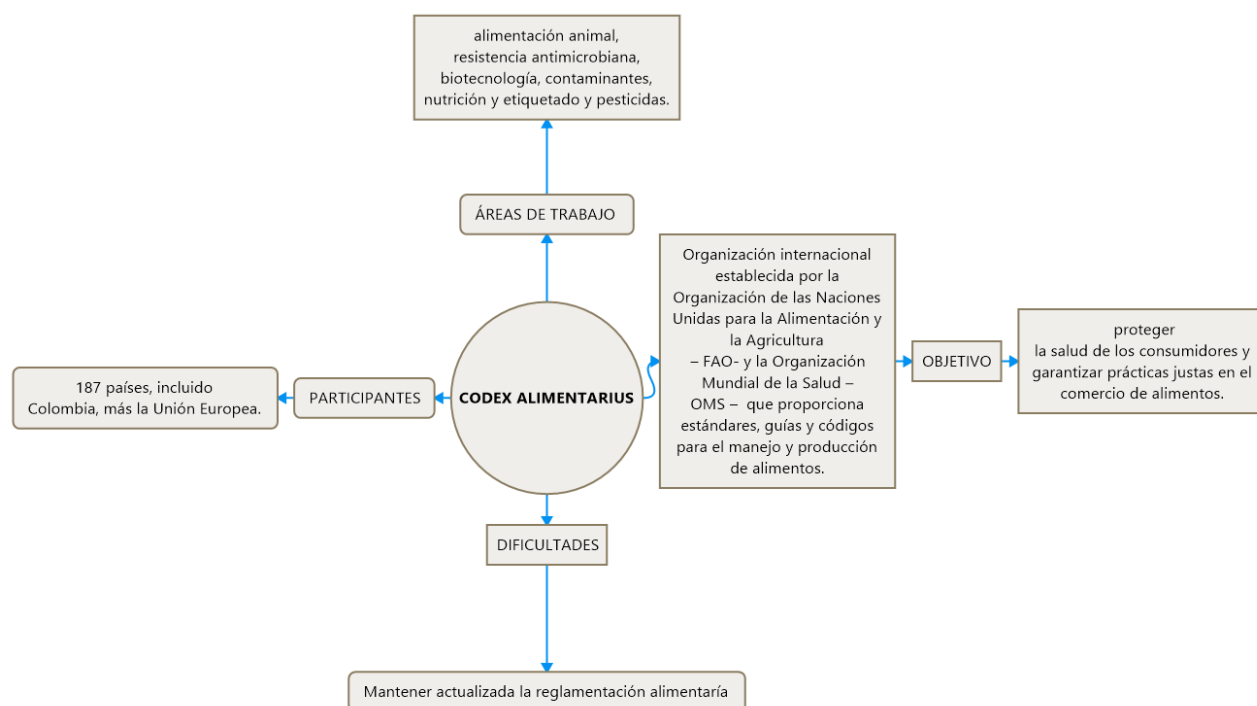


Ilustración 13. CODEX ALIMENTARIUS

Fuente :elaboración propia con datos de (ANDI, 2019)

10.3.6. Factores de riesgo desde la regulación y las políticas gubernamentales.

Estos factores de riesgo son entendidos como aquellos sucesos cuya posibilidad de ocurrencia obedece a circunstancias que son difíciles de pronosticar, pero pueden cambiar la senda de crecimiento en uno u otro sentido (DAVIVIENDA, 2018)

10.3.6.1. La burbuja de activos en Estados Unidos.

En el año 2018, se tuvieron los primeros pasos en el proceso de corrección de la inflación de activos en los Estados Unidos, la cual es exclusiva para los activos financieros para este año el S&P 500 llegó a su máximo punto el 20 de septiembre de 2018, sin embargo

en este mismo año se presentaron dos caídas representativas en los precios de las acciones en bolsa; la primera a comienzos de febrero y la segunda entre el 10 y el 11 de octubre, las cuales fueron significativas y mostraron la preocupación de los mercados por el aumento en las tasas de interés en los Estados Unidos (DAVIVIENDA, 2018).

El Sistema de Reserva Federal, para el 2018 anuncio cuatro incrementos de sus tasas y para el 2019 tres más, el objetivo de estas medidas es evitar el sobrecalentamiento de la economía y realizar una transición suave de los precios de los activos a niveles de equilibrio a largo plazo; por estas razones, los analistas han llegado a pensar en la posibilidad de que este país entre en recesión económica ya que la deuda publica después de la crisis de Lehman Brothers es considerablemente alta, y para este caso entonces seria dificultoso el uso de la política fiscal para enfrentar una nueva recesión (DAVIVIENDA, 2018).

10.3.6.2. Menor crecimiento de la economía de los Estados Unidos.

El FMI citado por DAVIVIENDA (2018), estima que la economía de Estados Unidos crecerá menos para el 2019 pasando de 2,9% en 2018 a 2,5% en 2019, y las razones de esta afirmación son :

- El alza de los precios del petróleo.
- El aumento de las tasas de interés en Estados Unidos.
- Los efectos de la guerra comercial con China.
- El fin del efecto de los estímulos fiscales de la reforma promovida por el presidente Trump.
- El impacto del menor crecimiento mundial, en particular de los países emergentes, sobre la economía americana (DAVIVIENDA, 2019).

En razón a lo anterior, el suceso de que haya un menor crecimiento de los Estados Unidos en 2019 no es, conveniente para un buen comportamiento en los precios de los commodities ni para la demanda por productos de los países emergentes en general, ya que puede limitar el alza de las tasas de interés lo que puede llegar a aliviar la salida de capitales en países emergentes (DAVIVIENDA, 2019).

10.3.6.3. Precios del petróleo.

Las cotizaciones del petróleo han venido en alza desde la mitad del 2017, debido a la caída de la producción venezolana la cual paso de 2.4 mm de barriles diarios (MBD) en el 2015 a 1,4 MBD en el 2018; otro factor que origina el alza es el rechazo del presidente Trump al acuerdo firmado por su predecesor con Irán, generando obstáculos para que esta venda su petróleo a los países occidentales; situación que genera incertidumbre tanto en la oferta como en la demanda (DAVIVIENDA, 2018).

10.3.6.4. Migración desde Venezuela.

La financiación del Déficit fiscal en Venezuela se realiza por medio de la emisión del Banco Central del país; mas en los primeros meses del 2018, la base monetaria creció un 48% anual, lo cual es absurdo y además ha originado una aceleración del proceso inflacionario, llegando a una inflación anual estimada en septiembre de 2018 del 342,161%, lo cual sería diariamente de 4,09%, valor que solo ha sido superado por Perú en 1990 que alcanzo un 5,49%; por otra parte el FMI estima que la inflación en este año ascenderá al millón por ciento, lo que haría que la inflación diaria llegue al 35.9%, convirtiendo este en el quinto proceso hiperinflacionario más severo en el mundo (DAVIVIENDA, 2018).

En razón a la situación descrita en el párrafo anterior, se deduce que la crisis de la economía venezolana empeorara para el 2019, por lo que el ritmo de llegada de sus ciudadanos a Colombia aumentara; y de igual manera también lo hará la oferta de trabajadores generando un impacto diferenciado de acuerdo a la edad y el nivel de escolaridad de estos, además que la necesidad de proporcionarles servicios básicos a los migrantes y supervisar su integración a la sociedad representara un costo fiscal representativo (DAVIVIENDA, 2018).

10.3.6.5. Fenómeno climático del niño.

Según DAVIVIENDA (2018), existe una alta probabilidad de presencia del fenómeno de El Niño para el 2019, lo cual traería consecuencias de corto plazo sobre la producción agropecuaria y sobre los precios de los alimentos; aunque, los pronósticos sugieren que la magnitud del fenómeno sería modesta, pero se considera que, a partir de junio del 2019, la inflación de alimentos estaría por encima de la inflación total generando presiones moderadas.

10.4. Ubicación de grupos estratégicos

Cuando se analiza la competencia, se observa que las empresas que la conforman venden los productos con diversos precios y calidades, así como también utilizan diferentes canales de distribución, o en su defecto incorporan al producto características diferenciadoras para atraer otro tipo de compradores o sencillamente cubren otras áreas geográficas entre otras, lo cual permite que unas empresas tengan una posición más sólida en el mercado que otras , para discernir esto es necesaria la ubicación de grupos estratégicos (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012).

