

DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL AUTOSERVICIO
ANDRADE EN EL PERIODO 2016 – 2019

JOSE FERNANDO GUERRERO VILLAFANE

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015

DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL AUTOSERVICIO
ANDRADE EN EL PERIODO 2016 – 2019

JOSE FERNANDO GUERRERO VILLAFANE

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Administración

Director: BENJAMÍN BETANCOURTH

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2016

DEDICATORIA

Dedico este logro a DIOS, quien es mi padre y mi sustento, todo lo debo a EL, A mi Maestra espiritual, quien guía mis pasos y me enseñó a amar a DIOS, A mi Madre, a quien debo la vida, A mi Esposa quien es mi motor y principal promotora en la culminación y materialización de este logro, a mis hermanos a quien amo.

CONTENIDO

	PÁG.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
1.3. JUSTIFICACIÓN	17
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.4.1. Objetivo General.....	19
1.4.2. Objetivos Específicos	19
1.5. METODOLOGÍA	20
1.5.1. Estudio Cualitativo de Casos.....	20
1.5.2. Instrumentos de Recolección de Información	22
1.5.2.1. Entrevista en Profundidad	22
1.5.2.2. Entrevistas a Grupos Focales	23
1.5.2.3. Análisis de Contenido de Documentos.....	23
1.5.2.4. Tipo de Información	23
1.5.2.4.1. Fuentes de Información Primaria.....	24
1.5.2.4.2. Fuentes de Información Secundarias.....	24
1.5.2.4.3. Fuentes de Información Terciarias.....	24
1.5.3. Unidad de Análisis.....	25
1.5.4. Universo de Estudio	25
1.5.5. Ubicación del Espacio Temporal	25
1.6. MARCO REFERENCIAL	25
1.6.1. Marco Teórico	25
1.6.1.1. Los Orígenes de la Planeación Estratégica	25
1.6.1.2. La definición de Planeación Estratégica	26
1.6.1.3. Las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Mintzberg	28
1.6.2. El Proceso Estratégico	28
1.6.2.1. De la Planeación Estratégica a la Administración Estratégica.....	28

1.6.2.2.	El Proceso Básico de Planeación.....	29
1.6.2.3.	El Proceso de Administración Estratégica de David.....	30
1.6.3.	Marco Conceptual	34
1.7.	MARCO CONTEXTUAL	37
1.8.	MARCO LEGAL	38
2.	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	40
2.1.	HISTORIA	40
2.2.	ASPECTOS LEGALES.....	42
2.3.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	43
2.4.	ASPECTOS LABORALES.....	44
2.5.	INGRESOS	46
2.6.	ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y DE EQUIPOS	46
2.7.	CARACTERIZACION GLOBAL DE LA EMPRESA	47
3.	ANÁLISIS EXTERNO.....	48
3.1.	CARACTERIZACION DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO.....	48
3.2.	ENTORNO DEMOGRÁFICO	50
3.3.	ENTORNO ECONÓMICO	55
3.3.1.	Empleo	62
3.3.2.	Inflación	63
3.3.3.	Comercio Externo	65
3.4.	ENTORNO SOCIAL	67
3.5	ENTORNO JURIDICO NORMATIVO	70
3.6	RESUMEN DE VARIABLES	73
4.	CARACTERIZACIÓN SECTORIAL EN SANTANDER DE QUILICHAO	75
4.1	CARACTERIZACION DEL SECTOR DE SUPERMERCADOS.....	75
4.2	COMPETIDORES DIRECTOS.....	80
4.3	ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR	81
4.4	CLIENTES	86
4.5	PROVEEDORES	87
4.6	PRODUCTOS SUSTITUTOS	87
5	BENCHMARKING	89
5.1.	DEFINICIONES	89

5.2.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	91
5.2.1.	Análisis Comparativo de la Matriz de Posicionamiento Estratégico	94
6	EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	102
7	ANÁLISIS INTERNO DISCRIMINADO POR ÁREAS	108
7.1.	ANÁLISIS ÁREA ADMINISTRATIVA	108
7.1.1.	Planeación	108
7.1.2.	Organización	110
7.1.3.	Dirección	112
7.1.4.	Integración del Personal	114
7.1.5.	Control	115
7.1.6.	Evaluación Área.....	116
7.2.	ANÁLISIS ÁREA COMERCIAL	117
7.2.1.	Clientes	117
7.2.2.	Competencia	119
7.2.3.	Control	121
7.2.4.	Comunicación Promocional	122
7.2.5.	Formación	124
7.2.6.	Evaluación Área.....	126
7.3.	EVALUACIÓN ÁREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD	128
7.3.1.	Inversión y Dividendos	128
7.3.2.	Fundamentales	130
7.3.3.	Normatividad	133
7.3.4.	Evaluación del Área.....	134
7.4.	ÁREA DE LOGÍSTICA.....	134
7.4.1.	Procesos de Gestión Logística	134
7.4.2.	Control	137
7.4.3.	Evaluación General Área Logística.....	138
7.5.	ÁREA DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA	139
7.5.1.	Sistemas de Información Gerencial	139
7.5.2.	Equipos.....	141
7.5.3.	Formación	141
7.6.	EVALUACIÓN GENERAL DE LAS ÁREAS	142

8	ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS	144
9	MATRIZ DOFA.....	148
9.1.	ESTRATEGIAS FO	149
9.2.	ESTRATEGIAS FA.....	150
9.3.	ESTRATEGIAS DO	151
9.4.	ESTRATEGIAS DA	152
10	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	153
10.1.	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	153
10.2.	VISIÓN	154
10.3.	MISIÓN	154
10.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	154
10.4.1.	Objetivos desde la Perspectiva Financiera.....	154
10.4.3.	Objetivos desde la Perspectiva de Procesos Internos	155
10.4.4.	Objetivos desde la Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	155
10.5.	ESTRATEGIAS	155
10.5.1.	Estrategias de Penetración de Mercado	155
10.5.2.	Estrategias de Desarrollo de Mercado	156
10.5.3.	Estrategias de Desarrollo de Productos	157
10.5.4.	Estrategias de Diversificación Relacionada	157
10.6.	PLAN DE ACCIÓN	158
10.6.1.	Mapas Estratégicos por Perspectiva	158
10.6.2.	Mecanismos de Control y Seguimiento	162
11	CONCLUSIONES.....	169
12	RECOMENDACIONES.....	174
13	BIBLIOGRAFÍA.....	175

