

PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA LOLAR ARDILA E.U.

NINI CARDONA MARULANDA
NICOLAY EDUARDO LOMBANA SAAVEDRA

FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PROYECTO DE GRADO
SANTIAGO DE CALI 2016

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA LOLAR ARDILA E.U.**

**NINI CARDONA MARULANDA
NICOLAY EDUARDO LOMBANA SAAVEDRA**

**FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PROYECTO DE GRADO
SANTIAGO DE CALI
2016**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA LOLAR ARDILA E.U**

**NINI CARDONA MARULANDA
NICOLAY EDUARDO LOMBANA SAAVEDRA**

**Proyecto de Grado para optar al título de Administrador de Empresas
Profesor: MBA/McS Mauricio Herrera**

**FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PROYECTO DE GRADO
SANTIAGO DE CALI
2016**

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS	14
2.1. OBJETIVO GENERAL	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO DE REFERENCIA.....	16
4.1. MARCO TEÓRICO.....	16
4.1.1. Modelo planteado para la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico..	16
4.1.2. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.	18
4.1.3. Balanced Scorecard.....	19
4.2. MARCO CONTEXTUAL.....	20
4.2.1. Historia de la empresa. C.....	21
5. METODOLOGÍA.....	23
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	23
5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	23
5.2.1 Fuentes primarias.....	23
5.2.2 Fuentes secundarias.....	23
5.2.3 Tratamiento de la información.	23
5.3 ALCANCE Y LIMITACIONES	24
5.4 HIPÓTESIS	24
6. ANÁLISIS ESTRATEGICO	25
6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	25
6.1.1. Análisis del macroentorno.....	25
6.1.1.2. Análisis del entorno económico.	28
6.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INDUSTRIAL	39
6.2.1. Análisis del Sector de servicios de climatización.	39
6.2.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	40
6.3. ANÁLISIS DE MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)..	42
6.4. ANÁLISIS INTERNO.....	44

6.4.1. <i>Procesos Internos</i>	44
6.4.2. <i>Análisis financiero</i>	47
6.5. <i>MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)</i>	52
6.6. <i>ANÁLISIS COMPETITIVO</i>	53
6.7. <i>MATRIZ DOFA</i>	58
7. <i>FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</i>	61
7.1. <i>MISIÓN</i>	61
7.2. <i>VISIÓN</i>	61
7.3. <i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</i>	61
8. <i>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</i>	64
8.1. <i>BALANCED SCORECARD</i>	64
8.1.1. <i>Mapa Estratégico</i>	65
8.1.2. <i>Tableros de Control</i>	66
8.2. <i>EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PLAN ESTRATÉGICO</i>	71
8.2.1. <i>Presupuesto de inversiones</i>	72
8.2.2. <i>Plan de Financiación</i>	74
8.2.3. <i>Evaluación económica</i>	75
9. <i>CONCLUSIONES</i>	78
10. <i>RECOMENDACIONES</i>	79
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	80
<i>ANEXOS</i>	82

RESUMEN

El presente trabajo describe la planeación estratégica realizado Comercializadora Lolar Ardila E.U, la cual presta servicios en la ciudad de Cali, de asesoramiento, venta, instalación, mantenimiento de soluciones en aire acondicionado y ventilación en sus variantes individuales e industriales.

Inicialmente se realizó el análisis externo donde se pudo establecer que el entorno de la empresa no es fácil, dado que sus amenazas son más importantes que sus oportunidades. De igual manera se determinó que la capacidad interna de la empresa presenta más debilidades que fortalezas, lo que la coloca en una posición defensiva.

Esta situación lleva a que la compañía tenga que concentrar sus estrategias en el fortalecimiento de sus procesos internos en aspectos administrativos, comerciales y financieros, de tal manera que pueda enfrentar un entorno de alta turbulencia.

Por lo tanto se le propuso dichas acciones de mejoramiento para sus procesos mediante el cuadro de mando integral, el cual se logro cuantificar una inversiones de \$560.255.088, a lo largo de los cinco años de proyección, se determinó que la empresa incrementaría la generación de riqueza para sus propietarios, logrando una tasa de retorno (TIR) del 12,92%, el cual es superior al costo de capital que financia el proyecto (9,9%).

Palabras claves: *Servicios de climatización, análisis interno, análisis externo, valor presente neto, tasa interna de retorno.*

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es una de las mejores herramientas de control que permite medir y generar el progreso en las organizaciones. Por tanto, su implementación ofrece atractivos beneficios para aquellos que quieren mantener sus negocios en el largo plazo; pues con ella se pueden tomar decisiones objetivas, donde las empresas sean capaces de aprovechar sus oportunidades, enfrentar sus amenazas, corregir sus debilidades, y afianzar sus fortalezas, basados en un enfoque de administración proactiva.

De acuerdo a este concepto básico del temario a desarrollar en el presente documento, el objetivo de este trabajo práctico, es elaborar el plan estratégico para la Comercializadora Lolar Ardila E.U, la cual presta servicios en la ciudad de Cali, de asesoramiento, venta, instalación, mantenimiento de soluciones en aire acondicionado y ventilación en sus variantes individuales e industriales. La idea es que la planeación estratégica que se propone, le sirva de guía para consolidarse en el sector que se desempeña y generar capital suficiente para ser una fuente de ingreso segura para sus fundadores y propietarios.

El desarrollo de este trabajo se estructura, teniendo en cuenta dos fases, la cual inicia con los lineamientos de la investigación que se compone del planteamiento del problema, la definición de objetivos, la justificación, el marco de referencia y la metodología. Posteriormente se entra a desarrollar la fase de resultados que se integra de los siguientes capítulos:

Análisis estratégico: Contiene el desarrollo del diagnóstico externo e interno de la organización, acompañado del análisis de competitividad, la cual se analiza con las diferentes matrices estratégicas para identificar el direccionamiento estratégico que actualmente se debe incorporar en la organización.

Formulación estratégica: Se revisa y se propone las declaraciones misionales del negocio en lo que corresponde a su visión, misión, objetivos estratégicos y la versión preliminar de su despliegue estratégico.

Plan de acción y resultados financieros: Contiene las acciones, actividades, iniciativas y proyectos que la organización debe hacer para lograr sus objetivos, así como las metas, plazos, indicadores, costos, y responsables para su ejecución e implementación. Además de realizar la respectiva evaluación económica del plan propuesto.



Nota

Este trabajo se encuentra disponible únicamente en **formato físico**, ya que no cuenta con versión digital. Por tal motivo, en este repositorio solo serán visibles las páginas preliminares con fines informativos. Para su consulta completa, el usuario deberá verificar la ubicación o sede donde se encuentra el ejemplar físico, o bien solicitar información adicional escribiendo al correo institucional:

repositoriofusm@sanmartin.edu.co