Estos grupos estratégicos son definidos por Thompson, et. Al. (2012) como un “conjunto de rivales de una industria con planteamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes” (p. 78). Para el caso de la empresa Sytal los rivales en la industria son Emical, Tecnimicro y Genovafarma; para la elaboración del mapa de grupos estratégicos se realizaron los siguientes pasos :

10.4.1. Identificación de las características competitivas

Se identificaron las siguientes variables de acuerdo con lo expuesto por Thompson, et. Al. (2012): “precio/calidad (altos, medianos, bajos), cobertura geográfica (local, regional, nacional, global), variedad de la línea de productos (amplia, estrecha), grado de servicios que ofrecen (ninguno, limitado, completo), canales de distribución (menudeo, mayoreo, múltiple, internet), grado de integración vertical (ninguno, parcial, total) y grado de diversificación hacia otras industrias (ninguno, alguno, considerable)” (Thompson, et. Al. 2012) , lo cual se puede observar en la Ilustración 14.

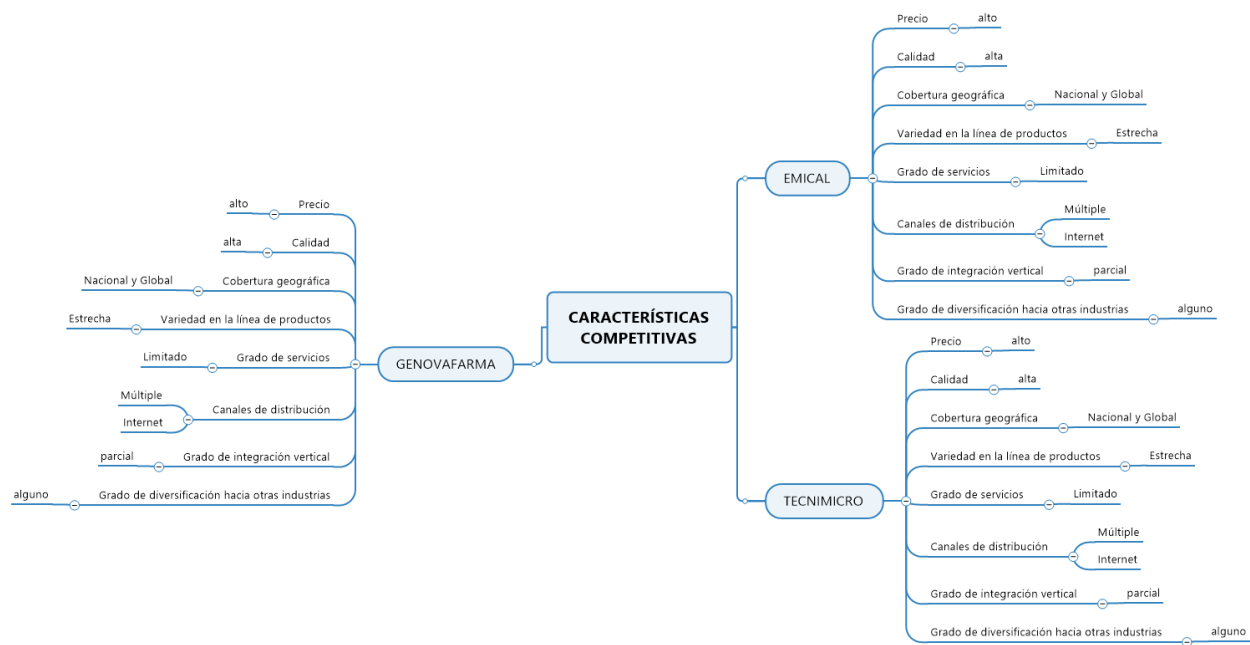


Ilustración 14. Características competitivas

Fuente: elaboración propia

10.4.2. Mapa de grupos estratégicos



Ilustración 15 Mapa de grupos estratégicos

Fuente: elaboración propia

10.5. ¿Qué están realizando las empresas de la competencia?

De acuerdo con Thompson, et. Al. (2012), para poder competir en el mercado se debe tener conocimiento de las empresas rivales para poder elaborar una estrategia competitiva, para esto debe usar la inteligencia competitiva, que implica tener conocimiento acerca de las estrategias utilizadas por los competidores, sus acciones y afirmaciones más notorias, su desempeño financiero, fortalezas y debilidades, y las formas de pensar y de liderazgo de sus ejecutivos; lo cual permite preparar operaciones defensivas, planear sus propios mapas estratégicos con cierta seguridad acerca de los movimientos que pueden realizar los rivales y aprovechar toda oportunidad que se presente de los errores o fallas estratégicas que cometan los competidores.