LISTA DE GRÁFICOS

	PÁG.
Gráfico 1. Composición accionaria Supermercado ANDRADE.....	43
Gráfico 2. Organigrama Supermercado ANDRADE	44
Gráfico 3. Proceso Comercial Supermercado ANDRADE	46
Gráfico 4. Pirámide poblacional Santander de Quilichao 2014	51
Gráfico 5. Población Según Etnias 2015 ^P	52
Gráfico 6. Crecimiento porcentual de la población según ubicación	53
Gráfico 7. Distribución de la población de Santander de Quilichao según área de residencia ..	54
Gráfico 8. Producción industrial en el Municipio de Santander de Quilichao - Cauca.....	55
Gráfico 9. Actividades productivas en el PIB del Departamento del Cauca.....	56
Gráfico 10. Composición del PIB del Departamento del Cauca por actividad económica- 2013PR	56
Gráfico 11. Distribución de la tierra según intervención del hombre	61
Gráfico 12. Mercado laboral Departamento del Cauca.....	63
Gráfico 13. Personal ocupado en el Departamento del Cauca	63
Gráfico 14. IPC, Variación Anual por grupos de gasto - Diciembre 2014.....	64
Gráfico 15. Establecimientos de comercio de víveres al por menor	76
Gráfico 16. Análisis relativo de competitividad frente los dos líderes.....	96
Gráfico 17. Calificación del perfil competitivo frente a líderes	97
Gráfico 18. Análisis relativo de competitividad frente a posiciones medias	98
Gráfico 19. Calificación del perfil competitivo frente a intermedios.....	99
Gráfico 20. Análisis relativo frente a Mellizo y al promedio	100
Gráfico 21. Calificación perfil competitivo frente a Mellizo y al promedio	101
Gráfico 22. Evaluación Área Administrativa: Planeación.....	109
Gráfico 23. Evaluación del Área Administrativa: Organización	112
Gráfico 24. Evaluación Área Administrativa: Dirección.....	113
Gráfico 25. Evaluación del Área Administrativa: Control	116
Gráfico 26. Evaluación General del Área Administrativa.....	117
Gráfico 27. Análisis Área Comercial: Clientes.....	119
Gráfico 28. Evaluación Área Comercial: Competencia.....	120
Gráfico 29. Evaluación Área Comercial: Control.....	122
Gráfico 30. Evaluación Área Comercial: Comunicación Promocional.....	124
Gráfico 31. Evaluación del Área Comercial: Formación	126
Gráfico 32. Evaluación General del Área Comercial	127
Gráfico 33. Evaluación Área Financiera y Contable: Inversión y Dividendos	129
Gráfico 34. Evaluación Área Financiera y Contable: Fundamentales	131
Gráfico 35. Análisis del Área de Logística: Procesos de Gestión Logística	136
Gráfico 36. Análisis del Área Logística: Control.....	138

Gráfico 37. Evaluación del Área Informática y de sistema: Sistema de Información Gerencial	140
Gráfico 38. Evaluación General de la Áreas.....	143
Gráfico 39. Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral	158
Gráfico 40. Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral	159
Gráfico 41. Perspectiva de Proceso Internos del Cuadro de Mando Integral	160
Gráfico 42. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje del Cuadro de Mando Integral.....	161

LISTA DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1. Distribución del personal por Áreas	43
Tabla 2. Total población por Departamento y Municipio - Años 2005 – 2015 Proyectado	50
Tabla 3. Cuadro comparativo de la distribución poblacional por área según Departamento y Municipio.....	52
Tabla 4. Clasificación de la población de Santander de Quilichao en el SISBEN 2014	55
Tabla 5. Tasas de crecimiento del PIB Departamental y del PIB Departamental por persona... 57	57
Tabla 6. Uso del suelo en Municipio de Santander de Quilichao.....	58
Tabla 7. Caracterización y clasificación de áreas productivas	59
Tabla 8. Comercio Exterior: Exportaciones del Departamento del Cauca	65
Tabla 9. Comercio Exterior: Importaciones del Departamento del Cauca	66
Tabla 10. Índice de calidad de vida en el Departamento del Cauca	68
Tabla 11. Necesidades básicas insatisfechas	68
Tabla 12. Índice de Desarrollo Humano.....	69
Tabla 13. Población según tipo de estudios realizados - 2013	69
Tabla 14. Tasa de Homicidios / 100.000 habitantes	70
Tabla 15. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	81
Tabla 16. Matriz de Posición Competitiva.....	92
Tabla 17. Matriz de Evaluación de factores externos	102
Tabla 18. Análisis del área administrativa: Planeación	108
Tabla 19. Análisis del Área Administrativa: Organización.....	110
Tabla 20. Análisis del Área Administrativa: Dirección.....	112
Tabla 21. Análisis del Área Administrativa: Integración del personal.....	114
Tabla 22. Análisis del Área Administrativa: Integración del personal.....	115
Tabla 23. Análisis del Área Comercial: Clientes.....	118
Tabla 24. Análisis del Área Comercial: Competencia.....	120
Tabla 25. Análisis del Área Comercial: Control	121
Tabla 26. Análisis del Área Comercial: Comunicación Promocional.....	123
Tabla 27. Análisis del Área Comercial: Formación	125
Tabla 28. Análisis General del Área Comercial	127
Tabla 29. Evaluación Área del Finanzas y Contabilidad: Inversión y Dividendos.....	129
Tabla 30. Evaluación Área de Finanzas y Contabilidad: Fundamentales	131
Tabla 31. Fundamentales Supermercado ANDRADE	132
Tabla 32. Evaluación Área de Finanzas y Contabilidad: Normatividad	133
Tabla 33. Evaluación General del Área de Finanzas y Contabilidad	134
Tabla 34. Evaluación Área Logística: Procesos de Gestión Logística.....	136
Tabla 35. Análisis del Área Logística: Control	137
Tabla 36. Análisis General del Área Logística	138
Tabla 37. Análisis Área Informática y Tecnología: Sistemas de Información Gerencial	140

Tabla 38. Análisis Área Informática y Tecnología: Equipos.....	141
Tabla 39. Análisis Área Informática y Tecnología: Formación	142
Tabla 40. Análisis General del Área de Informática y Tecnología	142
Tabla 41. Análisis General de Áreas	143
Tabla 42. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	144
Tabla 43. Matriz DOFA: Oportunidades y Amenazas.....	148
Tabla 44. Matriz DOFA: Fortalezas y Debilidades	149
Tabla 45. Matriz Axiológica Supermercado ANDRADE	153
Tabla 46. Perspectiva Financiera: Crecimiento Anual en Ventas.....	162
Tabla 47. Perspectiva Financiera: Incremento en Rentabilidad.....	163
Tabla 48. Perspectiva del Cliente.....	164
Tabla 49. Perspectiva de Procesos Internos: Efectividad Operativa.....	165
Tabla 50. Perspectiva de Procesos Internos: Información Oportuna y Certera	166
Tabla 51. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	167
Tabla 52. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje - Continuación	168

LISTA DE FIGURAS

	PÁG.
Figura 1. Proceso Básico de Planeación.....	29
Figura 2. Proceso de Administración Estratégica de David	30
Figura 3. Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	32
Figura 4. Historia resumida Supermercado ANDRADE.....	41
Figura 5. Ubicación del Municipio de Santander de Quilichao.....	49

INTRODUCCIÓN

El proceso de planeación estratégica es un factor determinante para el futuro de las empresas y constituye una inversión en miras de fortalecerla internamente y prepararla para afrontar las exigencias que el mercado, la competencia, los clientes y la sociedad misma impone a la empresa, por tal motivo el presente estudio se orientara al desarrollo de la planeación estratégica para el Supermercado ANDRADE.

A través de este estudio se analizará la situación actual del supermercado, su entorno interno, el entorno externo buscando identificar, reconocer sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para la realización de una planeación estratégica más sólida, logrando de ésta forma que la organización alcance las metas establecidas generando un mayor valor agregado para los asociados, el talento humano y la sociedad en general, acciones que, fortalecidas con la incorporación del cuadro de mando integral, contribuirán con el incremento de la competitividad, la capacidad de gestion y control, garantizando la sostenibilidad del supermercado frente a su entorno.

El presente trabajo de investigación está organizado en 13 capítulos, en estos capítulos se podrá encontrar la siguiente información:

- En el capítulo 1 se encuentran los aspectos metodológicos: el problema de investigación y la metodología, el marco referencial, marco contextual y marco legal.
- En el capítulo 2 se da a conocer la historia del SUPERMERCADO ANDRADE, los aspectos legales, organizacionales, laborales, ingresos y aspectos tecnológicos.
- En el capítulo 3 se desarrolla el análisis externo en la cual se establece la caracterización del municipio de Santander de Quilichao, su entorno demográfico, económico y social.
- En el capítulo 4 se despliega la caracterización sectorial en el municipio de Santander de Quilichao.