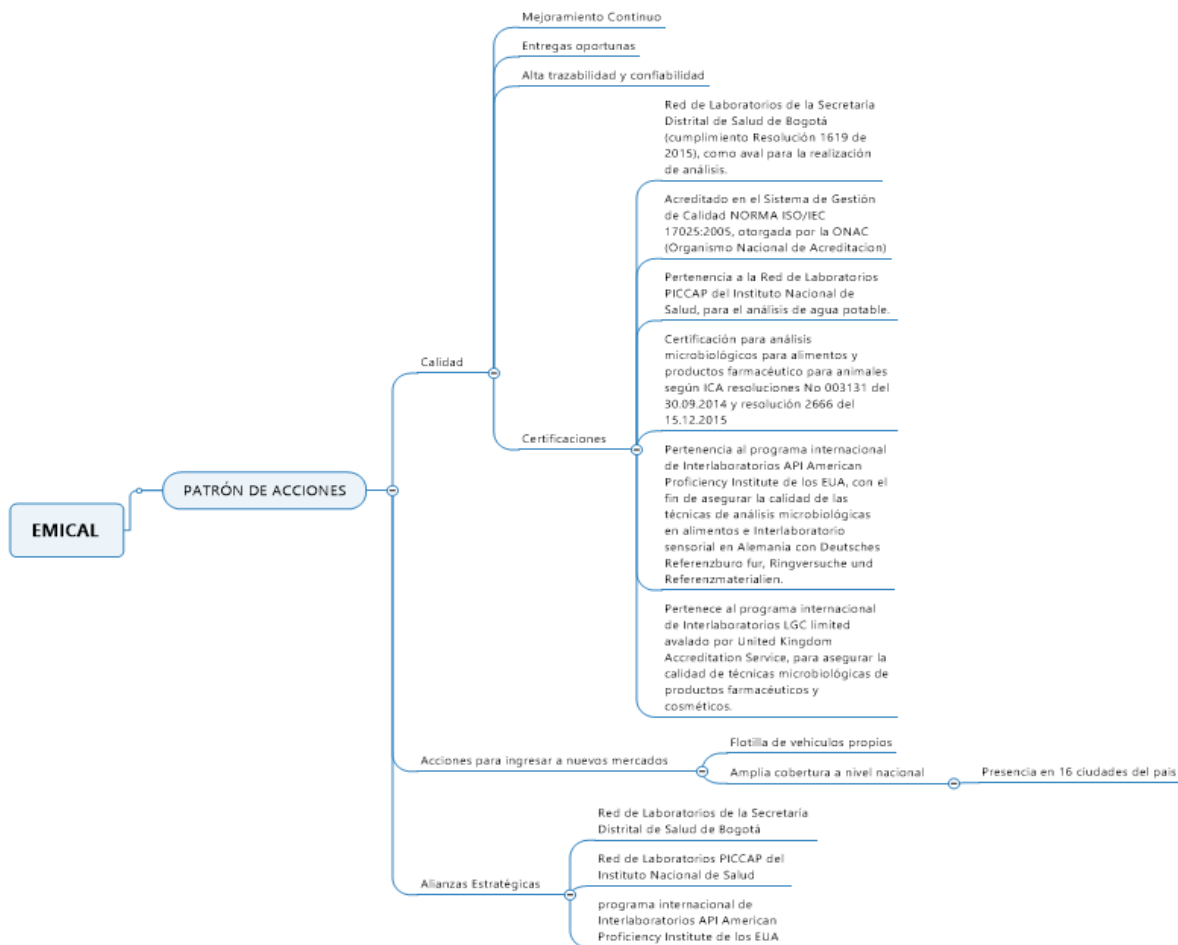


Ilustración 16. Patrón de acciones estratégicas EMICAL

Fuente :elaboración propia

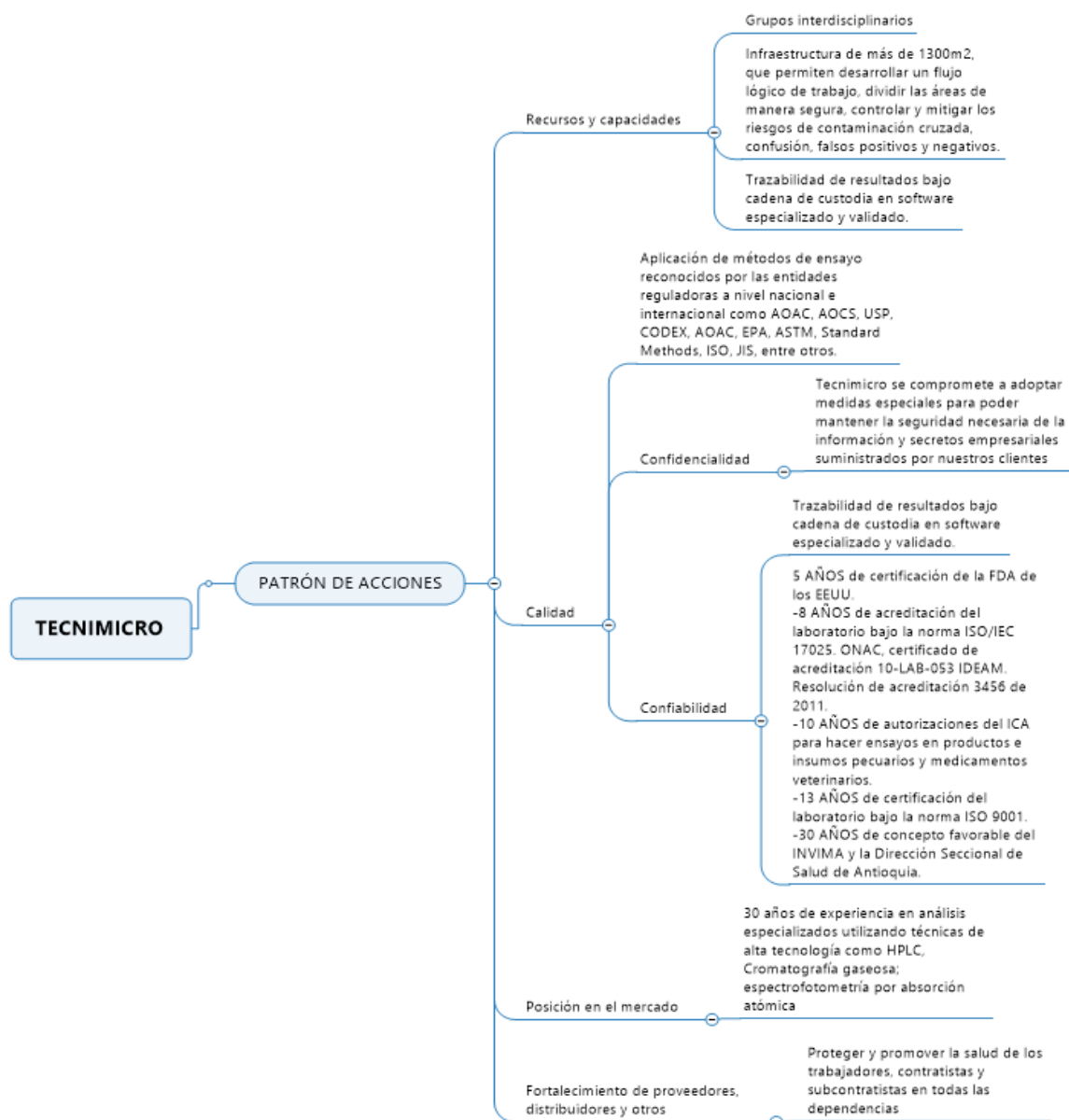


Ilustración 17. Patrón de acciones estratégicas TECNIMICRO

Fuente: elaboración propia

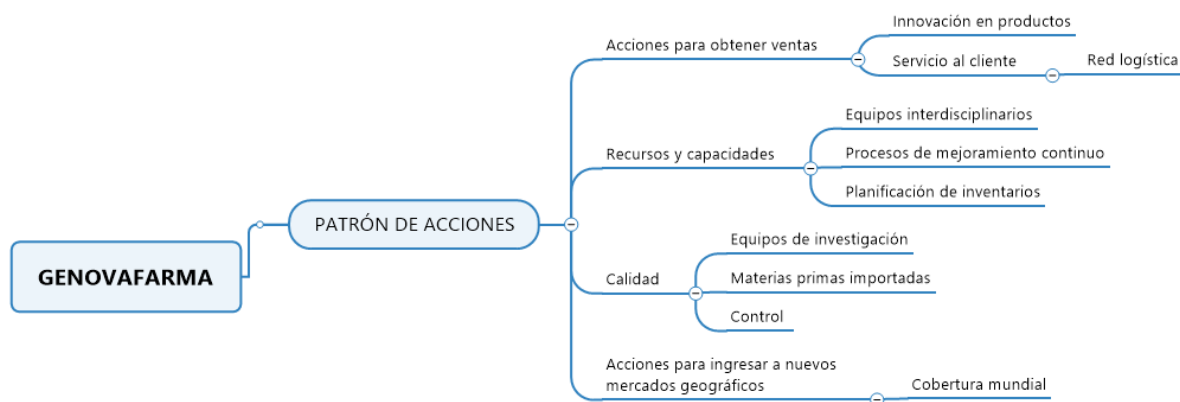


Ilustración 18. Patrón de acciones estratégicas GENOVAFARMA

Fuente: elaboración propia

10.6. Factores principales de éxito

Son elementos claves en la estrategia, las propiedades del producto y servicio, planteamientos operativos, recursos y capacidades competitivas que permiten el mayor impacto en el éxito competitivo futuro del mercado (Thompson, et. Al. , 2012). En la Ilustración 19 se muestran los factores competitivos que exige la industria de alimentos en Colombia versus los factores competitivos de la empresa Sytal.

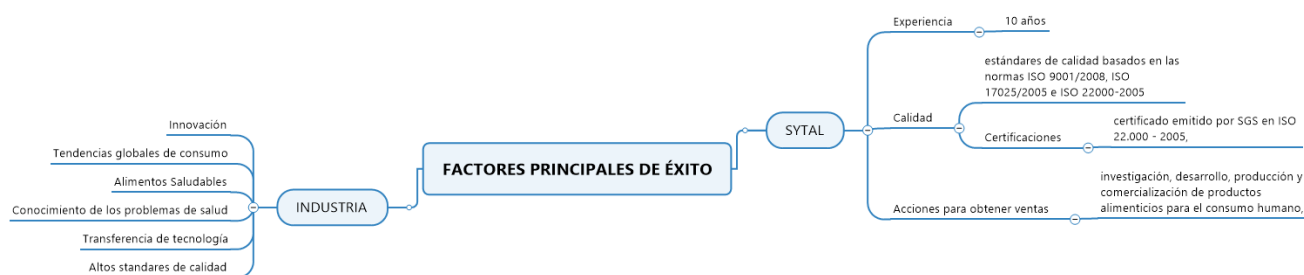


Ilustración 19. Factores principales de éxito Industria de Alimento Vs. Sytal SAS

Fuente: elaboración propia

10. Recursos y capacidades empresa Sytal SAS

10.1. Estrategia actual

Para evaluar el funcionamiento de la estrategia actual, se debe analizar lo que implica la estrategia, cuyos componentes fundamentales son: el planteamiento competitivo, las estrategias prácticas de la empresa en I y D, producción, marketing, finanzas, recursos humanos, tecnología de la información, etc., así como toda acción que logre establecer alianzas o consorcios que llegan a ser competitivamente valiosas con otras empresas (Thompson, et. Al. , 2012). el análisis de la estrategia actual para la empresa Sytal se puede observar en la Ilustración 20.

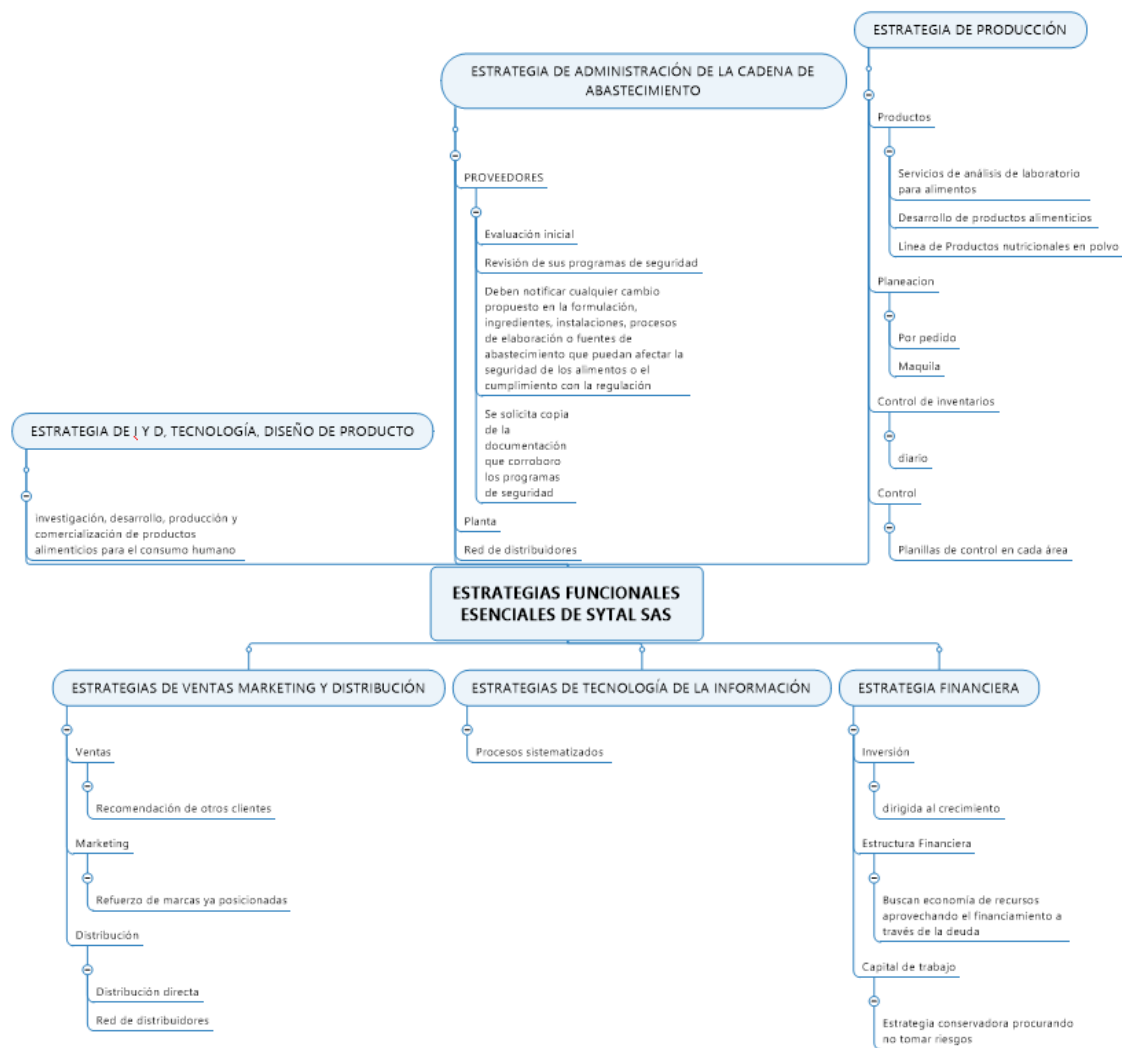


Ilustración 20. Estrategias funcionales esenciales de la empresa Sytal SAS

Fuente: elaboración propia

10.2. Recursos y capacidades

Para establecer una estrategia competitiva, se debe comprender por qué las capacidades y recursos de la empresa son fundamentales para sus alternativas estratégicas y cómo diagnosticar su capacidad para conseguir y generar una ventaja competitiva sobre sus competidores (Thompson, et. Al., 2012). Para establecer los recursos de la empresa Sytal,

primero se calcularon sus indicadores financieros basados en los estados financieros proporcionados, lo cual se puede observar en la tabla 2.

Tabla 2. Tasas financieras básicas

Fuente: Administración estratégica Thompson

Razones de rentabilidad

Razón	Formula	Valor
1. Margen de utilidad bruta	Ingresos – costo de bienes vendidos/ Ingresos	\$ 0,31
2. Margen de utilidad operativa	Ingresos – Gastos de operación/ Ingresos	\$0,77
3. Margen de utilidad neta	Ganancias después de impuestos/ Ingresos	\$0,042
4. Rendimiento sobre activos totales	Ganancias después de impuestos + interés /Activos totales	\$0,14
5. Rendimiento sobre el capital de los accionistas	Ganancias después de impuestos/ Capital total de los accionistas	124%
6. Rendimiento sobre el capital invertido	Ganancias después de impuestos /Deuda a largo plazo + capital total	\$0,63
7. Ganancias por acción	Ganancias después de impuestos /Cantidad de acciones comunes en circulación	\$124.301

Razones de liquidez

1. Tasa actual	Activos circulantes /Pasivos circulantes	2,4394
2. Capital de trabajo	Activos circulantes – Pasivos circulantes	\$78.902.985

Razones de apalancamiento financiero

1. Razón deuda - activos	Deuda total/ Activos totales	0,1649
2. Razón deuda a largo plazo - capital	Deuda a largo plazo /Deuda a largo plazo + capital total de los accionistas	0,49
3. Razón deuda – capital accionario	Deuda total /Capital total de los accionistas	1,8094
4. Razón deuda a largo plazo – capital accionario	Deuda a largo plazo/ Capital total de los accionistas	0,9694
5. Razón de cobertura de intereses	Ingreso operativo/ Gastos de intereses	107,51

Razones de actividad

1. Días de inventario	Inventario / Costo de bienes vendidos 4 365	12
2. Rotación de inventario	Costo de bienes vendidos /Inventario	29,49

3. <i>Periodo de cobranza promedio</i>	Cuentas por cobrar /(Ventas totales / 365)	10
--	--	----

Otras medidas importantes del desempeño financiero

1. <i>Rendimiento de los dividendos sobre las acciones comunes</i>	Dividendos anuales por acción /Precio actual de la acción en el mercado	828,67
2. <i>Razón precio - ganancias</i>	Precio de la acción actual en el mercado/ Utilidades	8,04499E-06
3. <i>Razón de pago de dividendos</i>	Dividendos anuales por acción/ Utilidades	0,0066
4. <i>Flujo de efectivo interno</i>	Ganancias después de impuestos + Depreciación	\$3.270.838
5. <i>Flujo de efectivo libre</i>	Ganancias después de impuestos + Depreciación - Gastos de capital - Dividendos	\$16.940.450

10.2.1.1. Recursos y capacidades de la empresa Sytal SAS.

El estudio de las capacidades y los recursos han llegado a ser herramientas poderosas con la finalidad ajustar los activos competitivos de una empresa y de esta manera determinar si pueden soportar una ventaja competitiva sostenible sobre los

competidores; donde un recurso es un activo competitivo para una empresa que es capaz de controlar o poseer y “una capacidad es la habilidad de una empresa para desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente” (Thompson, et. Al. , 2012).