- En el capítulo 5 se aborda el estudio de Benchmarking desarrollado en 6 entidades presentes en el municipio de Santander de Quilichao que son consideradas competencia del SUPERMERCADO ANDRADE.
- En el capítulo 6 se trabaja en el análisis de factores externos.
- En el capítulo 7 se realiza el análisis interno discriminado por áreas en el SUPERMERCADO ANDRADE, para esta labor se abordan las siguientes áreas: administración, comercial, finanzas y contabilidad, logística, informática y tecnología, así como una evaluación general de todas las áreas.
- En el capítulo 8 se aborda el análisis de los factores internos.
- En el capítulo 9 se trabaja la matriz DOFA.
- En el capítulo 10 se presenta el direccionamiento estratégico para la empresa, abordándose aquí temas como los principios corporativos, la visión, la misión, los objetivos estratégicos, las estrategias y el plan de acción.
- Finalmente, en los capítulos 11, 12 y 13 se realizan las conclusiones, se exponen las recomendaciones y se presenta la bibliografía.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el año 1957 la empresa GRANERO ANDRADE surge como una respuesta a una oportunidad de negocio detectada por su propietario, Alfredo Andrade Vélez, comerciante de la población de Santander de Quilichao Cauca. Su labor se centró en la comercialización de productos de primera necesidad a pobladores de la región, teniendo un único objetivo: la generación de ingresos para su propietario derivados de la comercialización, de forma exclusiva.

Ante el agotamiento físico del señor Alfredo Andrade, este decide entregarle la dirección del granero a único hijo y mano derecha en el negocio, Sebastián, en el año de 1990. Durante esta época, el granero goza de ser el mayor establecimiento de su tipo en la localidad y por decisión de su nuevo gerente y siguiendo su instinto de negocios decide transformar el granero a un autoservicio, logrando con ello ampliar el volumen y variedad de productos ofrecidos, así como los márgenes de rentabilidad, cobertura de mercado y número de personal, el cual pasa de 15 personas a 25. En esta fase las labores de compra, negociación, financiación y logística descansaban en el gerente, quien sin formación profesional, hace uso de su conocimiento del mercado.

Con el incremento de la población en el norte del Cauca (1,5% anual según el DANE), una mayor actividad industrial y fortalecimiento de la actividad comercial en la región, en el año 2005 hace aparición una cadena de supermercados de talla nacional quien se constituye directamente en competencia directa para el Autoservicio Andrade.

Frente al nuevo escenario, el señor Sebastián, siente que la visión comercial que orientó a la empresa, su instinto de negociante ya no es suficiente para enfrentar la fuerte competencia.

Bajo esta nueva condición de mercado, el Gerente siente que los retos de su empresa son:

- La necesidad de tener un control sistemático de la empresa que integre a la administración, el área comercial, las finanzas, la contabilidad, el área operativa y que permita un seguimiento de la empresa a través del tiempo.
- La necesidad de complementar el buen olfato e intuición que tiene el gerente para los negocios con los análisis cuantitativo y cualitativo de la situación real de la empresa y de su entorno.
- Disminuir el alto grado de incertidumbre que rodean las actividades comerciales y operativas de la empresa, mediante la formulación de la visión y la estructuración de estrategias que permitan lograr el futuro deseado.
- El desarrollo de métodos que propicien el uso racional de los recursos de la empresa.
- Incorporar rápidamente la tecnología al manejo, control y toma de decisiones en su empresa
- Como desarrollar valores agregados para mantener y atraer a los clientes.

Ante tales hechos la empresa debe tener la capacidad de anticiparse y adaptarse a los cambios que se presentan dentro en el entorno. para lo cual se deben establecer objetivos que puedan ser medibles y alcanzables, implementar estrategias para la gestión eficiente de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos con el fin de lograr los propósitos planteados.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Por las razones antes expuestas y en consecuencia con la problemática descrita anteriormente se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los aspectos a tener en cuenta para la formulación del plan estratégico para el Autoservicio ANDRADE?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Aunque el Autoservicio Andrade, como muchas empresas, ha conseguido mantenerse en el mercado e incluso lograr niveles de utilidades aceptables, para los intereses del gerente, sería equivocado decir que carece totalmente de un norte empresarial, explícitamente o no, su gerente posee una idea más o menos clara de lo que la empresa es y lo que desea que sea. No obstante, aunque la intuición es necesaria en la planificación y en la dirección, la planificación estratégica intuitiva, sólo permite visualizar situaciones a corto plazo, lo que predispone aún más a la inestabilidad por no permitir prever cómo serán afrontadas las situaciones inciertas del futuro.

Un argumento importante para preferir la formalización de la administración estratégica está en que, en la ausencia de ésta, el rumbo de la empresa se ve atado a la intuición y a la experiencia de sus directivos sin que esto esté sometido a un punto de vista más objetivo y tras analizar que la principal competencia reacciona de acuerdo a un plan estratégico debidamente formulado, ocasionen que los costos empresariales y comerciales de no contar con una planeación estratégica en el SUPERMERCADO ANDRADE pueden ser mayores.

Los procesos que implica el desarrollo de este plan permiten, por una parte identificar y evaluar sistemáticamente áreas que en otras circunstancias habrían sido desatendidas, integrar el análisis de los entornos a los que se enfrenta la empresa, analizar el desempeño de cada área permitiendo la construcción de un instrumento que guíe la administración estratégica de la empresa facilitando el control y seguimiento a las iniciativas que de este instrumento se desprendan

Para David (2008), la importancia de la administración estratégica radica fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- Induce al análisis esquemático y riguroso del ámbito interno de las empresas, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.
- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa en un mercado cambiante.
- Establece la Misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta a los esfuerzos de la organización.
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan los procesos de administración estratégica.
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- Permite evaluar los logros alcanzados.

El proceso de administración estratégica constituye uno de los elementos centrales en el proceso elección de las mejores alternativas y asignación optima de los recursos, ya que contempla no solo el corto plazo y el largo plazo, sino que hace énfasis en propuestas lógicas a necesidades generadas por el contexto empresarial cambiante, busca prever los eventos futuros, y con ello, la posibilidad de describir el rumbo de las decisiones actuales.¹

La planeación estratégica aplicada al caso específico del AUTOSERVICIO ANDRADE se hace necesaria por factores externos como por factores internos. Entre los factores externos se cuentan la situación actual de la comercialización de víveres en la población de Santander de Quilichao, el cual se caracteriza por la presencia de supermercados pequeños, graneros de tradición y de larga trayectoria en el mercado y la entrada en el mercado de una cadena de supermercados de índole nacional.

Esta situación, sumada a los avances tecnológicos implementados en el sector en materia comercial, gestión de inventarios, manejo de pedidos, perfil de los clientes, gestión de categorías y góndolas, manejo de imagen corporativa, publicidad y

¹ Thompson, Arthur, Administración Estratégica Teoría y Casos, MC Graw Hill Editores, Edición 18, 2012.

estrategias de negociación con proveedores obliga a las empresas presentes en el sector a fortalecerse internamente y a planificar su estrategia de participación en el mercado incrementando como medida para responder frente a la fuerte competencia.

Entre los factores internos se cuentan los siguientes: La empresa nunca ha desarrollado una planeación estratégica, no se cuenta con una orientación a largo plazo, se requiere mejorar la forma como toma actualmente las decisiones tanto internas como de reacción a los sucesos del mercado.

Ante este análisis el Autoservicio ANDRADE debe tener una planeación estratégica acorde a la realidad del sector y la necesidad de la empresa que la oriente hacia donde debe encaminar sus ofertas de servicios, que posea una declaración formal que contenga y describa la razón de ser de la empresa, formular estrategias, objetivos, metas y directrices, con base en un análisis de la empresa, teniendo en cuenta amenazas, oportunidades del medio externo y fortalezas y debilidades del medio interno.

El presente estudio brindará al Autoservicio ANDRADE la planeación estratégica para el periodo 2016 – 2019, siendo de alta relevancia para los intereses presentes y futuros de la empresa con una alta aplicación práctica para su fortalecimiento empresarial.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Formular el plan estratégico para el SUPERMERCADO ANDRADE para el periodo 2016 – 2019.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar el análisis de entornos para el SUPERMERCADO ANDRADE

- Implementar el Análisis sectorial y la caracterización del sector de autoservicios y graneros en el municipio de Santander de Quilichao Cauca.
- Analizar el sector en el cual compete la empresa.
- Analizar el ambiente externo de la empresa e identificar amenazas y oportunidades.
- Analizar el ambiente interno de la empresa para identificar fortalezas y debilidades.
- Realizar el análisis DOFA
- Formular el direccionamiento estratégico para el Autoservicio ANDRADE.
- Formular el plan de acción con indicadores de control.

1.5. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación se implementó un estudio cualitativo de caso, la aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos.

El empleo de métodos cuantitativos en procesos de investigación registra los primeros usos en las anotaciones de viajeros e historiadores desde la antigua Grecia hasta nuestros días, sin embargo es solo hasta principios del siglo XX cuando los métodos cualitativos son empleados de manera formal en investigaciones sociales².

El concepto de metodología cuantitativa está referida a “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”³. Para el presente estudio se implementara la metodología del cuadro de mando integral como una metodología de planeación fundamentada en datos duros verificables, cuantificables, análisis financieros, análisis de tendencias en indicadores de negocio, indicadores de desempeño productivo, entre otros.⁴

1.5.1. Estudio Cualitativo de Casos

² Castel Victor M, Aruani Susana M. y Ceverino Viviana C. Compiladores “Investigaciones en ciencias humanas y sociales: Del ABC disciplinar a la reflexión metodológica” Universidad Nacional de Cuyo, Republica argentina, Diciembre 2004.

³ Taylor S.J., Bogdan. R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados, España; Ediciones Paidós, 2000.

⁴ Kaplan Robert S., Norton David P, El cuadro de Mando Integral Edición3, Ediciones Gestion 2000, 2001.

Los estudios de caso poseen una “característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, ésta puede ser una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución”⁵.

Aun cuando la cantidad de características y la terminología varían de un autor a otro, Merriam estableció cuatro características esenciales en los estudios cualitativos de caso⁶:

- Los estudios de caso se interesan por una situación, un acontecimiento, un fenómeno particular.
- Los estudios de caso brindan una descripción detallada a la que subyace una descripción completa y literal del fenómeno objeto de estudio.
- El estudio de caso incluye el máximo de factores posibles, señala interacción, muchas veces en un período de tiempo determinado.
- Los estudios de caso por lo consiguiente pueden ser longitudinales.
- Los estudios de caso son heurísticos, es decir que “iluminan” la comprensión del lector y pueden llevar al descubrimiento de nuevos conocimientos, a ampliar la experiencia del lector, a confirmar lo que ya es conocido.

Finalmente, los estudios de caso se basan en el razonamiento inductivo, las generalizaciones, los conceptos y o las hipótesis surgen del análisis de los datos en el propio contexto.

La aplicabilidad del estudio de casos es amplia y su uso es extendido a varias ramas de la investigación social, es así como se afirma que “el Método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas”⁷. La finalidad de las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso, pueden ser: “Descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, y

⁵ Stake. R.E. Case Studies. En Denzin N.K. y Lincond Y.S. Handbook of Qualitative Research. Inglaterra. Sage, 1994

⁶ Merriam, S Investigaciones cualitativas y aplicación de estudio de casos en la educación. USA. Jossey Bass, 1998

⁷ Yin, R. K. Case Study Research: Desig and Methods, Applied Social Research Methods Series. USA, Sage, 1994

exploratorias, si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio”⁸.

Yin propone cinco aspectos que determinan la calidad de un estudio de caso: “éste debe ser significativo, completo, debe considerar perspectivas alternativas, debe exponer el suficiente número de hechos y estar escrito de manera comprometida”⁹. “Un estudio de caso fuerte presenta como característica la capacidad de emplear una variedad de fuentes de información como documentos, archivos, artefactos, revistas, observaciones directas y participativas”¹⁰. Los datos de este estudio de caso pueden provenir de diferentes fuentes, entre ellas tenemos: “Entrevista de profundidad, revisión documental, recortes de prensa, organigrama; y son empleados para la construcción de una teoría explicativa”¹¹.

1.5.2. Instrumentos de Recolección de Información

En el presente estudio se emplearán cuatro métodos para la recolección de la información: entrevista en profundidad, grupos focales, análisis de contenido de documentos y observación participante.

1.5.2.1. Entrevista en Profundidad

“En términos generales la entrevista personal puede definirse como una conversación o intercambio verbal cara a cara, que tiene como propósito conocer en detalle lo que piensa o siente una persona con respecto a un tema o una situación en particular”¹². Debido a que el personal que brinda la información en el presente estudio ya se ha identificado, se considera que el instrumento de las entrevistas individuales en profundidad es el instrumento más adecuado para aplicar. La sustentación a esta

⁸ Martínez, P. C. El Método de estudio de caso Estrategia metodológica de investigación científica. Colombia, Pensamiento y gestión N 20, 2006

⁹ Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series. USA, Sage, 1994.

¹⁰ Yin, R. K. citado por Zapata, D.A. en Análisis, diseño y evaluación organizacional, Colombia. Universidad del Valle, 2006.

¹¹ Merriam, S. Investigaciones cualitativas y aplicación de estudio de casos en la educación. USA, Jossey Bass, 1998

¹² Maccoby y Maccoby, 1954 citado por Zapata, D.A. en Análisis Y diseño organizacional: de la estructura funcional a la organización vacía. Colombia, Universidad del Valle Facultad de Administración de Empresas 2006

decisión se encuentra en que la posición que ocupan, la experiencia que tienen y la antigüedad en la organización, los convierte en informantes definidos como “conocedores”, por lo cual puede considerarse que su conocimiento es representativo del conocimiento cultural de la empresa. Para realizar la entrevista en profundidad, se utilizó el modelo de entrevista dinámica propuesto por Zapata¹³.

1.5.2.2. Entrevistas a Grupos Focales

La técnica de los grupos focales es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación.

1.5.2.3. Análisis de Contenido de Documentos

“Es una técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, pintados, filmados...u otra forma diferente donde puedan existir toda clase de registros, datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos, videos el denominador común de todos estos materiales es su capacidad de albergar contenido que leído e interpretado adecuadamente nos abre las puertas al conocimiento de diversos aspectos y fenómenos de la vida social”¹⁴.

1.5.2.4. Tipo de Información

Las fuentes de información empleadas para el presente trabajo son: Fuentes de información primaria, Fuentes de información secundaria y Fuentes de información terciaria.

13 Zapata, D.A. Análisis Y diseño organizacional: de la estructura funcional a la organización vacía. Colombia, Universidad del Valle Facultad de Administración de Empresas 2006

14 Andréu J, Las técnicas de revisión de contenido: Una revisión actualizada. España, Fundación centro de estudios Andaluces, 1995.

1.5.2.4.1. Fuentes de Información Primaria

Este tipo de publicaciones contiene información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa.

1.5.2.4.2. Fuentes de Información Secundaria

Contienen información primaria sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Se suelen emplear para confirmar los hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar estudios.

La información secundaria puede provenir de fuentes internas a la empresa o externas a ella. Los datos secundarios internos incluyen toda la información disponible dentro de la empresa, que se recopila para propósitos financieros, contables o para elaborar informes de las estrategias y actuaciones de marketing. Entre los datos secundarios externos son los recopilados por fuentes externas a la empresa, algunas fuentes externas son los censos, estudios realizados por el DANE, bases de datos como los registros de cámara de comercio y estudios realizados por gremios entre otros.¹⁵

1.5.2.4.3. Fuentes de Información Terciaria

¹⁵ UNAD, Seminario de investigación, lección 3 información primaria y secundaria, consultada en http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109105/seminario%20de%20investigacion%20posgrado/leccin_3__informacin_primaria_y_secundaria.html

Son guías físicas o virtuales que contienen información sobre las fuentes secundarias. Facilitan el control y acceso a toda gama de repertorios de referencia, como guías de obras de referencia o a un solo tipo, como las bibliografías.