10.2.1.2. Identificación de recursos.

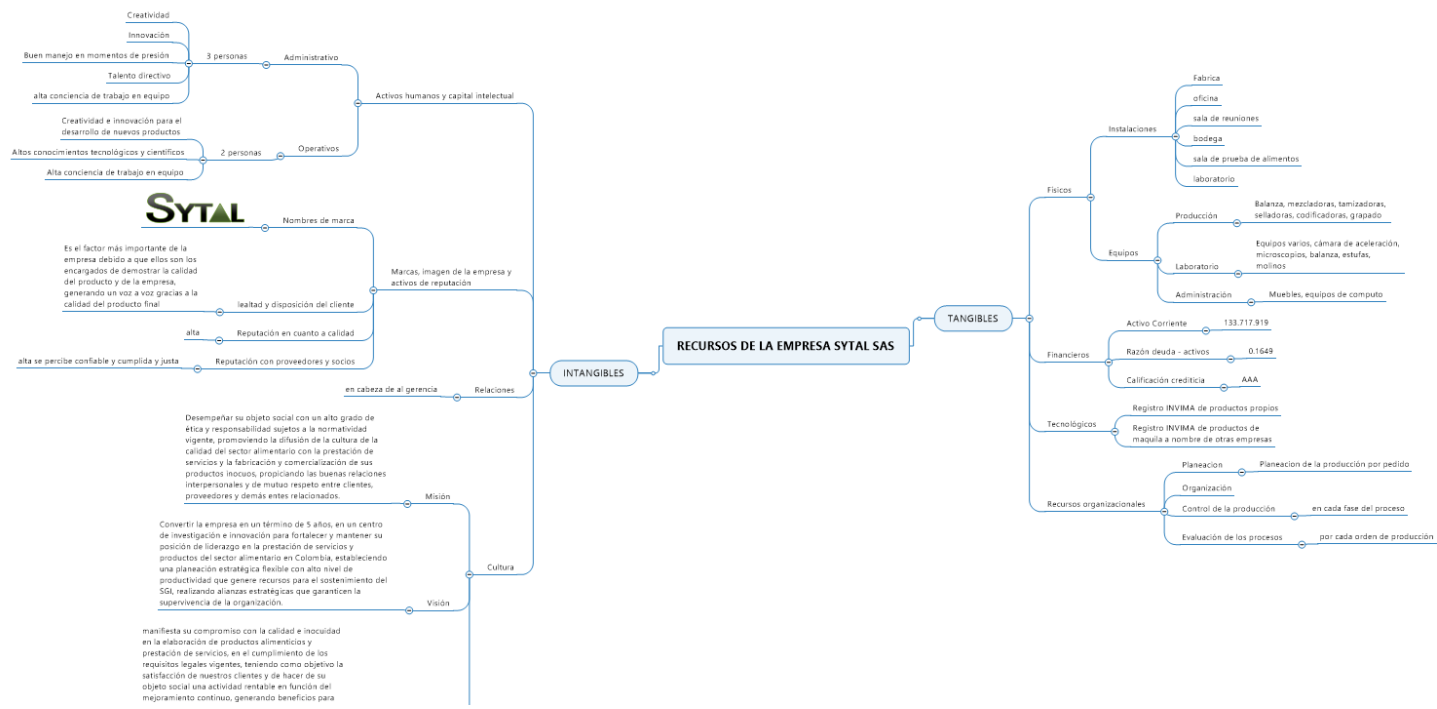


Ilustración 21. Recursos de la empresa Sytal SAS

Fuente :elaboración propia

10.2.1.3. Identificación de capacidades.

Para identificar las capacidades debemos entender como lo menciona (Thompson, et. Al. , 2012) “son aspectos más complicados que los recursos; en verdad, se generan a partir del uso de los recursos y aprovechamiento de cierta combinación de los recursos de la empresa conforme se usan. Virtualmente todas las capacidades organizacionales son basadas en los conocimientos que poseen las personas y en el capital intelectual o en los procesos y sistemas organizacionales de la empresa, los cuales incorporan conocimiento tácito” (Thompson, et. Al. , 2012). Las capacidades de la empresa Sytal, se encuentran en la Ilustración 22.

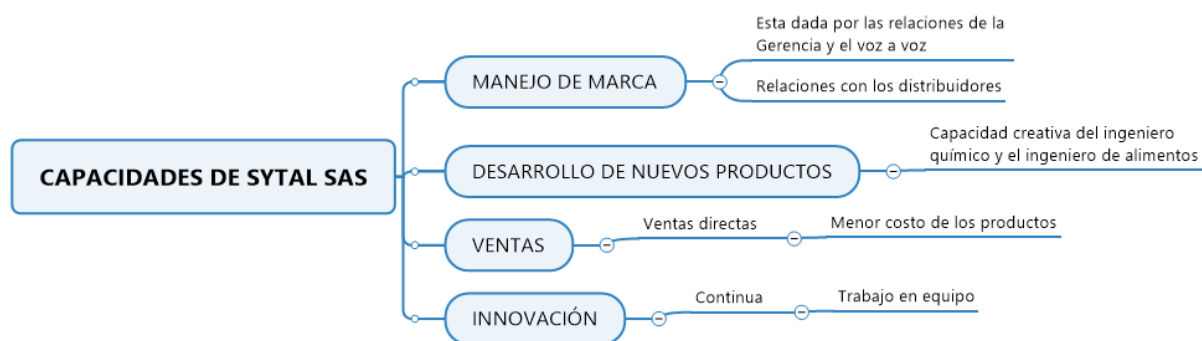


Ilustración 22. Capacidades de la empresa Sytal SAS

Fuente :elaboración propia

10.2.1.4. Pertinencia estratégica y el poder competitivo de los recursos y capacidades de Sytal SAS.

Se genera para ver cuáles son los recursos y capacidades que poseen un valor competitivo y la medida en que fortalecen la creación de una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores. Esto implica como lo explica (Thompson, et. Al. , 2012) “explorar la capacidad de los activos competitivos en relación con los de los competidores. Cuando una empresa posee activos competitivos básicos para su estrategia, que superan a los de sus competidores, posee con una ventaja competitiva sobre ellos. Si esta ventaja demuestra ser perdurable en el tiempo a pesar de los mejores intentos de los competidores por superarla, se entiende que la organización posee una ventaja competitiva sostenible” (Thompson, et. Al. , 2012). Para determinar esta oportunidad, se realizó un análisis basado en las preguntas recomendadas por Thompson, et. Al. (2012), cuyo resultado se muestra en la Ilustración 23.:

- ¿Es apreciable el recurso (o capacidad) de manera competitiva?
- ¿Los recursos de la empresa pueden ser fácilmente obtenidos por los rivales?
- ¿Es complejo imitar los recursos que posee la empresa?
- ¿se puede suprimir el recurso por medio de diferentes clases de capacidades y recursos?,
¿Se tiene a disposición sustitutos para el recurso?

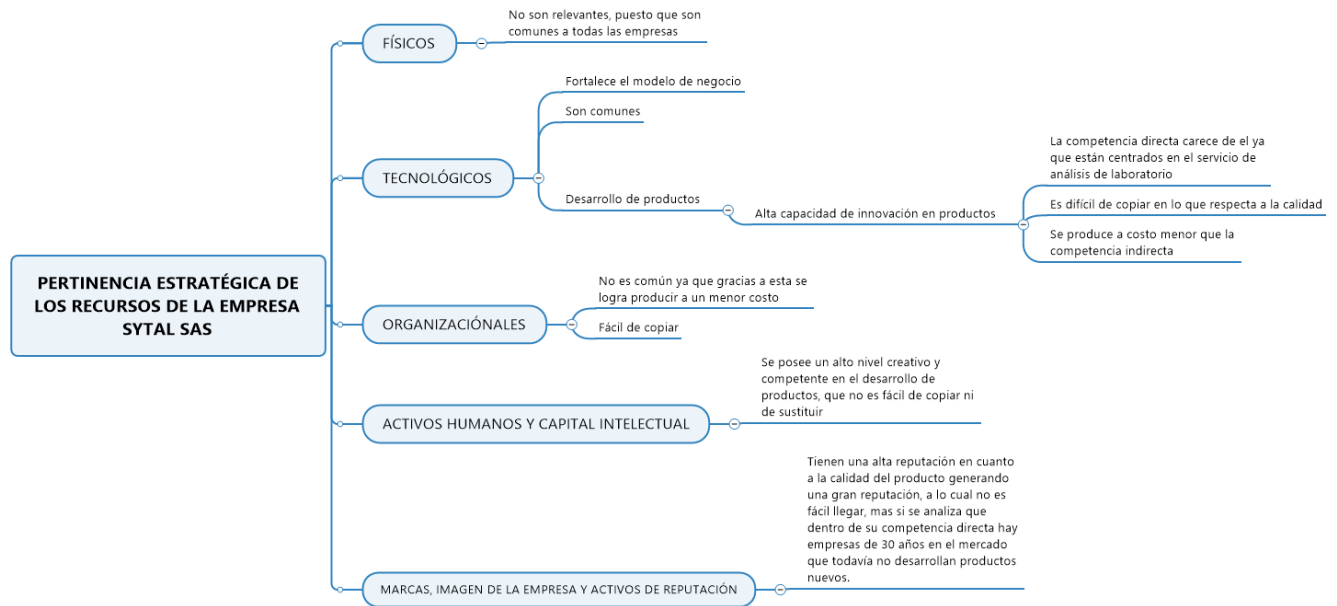


Ilustración 23. Pertinencia estratégica de los recursos de la empresa Sytal SAS

Fuente :elaboración propia

10.3. Análisis FODA

Para el análisis interno de una empresa, es importante “evaluar los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a las oportunidades de mercado y amenazas externas, lo cual se realiza en este caso por medio de un análisis FODA, la cual es una herramienta simple pero que bien utilizada es una ayuda poderosa para identificar las fortalezas y debilidades que poseen los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro sustentable” (Thompson, et. Al. , 2012).

En este análisis se comprende que “una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado, y una debilidad, o insuficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa no posee o no ejecuta de la manera adecuada (en

comparación con los demás), o una situación que la coloca en desventaja en el mercado” (Thompson, et. Al. , 2012). A continuación, en la Ilustración 24, se presenta el análisis FODA, fundamentado en el análisis de recursos y capacidades.