1.5.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis central del presente trabajo es el concepto de estrategia en el SUPERMERCADO ANDRADE

1.5.4. Universo de Estudio

El universo de estudio se central del presente trabajo es el Autoservicio ANDRADE, el sector de análisis es el de autoservicios y graneros de la ciudad de Santander de Quilichao, Cauca.

1.5.5. Ubicación del Espacio Temporal

El presente trabajo se desarrolla en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca. En los meses de enero a junio del año 2015.

1.6. MARCO REFERENCIAL

En este apartado del proyecto de investigación se tratará lo correspondiente al marco teórico, conceptual y legal.

1.6.1. Marco Teórico

1.6.1.1. Los Orígenes de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un concepto que se remite a mediados del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas donde su

resultado se refleja en el Plan Estratégico, la cual se constituye en la guía que direcciona la empresa hacia el logro de sus objetivos de mediano y largo plazo¹⁶.

Surge de los estudios de “formulación de políticas y de estrategia inicial”¹⁷, las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la segunda guerra mundial, en dicho trabajo sus autores Martin, J N y Montiel, I (1994) afirman:

- **Formulación de políticas.** Consiste en implantar reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que una área funcional puede o no hacer. Luego de la segunda guerra mundial el crecimiento de las empresas, y de las áreas funcionales de estas, genero la exigencia de optimizar los desempeños mediante la formalización de los procedimientos para coordinar las actividades, entre las áreas funcionales y al interior de las mismas, este proceso permitió realizar un seguimiento a las a la formulación de políticas. Este proceso registró dificultades cuando las organizaciones aumentaban de tamaño y sus actividades se tornaban más complejas como impredecibles para lo cual el análisis de la formulación de políticas no podía resolver.
- **Estrategia Inicial.** Se define como el proceso desarrollado para establecer las metas y objetivos empresariales a largo plazo, incluye las acciones a realizar, los recursos para las mismas así como los aspectos claves para alcanzar los objetivos propuestos.

Esta concepción de práctica empresarial se propago en la década de los ochenta como una herramienta indispensable para evaluar las acciones empresariales, el liderazgo de la misma y la gestión de los directivos.

1.6.1.2. La definición de Planeación Estratégica

¹⁶ Marín, J. N.; Montie, I. E. Estrategia Diseño y Ejecución. México, Editorial, Mc Graw Hill, 1994

¹⁷ Marín, J. N.; Montie, I. E. Estrategia Diseño y Ejecución. México, Editorial, Mc Graw Hill, 1994.

Antes de ahondar en los conceptos de planeación estratégica se debe tener claridad sobre el concepto mismo de estrategia y de plan, sobre la estrategia existen variadas definiciones entre las cuales se pueden contar:

Frances (2006) afirma que la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Estos medios son la definición de planes de acciones y recursos que guían el avance de la organización, con la flexibilidad que la presencia de la incertidumbre exige para que puedan adaptarse a las situaciones cambiantes¹⁸.

Thompson y Strickland (2004) exponen que el concepto de estrategia es “el patrón de movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos estratégicos y para luchar por la misión de la organización”¹⁹. La concepción de estrategia como un elemento instrumental que guía las decisiones empresariales en un contexto totalmente dinámico toma en cuenta tanto el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, la formación de objetivos a largo plazo, la forma de identificar y seleccionar el modo de conseguir dichos objetivos como la forma de medir el logro de dichos objetivos, es así como para David el concepto de estrategia está referido a “los medios por los cuales se logran los objetivos”²⁰.

Sobre el concepto del Plan se encuentran definiciones como las de Hitt, Black y Porter quienes exponen que el plan es “el medio a través del cual el administrador espera lograr las metas deseadas. Esto conlleva a la planeación que es el proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos”²¹.

Otra definición sobre el plan está dada por Koontz y Weihrich quienes expresan que el plan es “un instrumento de acción que implica la selección de misiones, objetivos y

¹⁸ Frances, A.. Estrategia y planes para la empresa Cuadro De Mando Integral. México, Pearson Educación, 2006

¹⁹ Thompson, A. A. y Strickland, A. J. Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, casos y lecturas. México McGraw Hill. 1994

²⁰ David, F.. La Gerencia Estratégica. Colombia, Fondo editorial Legis. 1990.

²¹ Hitt M.I; Black S.; Porter L. Administración. México, Pearson, 2006.

acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción”²².

1.6.1.3. Las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Mintzberg

Para el presente proyecto de investigación se tomara como referencia las escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg, específicamente las siguientes:

- Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965). Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.²³
- Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959). Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.²⁴

1.6.2. El Proceso Estratégico

1.6.2.1. De la Planeación Estratégica a la Administración Estratégica

Para el presente estudio se empleará la metodología planteada por David (2008) quien asume que el termino administración estratégica es un sinónimo de planeación estratégica,, para David el termino de administración estratégica se utiliza para referirse

²² Koontz, H. Weihrich H., Administración una perspectiva global. México, Mac Graw Hill, 2001.

²³ Mintzberg, Henry; Quinn James Bryan; Voyer John. El proceso estratégico, Conceptos, contextos y casos. Pearson Education, 1997

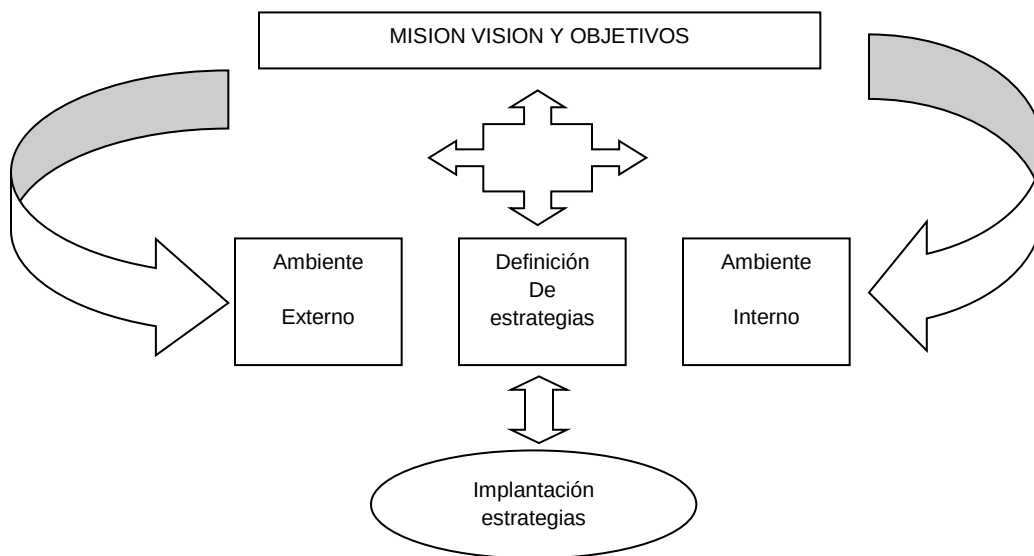
²⁴ Mintzberg, Henry; Ahlstrand, B y Lampel, J “Safari a la Estrategia” Ed Granica 1998.

a la “formulación, implementación y evaluación de la estratégica”²⁵. El propósito de la administración estratégica se concibe como la forma de crear, renovar y mejorar las oportunidades que pueda tener una organización frente a su futuro, así como para Hill y Jones el mismo concepto está referido a “la identificación y descripción de las estrategias que los gerentes utilizan para alcanzar un desempeño superior y una ventaja competitiva para sus organizaciones”²⁶.

1.6.2.2. El Proceso Básico de Planeación

El proceso de planeación, en un sentido básico, consta de los siguientes elementos: Visión, Misión, Ambiente externo (Oportunidades y Amenazas), Ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades), Definición de estrategias e implementación de la estrategia, una visión grafica de este proceso básico de planeación se puede observar en esta propuesta de Pérez (1990).

Figura 1. Proceso Básico de Planeación



Fuente: Pérez Martha Diapositivas de clase Maestría en Administración de Empresas. Colombia, Universidad del Valle. 1999

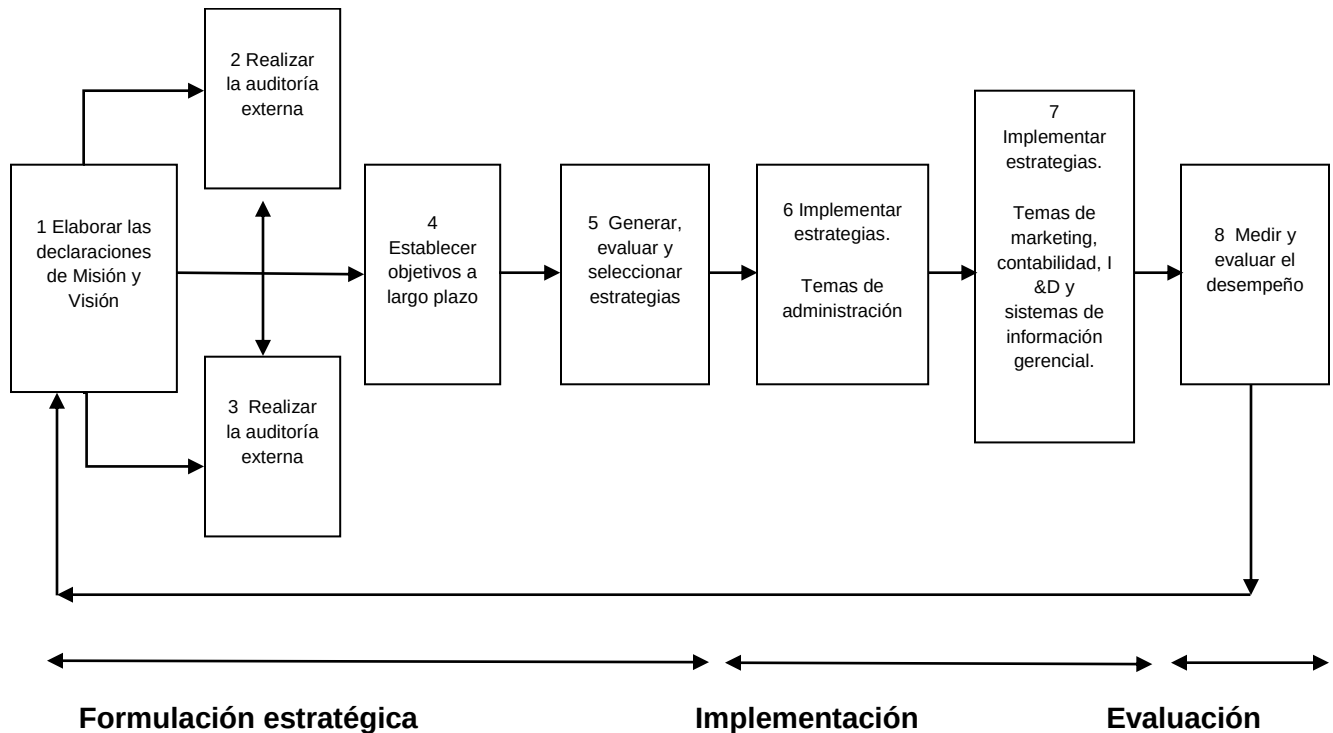
²⁵ David, F. Conceptos de Planeación Estratégica. México, Pearson Prentice Hall, 2008.

²⁶ Hill, C.; Jones G. Administración estratégica Un enfoque Integrado. México, Mac Graw Hill, 2004

1.6.2.3. El Proceso de Administración Estratégica de David.

La siguiente figura nos presenta el proceso de planeación estratégica de David y se constituye en el mapa metodológico a seguir en la presente investigación:

Figura 2. Proceso de Administración Estratégica de David



Fuente: David, Fred. Conceptos de Planeación Estratégica. México, Pearson Prentice Hall. 2008

Desde este proceso de administración estratégica, David propone integrar las áreas que componen la empresa para tomar en cuenta los objetivos de estas (mercadeo, la producción, los aspectos financieros y contables, la investigación y desarrollo, las operaciones y los sistemas de información) con los objetivos a largo de la empresa.

La propuesta de administración estratégica de David se desarrolla en los siguientes pasos:

- **Paso 1. Elaborar la declaración de Visión y Misión.** Para dar inicio a esta propuesta se redacta la declaración de la Misión y la Visión, con el objetivo de proporcionar una base para pensar en forma estratégica; para Frances el concepto

de Misión es “la definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación”²⁷.

- **Paso 2. Auditoría externa.** Como objetivo central de este punto se desarrolla una revisión del ambiente externo que afronta la empresa buscando identificar las fuentes de Amenazas y Oportunidades existentes en la actualidad y aquellas que se podrían darse en el futuro, el aporte de este análisis esta en recopilar y analizar la información que le permita a la empresa adoptar las decisiones pertinentes para evitar impactos negativos en la operación normal de la empresa y, a la vez, aprovechar las oportunidades que el mismo entorno genera, en este apartado se elabora la matriz de evaluación de factores externos (EFE), el diamante de competitividad de Porter y la matriz de Perfil competitivo (MPC).²⁸

En la matriz de evaluación de factores externos (EFE) se ponderan cada uno de los principales factores que generen tanto oportunidades como amenazas, tomando en cuenta para ello la importancia y el impacto que cada factor ocasione a la empresa.²⁹

Debido a la existencia de un alto número de factores que influyen en la dinámica empresarial, “la organización de analizar cuáles son los factores más relevantes, para tal efecto en el presente estudio se tomará como referencia el análisis PEST, el cual es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto”³⁰.

En la auditoría externa debe realizarse también un análisis sectorial, ya que es en el ambiente regional en el que surgen las organizaciones y en el que aprenden cómo competir. Para este fin se empleará el diamante de competitividad de Porter el cual

²⁷ Frances, A.. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México, Pearson Educación, 2006.

²⁸ David, Fred. *Conceptos de Planeación Estratégica*. México, Pearson Prentice Hall. 2008

²⁹ Cuevas Sarmiento Maricela, Planificación y estrategia Empresarial, Maestría en Gerencia empresarial, Universidad Lisandro Alvarado 2007.