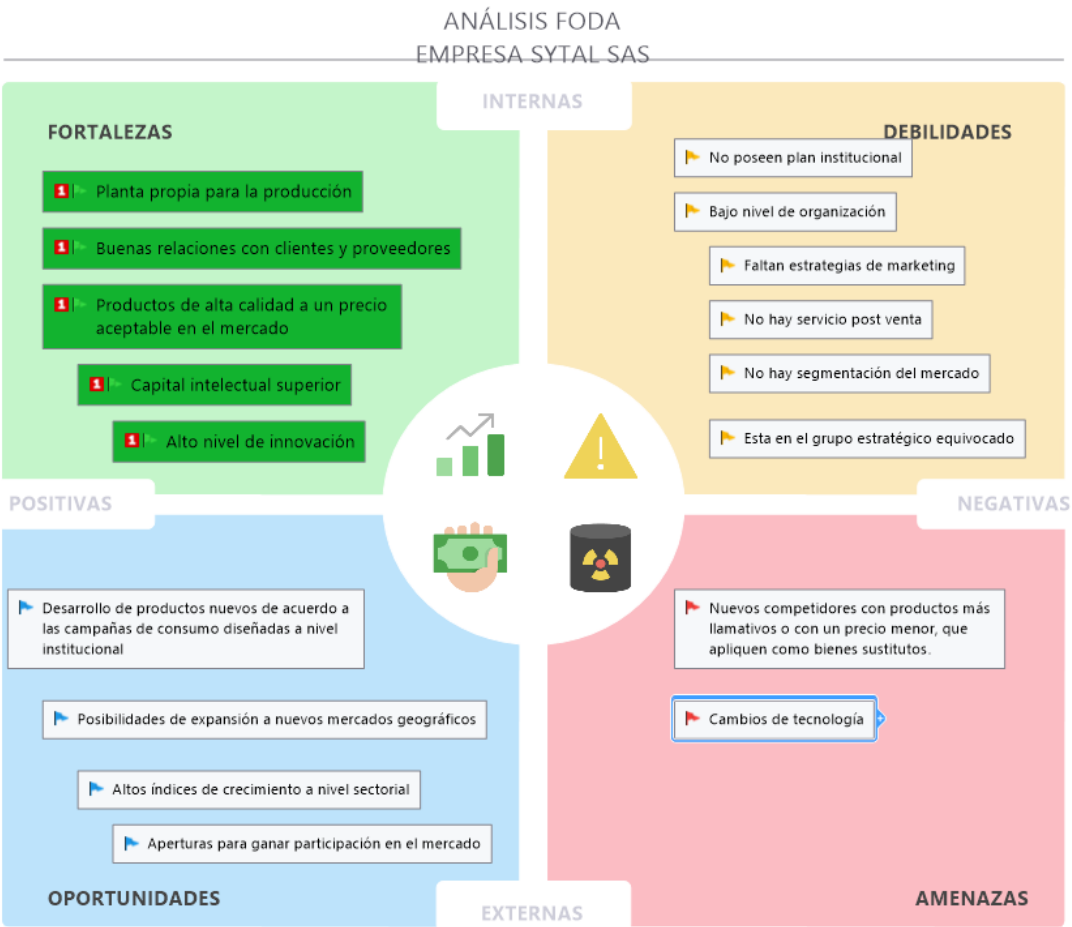


Ilustración 24. Análisis FODA de la empresa Sytal SAS

Fuente: elaboración propia

11. Desarrollo de estrategia competitiva

11.1. Estrategia competitiva según Thompson

Con la información obtenida a través de la evaluación del entorno competitivo (Primer objetivo) y la caracterización de los recursos y capacidades competitivas de Sytal (Segundo objetivo), se plantea a continuación las alternativas estratégicas propuestas para la competitividad de la empresa Sytal (Tercer objetivo).

11.2. Alternativa estratégica competitiva propuesta: Diferenciación dirigida

Se describen a continuación los argumentos sobre los cuales se funda la justificación de la estrategia competitiva propuesta para la empresa Sytal.

- El público objetivo al que van dirigidos los productos de Sytal es bastante amplio, rentable y permite un gran potencial de crecimiento.
- Las empresas que se encuentran a la cabeza del sector no consideran a Sytal como una amenaza para su éxito por lo que no le prestan atención a las estrategias que ellos utilizan para obtener una porción de su público objetivo.
- Es muy difícil de encontrar un escenario en el que algún competidor utilice toda su capacidad para satisfacer las necesidades específicas del consumidor que representa el su nicho de mercado y que al mismo tiempo cumplan con las expectativas de sus mejores clientes.
- En la industria se encuentra una gran variedad de públicos objetivo, logrando que una estrategia dirigida se logre implementar a un nicho de mercado definido y basado en las fortalezas de capacidades que posee la organización. De la misma manera entre más nichos

de mercado existan habrá un mayor espacio para las empresas que también poseen una diferenciación dirigida evitando competencias entre las mismas organizaciones.

- Son muy pocos los competidores deseen centrarse en el mismo segmento de mercado que ya posee una empresa, lo que reduce la incertidumbre de saturar el mercado con un mismo producto.
- Las empresas que poseen una estrategia dirigida poseen un número de clientes fieles a ellos a los cuales pueden acudir para intentar frenar el crecimiento de posibles competidores que quieren apoderarse del nicho de mercado que ya posee la organización.

La estrategia competitiva para Sytal está dirigida a la diferenciación de sus productos pretendiendo asegurar un producto diseñado de manera específica para atraer las preferencias y necesidades únicas de su segmento de mercado, el cual busca condiciones especiales en el producto que quiere consumir. De la misma forma que Sytal tenga la capacidad de producción, de atención al consumidor y la diferenciación a sus competidores que lo lleven a ser único.

Esta estrategia de diferenciación se encuentra dirigida a compradores con características especiales que desean un producto con atributos especiales, eso es lo que se centra directamente Sytal, desarrollan complementos vitamínicos y alimenticios que tienen mayores propiedades que los que se encuentran en el mercado, consideran que una cucharada del suplemento de Sytal contiene las mismas propiedades que tres cucharadas de Ensure (producto rival directo para están empresa), esto quiere decir que para Sytal los componentes son de mejor calidad y una mayor concentración vitamínica mejorando la calidad de vida de las personas. Esto es una ventaja para Sytal debido a que en la mayoría de los mercados hay un segmento de compradores dispuestos a

pagar más por productos de una mayor calidad, lo que abre para Sytal una gran ventaja competitiva la cual puede aprovecharse con el fin de llegar a ser unos pioneros en el su nicho de mercado.

La estrategia que se presenta va dirigida a que se asegure una ventaja competitiva en la diferenciación de sus productos ya que el nicho de mercado objetivo es bastante grande para su rentabilidad y ofrece un buen potencial de crecimiento debido a las tendencias que se van presentando en cuanto a la alimentación de las personas debido a que Sytal está innovando en cada uno de los cambios que se generan con las nuevas tendencias alimenticias.

Esto asegura una ventaja competitiva porque los líderes de la industria no consideran su presencia en el nicho de mercado para su propio éxito, y así mismo evita que se emplee una rivalidad directa con algunos rivales más grandes y fuertes de la industria, debido a la experiencia que los fundadores de Sytal han tenido en la industria de alimentos les permitió identificar que procesos, servicios o productos no son de importancia en la industria, para poder realizarlos en su propia empresa, enfocarse y sacar provecho de eso; es por esto, que Sytal brinda un proceso totalmente distinto a los que tienen rivales de mucho más tamaño para no caer en la batalla que puede no ser tan viable para Sytal.

Dirige hacia una ventaja competitiva porque es difícil que los competidores en muchos segmentos pongan en marcha todas sus capacidades para cumplir con los requerimientos particulares de los clientes que constituyen el nicho de mercado objetivo y que al mismo tiempo logren satisfacer las expectativas de sus clientes principales.

La industria tiene muchos nichos y segmentos, por lo cual Sytal está complementando con productos para diferentes dietas nutritivas, saludables que son importantes para el consumo a las

personas y se tenga mayor variedad de sabores que impacten a cada una de las personas, o cual permite que una estrategia dirigida se aplique a un nicho atractivo ajustado a las fortalezas de recursos y capacidades de una empresa. Como hay mayor variedad en los segmentos hay más espacio para que la empresa evite competir entre sí al competir por los mismos compradores. En este caso también se encuentran pocos rivales, que pretenden especializarse en el mismo segmento objetivo, reduciendo el riesgo de saturarlo.