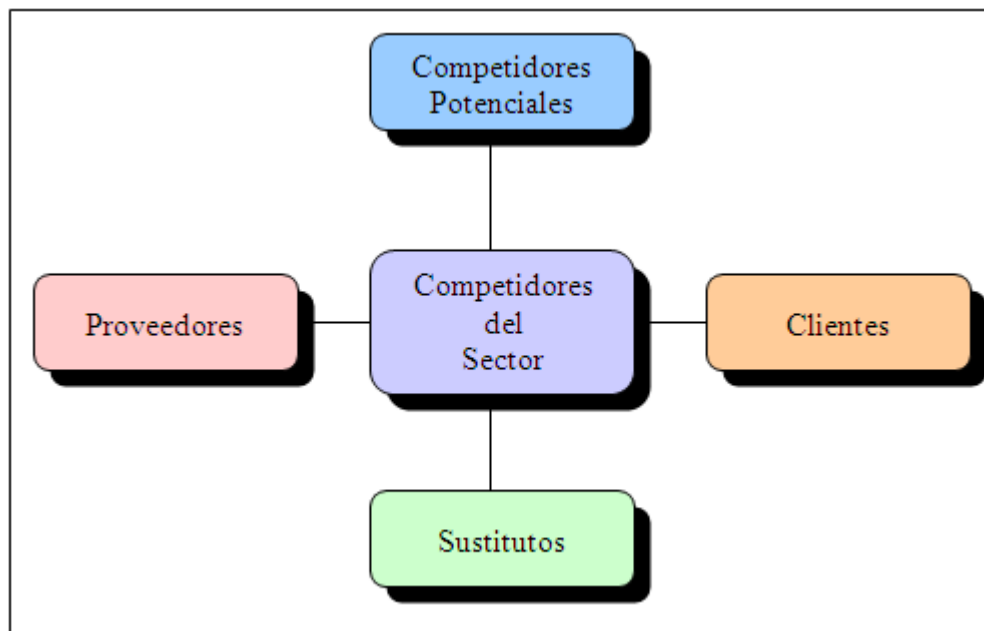
³⁰ Universidad Nacional, Direccionamiento Institucional Guía de análisis PEST, consultado en: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ODZbIsX_9mEJ:www.facartes.unal.edu.co/otros/claustros/claustros_escuela_dgrafico_analisis-PEST.pdf+factores+politicos+preguntas+orientadoras&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co

está compuesto por cuatro factores básicos que sintetizan todos los elementos del sistema competitivo y facilitan o dificultan la creación de la ventaja competitiva para una empresa en un sector determinado.³¹

Es importante resaltar que el sector es una unidad económica básica donde se construye la competitividad en una región o localidad. Por lo tanto, el diamante es una herramienta de aprendizaje: organiza todo el aprendizaje obtenido de la región y las ciudades utilizadas como modelo o punto de referencia.³²

Si bien el alcance del diamante competitivo es limitado por qué no capta todos los determinantes de la competitividad en un sector, si ayuda a ordenarlos, sin explicar su relación de causalidad.

Figura 3. Cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Porter M. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. España Ediciones Pirámide, 2012.

³¹ Martínez Riva Jorge Mario, Definiendo la Competitividad, CEPAL, Septiembre 2006.

³² Moreno, Cesar G, Notas de Clase: Planificación y administración, Universidad de los andes, 2006.

- **Paso 3. Auditoría interna.** En la auditoría Interna se evalúa la dinámica que registra cada una de las áreas funcionales de la empresa, buscando identificar las fortalezas que puede explotar la empresa e identificar las debilidades que debe reducir, paso seguido se realizará el análisis de los factores claves de éxito y se concluirá con el análisis de la matriz de evaluación de factores internos (EFI).
- **Paso 4. Establecer objetivos a largo plazo.** Estos objetivos representan los resultados que se espera lograr al implementar algunas estrategias, el plazo para consecución de estos objetivos suele ser de dos a cinco años.

La necesidad de equilibrar los objetivos estratégicos y financieros en la selección de objetivos a largo plazo se empleara la metodología del cuadro de mando integral desarrollado por Kaplan y Norton, de la escuela de negocios de Harvard.

Esta metodología contiene una combinación cuidadosamente seleccionada de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la empresa, si bien este instrumento se emplea más abiertamente en la medición y evaluación del desempeño, en este paso se emplea como mecanismo para equilibrar los intereses de diferentes grupos de interés para la empresa: Los clientes, los accionistas, los empleados y la sociedad.

- **Paso 5 Generar, evaluar y seleccionar estrategias.** El objetivo de este paso es la selección de un conjunto de alternativas que le permitan a la empresa en logro de los objetivos a largo plazo y la cristalización de la Misión, para ello se emplea como base la redacción de la misión, el resultado de las auditorías internas y externas, así como los objetivos de largo plazo seleccionados por la empresa, en este paso se implementa la matriz DOFA.
- **Paso 6. Implementar las estrategias, Temas de administración.** El proceso de planear es importante pero no suficiente para garantizar el éxito empresarial, por ello es necesario darle igual importancia al proceso de implementación de las estrategias seleccionadas para la empresa establecimiento de objetivos anuales, la

definición clara de las políticas, la asignación de presupuestos, Análisis de la estructura empresarial, el análisis de los incentivos.

- **Paso 7. Implementar la estrategia, Temas de marketing, contabilidad, I&D y sistemas de información gerencial.** El proceso de implementación de la estrategia continua con el desarrollo del plan operativo, este plan se constituye en la guía para la empresa sobre el conjunto de programas, proyectos, actividades que se realizarán en el periodo de un año.
- **Paso 8. Medir y evaluar el desempeño.** Como mecanismos para medir el desempeño de la empresa en el presente trabajo se emplearán indicadores de gestión que permitan analizar el avance en la consecución de los resultados. Si bien esta fase es importante para la planeación estratégica, en los alcances del presente trabajo no están contenidos los puntos referidos a este numeral.

1.6.3. Marco Conceptual

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicaron, entre otros, los siguientes conceptos empleados por David (2008) en su metodología de administración estratégica:

- **Amenazas.** Son riesgos, hechos o situaciones y fenómenos que están presentes en el exterior de la empresa y que pueden dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o una dificultad substancial en su desarrollo. Son las restricciones que presenta el entorno para la realización de las acciones de un actor, y sobre las cuales éste tiene poco o ningún grado de control. La explicitación de los riesgos y amenazas facilita la acción responsable, evita los fracasos y ayuda a asumir las dificultades para convertirlas en oportunidades.
- **Análisis PEST.** Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y

Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

- **Debilidades.** Son los recursos y situaciones que se encuentran al interior de la empresa y que representan una actual o potencial desventaja. Estos hechos o situaciones, son expresiones negativas y, por lo general, constituyen un obstáculo para el desarrollo tanto de la empresa como para el logro de sus objetivos. Las debilidades también pueden ser carencias importantes que tiene la empresa y cuya falta limita, dificulta o impide un buen desarrollo frente al mercado, los clientes, la competencia o las diferentes áreas que integran la empresa.
- **Estrategias.** Son medios por los cuales se logran los objetivos de largo plazo.
- **Fuerzas Impulsoras.** Las fuerzas impulsoras son causas subyacentes fundamentales del cambio en la industria y en las condiciones competitivas.
- **Fortalezas.** Son recursos y características que representan una autentica ventaja diferencial para la empresa y, por lo tanto, hay que sacarles el máximo provecho posible. Son hechos o situaciones que están presentes dentro de la empresa y que pueden ser potenciados para conseguir metas de progreso y desarrollo. Son capacidades y recursos variados (Poder, habilidades, experiencias, conocimientos, recursos, entre otros) de los que dispone y controla la empresa.
- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).** La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información política, económica, socio-cultural y tecnológica.
- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).** La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) permite a los estrategas resumir y evaluar información estratégica al interior de la empresa en aspectos de gerencia, comercial, recursos humanos, financieros y operativos.

- **Misión.** El desarrollo de la misión busca llevar el contenido de la Visión a largo plazo en términos de lo que se quiere ser y a quien se quiere servir.
- **Modelo de Cinco Fuerzas de Porter.** Le permite a la empresa conocer la estructura del sector en el cual compite para así elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques de los participantes de la industria, este modelo de las cinco fuerzas
- **Objetivos de Corto Plazo.** También llamados objetivos anuales, estos se deben alcanzar para poder lograr los objetivos de largo plazo. Por cada objetivo de largo plazo se deben desarrollar unos objetivos de corto plazo. Se debe declarar en términos de logros en mercadeo, ventas, finanzas, operatividad, contabilidad, producción de bienes o prestación de servicios, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial.
- **Objetivos a Largo Plazo.** Implican un periodo de más de un año. Los objetivos son esencialmente el éxito de la organización por que señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas.
- **Oportunidades.** Son hechos o situaciones que están presentes en el exterior de la empresa y que pueden generar acciones alternativas que favorezcan su desarrollo, si se determina aprovecharlas desde adentro de la empresa. También son definidas como posibilidades que ofrece el entorno y que pueden ser aprovechadas por un actor para la realización exitosa de su estrategia o proyecto.
- **Políticas.** Son también medios para alcanzar los objetivos de largo plazo. Incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados.