Sytal opta por ser una empresa con una estrategia dirigida posee una reserva de clientes leales, por satisfacer las necesidades y preferencias particulares del nicho, a la que puede acudir para aplacar temporalmente a los competidores que quieran introducir en su industria y la copia de procesos o productos. Estas estrategias son atractivas por que logran que una empresa entre en un nicho de mercado y capte clientes de compañías que emplean una estrategia dirigida.

Esto implica algunos riesgos, uno de ellos es la oportunidad de que los competidores encuentren forma eficaz de igualar las capacidades de concentración de la empresa y de los productos o sus respectivos componentes que están diseñados para atraer a los compradores de dichos mercados o desarrollar capacidades que compensen las fortalezas de la compañía con la estrategia dirigida.

Otro riesgo de una estrategia dirigida es el constante cambio de gustos y requerimientos de los pertenecientes al nicho con el transcurso del tiempo hacia los atributos del producto que prefiere la mayoría de los compradores. El último riesgo es que el segmento obtenga un atractivo que pronto se vea inundado de competidores, lo que incrementaría la competencia y dividiría las ganancias del segmento. Por eso mismo, Sytal prevé cada uno de estos riesgos con estrategias que minimizan este tipo de impactos negativos que puedan sacar a Sytal de la industria.

La elección de la estrategia genérica se emplea un efecto sobre muchos aspectos de la operación del negocio y el modo en que las actividades de la cadena de valor se administraran. Las características distintivas de las estrategias competitivas genéricas que utilizamos para Sytal son las siguientes:

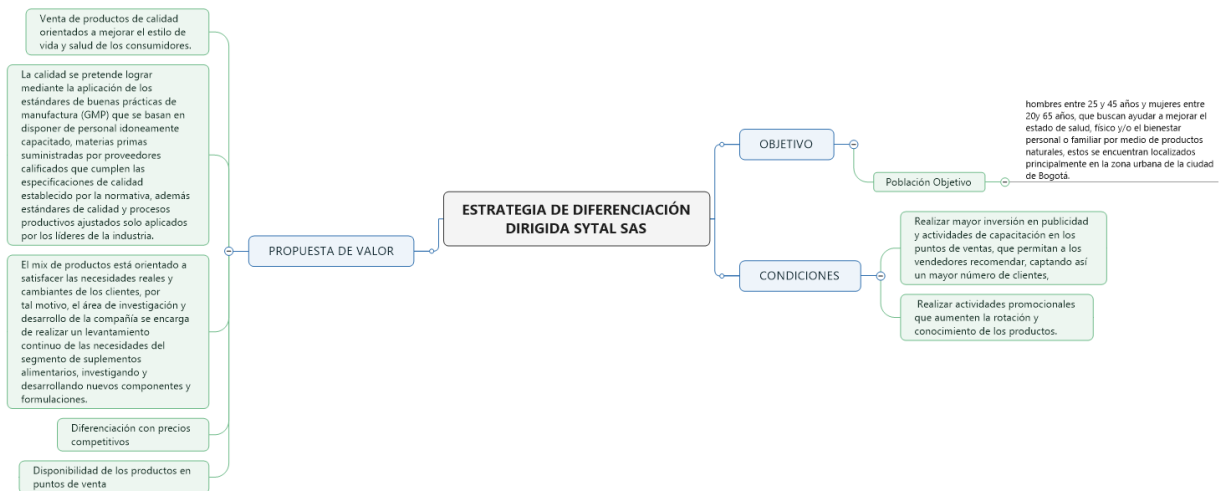


Ilustración 25. Estrategia de diferenciación Sytal SAS

Fuente: Elaboración propia

12. Conclusiones

- Cuando se establece para una empresa un direccionamiento estratégico esta tiende a generar un mayor potencial de crecimiento constante a lo que venía presentando, cada una de sus partes entra en una etapa de fortalecimiento.
- El propósito del diagnóstico que realizado se logró identificar la problemática en la que estaba sumergida la industria la cual se encuentra en un estancamiento del sector haciendo que las empresas no presenten el crecimiento esperado.
- Lo que este diagnóstico permitió desarrollar fue una alternativa estratégica a partir de la información recopilada, sugiriendo a Sytal opciones que permitan atraer clientes potenciales del mismo nicho de mercado.
- Con la implementación de estrategias dirigidas la empresa puede generar presentar un nuevo valor agregado a los clientes del nicho de mercado al que Sytal dirige sus operaciones y productos.
- Una Pyme como Sytal debe dirigir sus productos a un público con necesidades y requisitos un poco diferentes al mercado masivo ya que las grandes empresas se encargan de atender este sector por lo que ellos deben producir productos con características más llamativas por esta misma razón es que se llegó a la conclusión de que sus estrategias deben ser dirigidas.

- Se concluye que las ventajas competitivas en el sector en el cual se encuentra Sytal, son dependientes de cada una de las condiciones que se desarrolla los factores del entorno y de donde esta se encuentre enfocada. Esto permite una expansión, distinguiendo la capacidad en donde interviene una serie de aspectos que se ven reflejados en el crecimiento de la empresa, esto puede ser reconocido como ventajas que permiten el desarrollo e innovación para impulsar el crecimiento y desarrollo de Sytal.
- El estudio realizado en el presente proyecto de investigación, fue de tipo descriptivo, utilizando como mecanismo para la obtención de la información, una entrevista al gerente general de la empresa. Para ser competitivos en el sector se han visto avances tecnológicos y la parte comercial difundiendo por los medios de comunicación, entre otros. Debido al gran crecimiento del sector industrial en la actualidad, por temas de moda como la buena alimentación y una dieta balanceada, es importante generar diferenciales que permitan su adaptación a las necesidades de sus clientes, implementando la variedad de productos para cada una de las personas interesadas en los temas de alimentación donde pueda suplir y ser de mayor interés para este nicho de mercado que se encuentra en constante cambio.

Referencias

Aguilera, A. y Riascos, S, y Achicanoy, H. 2013. Direccionamiento estratégico. Inversión en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y su relación con en el direccionamiento estratégico de las PYMES de Santiago de Cali – Colombia. Recuperado de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-98952016000200002

Álvarez, S. y Busenitz, L. (2001). ‘The entrepreneurship of ResourceBased Theory,’ Journal of Management, Vol. 27, No. 6, pp. 755-775. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228264534_The_Entrepreneurship_of_Resource-Based_Theory

Alles, M. 2013. Comportamiento organizacional. Gestión por competencia. Buenos Aires- AR. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=concepto+de+mision,+vision+y+objetivos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjC8Zm0zurRAhXJMSYKHRDhC2gQ6AEIIDAB#v=onepage&q&f=false>

ANDI Camara de Industria de Alimentos (2019). Industria de Alimentos, una industria que innova y construye país. Unida de Contenidos El Tiempo. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIAlimentos.pdf>

Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) (2018). Gran encuesta a las

microempresas informe 2018. Recuperado de

http://www.anif.co/sites/default/files/publicaciones/gem18_.pdf

Ayestaran R., Morillas, A. y Rangel, C. (2012). Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor. Consultado, 22 de ago. Del 2017. Formato HTML. [En línea]. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=CSL4DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=control+estrategico+++&ots=mBRzdCUbA&sig=ZfznwhBM0GIQlGrWftPL7e_sGac#v=onepage&q&f=false

Barney, J. (1991). 'Firm resources and sustained competitive advantage,' Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120. Recuperado de

[https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20\(1991\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20(1991).pdf)

Barney, J. (1986). 'Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy,' Management Science, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241. Recuperado de

<https://www.jstor.org/stable/2631697>

Barra, A. Y Gómez, N. (2014). Relación entre los insumos del plan estratégico y los resultados para la acreditación. Caso aplicado a universidades chilenas. Análisis estratégico. (En línea). Recuperado de <http://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v14n3/a16v14n3.pdf>.

- Barra, A. (2015). Alineamiento Estratégico Sectorial: Caso de Estudio Aplicado a una Universidad Chilena. Planificación Estratégica. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062015000300002.
- Burgelman, R. y Sayles, L. (1986). Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills. Free Press: Nueva York. Recuperado de <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/books/inside-corporate-innovationstrategy-structure-managerial-skills>
- Botero, A. (2012). Modelo de direccionamiento estratégico para Pymes. Bogotá D.C.: Universidad EAN. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/2764>
- Cabrera, S. (2013). Aportes interdisciplinarios en diseño y comunicación desde el marketing, los negocios y la administración. La fidelización del cliente en negocios de restauración. Buenos Aires. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232013000300014
- Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Universidad del Norte. ISSN electrónico: 2145-941X; ISSN impreso: 1657-6276. N.º 28 enero-junio. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

Clavijo, S. (enero 16 de 2019). Panorama del sector de alimentos y bebidas 2018-2019. La República, [en línea], consulta realizada el 8 de agosto de 2019. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-del-sector-de-alimentos-y-bebidas-2018-2019-2816375>

Chrisman, J. y McMullan, W. (2002). 'Some additional comments on the sources and measurement of the benefits of small Business assistance programs,' Journal of Small Business Management, Vol. 40, No. 1, pp. 43-50. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-627X.00037>

Clímaco, J. 2012. Plan estratégico. Jipijapa. EC. Consultado, 10 de agos. del 2016. Formato HTML. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S172781202012000300008

CONFECAMARAS (2018). Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. Recuperado de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf

Congreso de la Republica de Colombia (agosto 2 de 2004). Ley 905, por la cual se modifica la Ley 590 del 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Recuperado de http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_20

[04.pdf](#)

Contreras, E. (2013). Pensamiento Gestión. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. (En Línea). Barranquilla. CO. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>

Cuevas, M. y Acevedo, E. (2017). Elaboración de un modelo empresarial para que las Pyme del sector de bebidas y alimentos logren incrementar su ciclo de vida en la ciudad de Bogotá. Revista de Investigación, vol. 10 n° 2: 119-133, julio-diciembre. Recuperado de <https://revistas.uamerica.edu.co/index.php/rinv/article/view/86>

DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2017). Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica sector industria manufacturera – EDIT. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/presentacion_EDIT_manufacturera_2015_2016.pdf

DAVIVIENDA (2018). Colombia perspectivas macroeconómicas 2018 / 2019. Recuperado de https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/estudios-economicos/3adc9402-609e-429b-ac50-50793de2254d/Perspectivas+Macroeconomicas++2018+-+2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_GIL0H840O0JR50_Q8OQKH2G0002-3adc9402-609e-429b-ac50-50793de2254d-mrlw9dN

De Oliveira, E. y Evaldo, J. (2003). 'Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis,' International Journal of Operations and Production Management, Vol. 23, No. 9, pp. 995-1009. Recuperado de

<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443570310491747>

Espinoza, J. y Ortega, A. (2015). Plan de internacionalización empresarial. Madrid, ES.

Recuperado de

<https://books.google.com.ec/books?id=9KjkBgAAQBAJ&pg=PA103&dq=analisis+interno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj7jsSl3t3SAhVL7GMKHbToDQoQ6AEIGDAA#v=onepage&q=analisis%20interno&f=false>

França, Ch; Galeano, R; Ragazzo, R; Spers, E y Zuin, F.; (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de Vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. Vol. 19. núm. 36. pág. 65-87. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/877/87745590007.pdf>

Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. Ed. Rev. Mx. Pearson educación

González, A. (2016). Gestión del talento humano: herramienta clave para el desarrollo organizacional (estudio en las empresas comercializadoras de electrodomésticos). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Recuperado de

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/crecimiento.html>

Gonzales, M., Guevara, C. y Tafur, M. (2014). Propuesta de plan estratégico para la Compañía transporte furgón planta Estudiantil s.a. Período 2013 – 2017. Universidad central del ecuador Facultad de ciencias económicas Escuela de estadística y finanzas Carrera de finanzas. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2452>

Graterol, S. y Rosemily, V. (2011). Planificación estratégica para las áreas operacionales de empresas consultoras. Núm. 4. Pág. 692-707. Maracaibo. VN. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28022784010.pdf>

Jaramillo, J. (2013). Factores externos. Universidad internacional del ecuador facultad de ciencias administrativas tesis de grado para la obtención del título de ingeniero comercial “plan estratégico para la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo CIA. Ltda. De la ciudad de Loja – periodo 2012 – 2013". Loja – Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/554/1/t-uide-0515.pdf>

Kickul, J. y Gundry, L. (2002). ‘Prospecting for strategy advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation,’ Journal of Small Business Management, Vol. 40, No. 2, pp. 85-97. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-627X.00042>

Knight, G. (2000). ‘Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalisation,’ Journal of International Marketing, Vol. 8, No. 2, pp. 12-32. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/25048805>

Lall, S. (2000). 'Strengthening SMEs for international competitiveness.' Trabajo No. 44 presentado en el Taller What Makes Your Firm Internationally Competitive, Tercer Encuentro del Foro Mediterráneo de Desarrollo, Cairo, del 5 al 8 de marzo. Recuperado de http://www.eces.org.eg/MediaFiles/Uploaded_Files/%7B83A0A082-86E9-445E-91DD-878CA7C2256E%7D_ECESWP44e.pdf

Man, T.; Lau, T. y Chan, K. (1998). 'Conceptualisation of SMEs competitiveness: A focus on entrepreneurial competencies,' Thomas Department of Management. The Hong Kong Polytechnic University. Recuperado de <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/ICSB/y004.htm>.

Melgarejo, Z; Mora, E y Vera, M. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Formato THML. Recuperado de <http://www.elsevier.es/esrevista-estudios-gerenciales-354-articulo-planificacion-estrategica-nivelescompetitividad-las-S0123592314001600>

Moreno, J; Sierra, C; Silva, H. (2015). Canales de distribución: características principales de los distribuidores mayoristas de materiales de construcción de extracción minera en Barranquilla - Colombia Telos, vol. 17, núm. 3. pag. 512- 529 Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99342682009.pd>

Nielsen. (2016). 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces por semana.

Recuperado de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/>

Pérez, R. (2013). Gerencia Estratégica Corporativa: Con aplicaciones para Logística Aeronáutica y Gerencia De La Seguridad Aérea. Fuerza Aérea Colombiana. Instituto Militar Aeronáutico. Segunda edición. Pp. 319. ISBN: 978-958- 99406-4-8. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/303952593_Gerencia_Estrategica_Corporativa

Porter, M. (1985) Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores.

Pozo, S. y Tobar, D. (2016). Propuesta de un plan estratégico para la compañía de transporte y servicio logísticos expresschasquis S.A. Ubicada en el distrito metropolitano de quito, período 2015-2020. Universidad central del ecuador facultad de ciencias económicas escuela de e estadística y finanzas carrera de finanzas. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9297/1/T-UCE-0005-123-2016.pdf>

Polo, J., Ramos, J., Arrieta, A., y Ramirez, N. (2018). Impacto de la innovación sobre la conducta exportadora en el sector de alimentos y bebidas de Colombia. Revista de Análisis Económico, Vol. 33, N.º 1, pp. 89-120. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-88702018000100089&lng=es&nrm=iso

Reyes, L. (2012). Plan estratégico para la cooperativa de Transporte de pasajeros en buses Mar Azul de la parroquia Anconcito; Cantón Salinas, provincia De santa Elena 2012-2016” Universidad estatal Península de santa Elena. Recuperado de Repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/783/78.- lourdes reyes suárez.pdf?sequence=1&isallowed=y

Rodríguez, V. (2005). Cómo aplicar la administración estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5a Ed. México: Thomson. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/rodriguez_valencia

Rosero, C. 2014. Modelo de gestión estratégica para el fortalecimiento institucional de la compañía de transporte de carga R & A Logitrans S. A. recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2210/1/TUTADM010-2014.pdf>

Sainz, J. 2015. El plan Estratégico en la práctica. El plan estratégico. 4 ed. Madrid ESP. Formato PDF. [En Línea)]. Recuperado de https://books.google.com/books/about/El_plan_strat%C3%A9gico_en_la_pr%C3%A1ctica.html?id=CHC8pAtauOQC

Saloner, G., Shepard, A. y Podolny, J. (2005). Administración estratégica. México: LimusaWiley.

Serna, H. y Diaz, A. (2015). Diagnostico Estratégico. Manuales para la Pequeña y Mediana Empresa. Fundación Universitaria María Cano. Recuperado de http://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf

Soto, B. [En línea](Febrero 21 de 2013). La competencia en la empresa directa e indirecta, perfecta e imperfecta GESTION.ORG. Consulta realizada el 31 de julio de 2019.

Recuperado <https://www.gestion.org/la-competencia-en-la-empresa-directa-e-indirecta-perfecta-e-imperfecta/>

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). Administración Estratégica 18 edición. Mc Graw Hill. Recuperado de

https://www.academia.edu/28414430/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Thompson_18va

Wood, W. (1994). 'Primary benefits, secondary benefits, and the evaluation of small business assistance programs,' Journal of Small Business Management, Vol. 32, No. 3, pp. 65-75.

Recuperado de <https://www.questia.com/library/journal/1G1-15728301/primary-benefitssecondary-benefits-and-the-evaluation>