- **Ventaja Competitiva.** Ventaja Competitiva es un concepto desarrollado por Michael E. Porter quien la define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales.
- **Visión.** La visión se presenta como la expresión que refleja el tipo de empresa que anhela crearse por parte de quienes la integran, de esta manera se pretende encausar esfuerzos hacia el norte definido que busca alcanzar la empresa en el largo plazo.

1.7. MARCO CONTEXTUAL

El ámbito donde se circunscribe el presente trabajo de investigación se ubica en el municipio de Santander de Quilichao, departamento del Cauca, motivado por el interés manifestado por el propietario del SUPERMERCADO ANDRADE en desarrollar la planeación estratégica de su empresa, por tal razón solicita el apoyo al señor José Fernando Guerrero Villafañe, para la realización del presente trabajo bajo la rigurosidad técnica y suficiente profundidad analítica para la estructuración y adopción de este estudio como el plan estratégico para el supermercado.

El momento previsto para el desarrollo del presente estudio se plantea para el mes de Enero de 2015 y una vigencia hasta el mes de Junio del mismo año y al hacer la precisión del sitio donde se desarrolla el estudio se plantea que sea el municipio de Santander de Quilichao, municipio caracterizado por poseer un sector comercial importante con una concentración de esta actividad en el área aledaña a la galería municipal. En esta área se encuentra ubicado el supermercado Andrade, así como la mayoría de los graneros y supermercados.

El ambiente en el cual se desarrolla el presente estudio se caracteriza por la abierta colaboración por parte del personal del SUPERMERCADO ANDRADE, así como por sus directivos.

1.8. MARCO LEGAL

Por ser una empresa legalmente constituida SUPERMERCADO ANDRADE es una organización que cumplirá con todos los requisitos legales de funcionamiento estará soportado por las siguientes leyes y normas reglamentadas:

- Constitución Política de Colombia, Artículo 333, Capítulo 1, Título XII. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común.
- Decreto 410 de 1970, Código de Comercio en sus artículos:
 - Artículo 10 Comerciantes, concepto y calidad.
 - Artículo 13: PRESUNCIÓN DE ESTAR EJERCIENDO EL COMERCIO.
 - Artículo 14: PERSONAS INHÁBILES PARA EJERCER EL COMERCIO.
 - Artículo 19 OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES. .
- Ley 905 de 2004 "Modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones".
- Código sustantivo de trabajo: Es la norma básica del derecho laboral se encuentra con las modificaciones de ley excepto ley 1010 de 2006.
- Ley 100 de 1993 en los: Artículos 1º. Sistema de Seguridad Social Integral, Artículo 3º. Del Derecho a la Seguridad Social, Artículo 8º. Conformación del Sistema de Seguridad Social Integral, Artículo 9º. Destinación de los Recursos, Artículo 10º. Objeto del Sistema General de Pensiones, Artículo 11º. Campo de Aplicación.
- Ley 09 de 1979 del Ministerio de Salud: Los alimentos que se produzcan, importen, exporten, transporten y comercialicen en el territorio nacional deberán cumplir con

las reglamentaciones y las disposiciones que en desarrollo de la ley o con fundamento en la misma dicte el Ministerio de Salud.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. HISTORIA

SUPERMERCADO ANDRADE es considerado uno de los establecimientos más tradicionales de Santander de Quilichao, Cauca. Fundado en el año 1957 surge como una respuesta a una oportunidad de negocio detectada por su propietario, Alfredo Andrade Vélez, de actividad comerciante, quien sin formación académica posee gran instinto comercial. Su labor se centró en la comercialización de productos de primera necesidad a pobladores del municipio, tanto urbanos como rurales, teniendo un único objetivo: la generación de ingresos para su propietario derivados de la comercialización, de forma exclusiva.

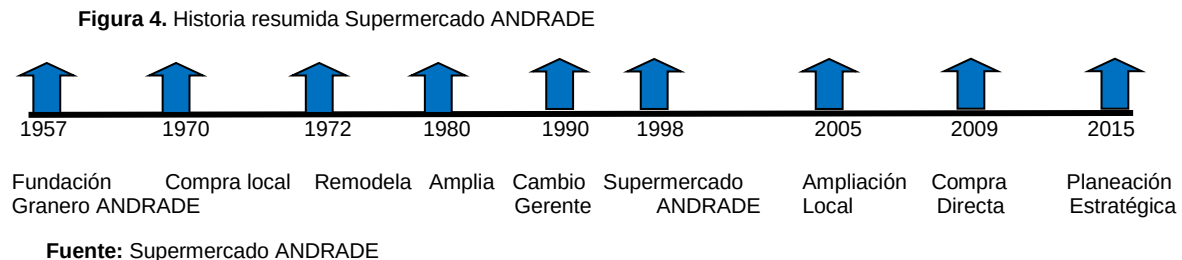
En sus inicios, el establecimiento funciona bajo la modalidad de granero, alquila un local en el área aledaña a la galería municipal y brinda sus servicios con 3 personas, Don Alfredo, su señora y para días de mercado con el señor Mario Andrade, hermano del propietario.

Para el año 1970, se decide comprar la vivienda donde funciona el granero permitiéndole en el año 1972 remodelar sus instalaciones ampliando así el espacio de atención al público, las zonas de bodega y el volumen de productos en exhibición. Para este año, la empresa ya cuenta con 8 empleados.

Para el año 1980, se decide construir un segundo piso y ampliar el área construida del primer piso, con ello la bodega y el área administrativa son desplazadas al segundo piso, el área de exhibición y la zona de atención al público se amplían, lo cual permite diversificar y ampliar su oferta al público. Para este año la empresa ya cuenta con 15 empleados.

Para el año 1990 el propietario decide dejar las riendas del establecimiento a su hijo Sebastián, quien al terminar su formación profesional como administrador de empresa

y ser la mano derecha de su padre en el manejo comercial y administrativo del granero por más de 10 años asume la gerencia de la empresa familiar que ya cuenta con 22 empleados.



En el año 1998 el formato comercial de la empresa cambio drásticamente, al pasar del formato de granero a una exhibición con un formato de supermercado, esta variación permitió ampliar la oferta de productos, un uso más adecuado del espacio físico, la organización de los productos en góndolas y la división de la oferta por áreas según el tipo de producto: Alimentos, aseo personal, aseo hogar, lácteos, entre otras. Para este año la empresa cuenta con 28 empleados.

Para el año 2005 se decide adquirir una propiedad aledaña a la empresa logrando con ello un incremento de un 60% del área de exhibición, ampliar el número de categorías de productos en exhibición, las áreas de bodega e independizar la zona de recepción de mercancía del área de atención al público. Para este año, 2005, el número de empleados de la empresa asciende a 35.

Para el año 2005, las categorías adicionales del supermercado son: fruver, cárnicos y permitir la ampliación de la oferta de productos lácteos. Para las compras de frutas y verduras inicialmente se decide adquirirlos en Cavasa, buscando beneficiarse directamente por precios más favorables al comprar a mayoristas, sin embargo tras un análisis de costo beneficio, el gerente decide en el año 2009 adquirir estos productos directamente a los productores directos del norte del cauca, tras esta decisión los costos de transporte se eliminan, ya que son los productores quienes entregan directamente sus productos en la bodega del supermercado.

En la actualidad la empresa cuenta con un total de 40 empleados y dada la fuerte competencia y expansión de la empresa el propietario decide en el año 2015 desarrollar su planeación estratégica para el SUPERMERCADO ANDRADE

2.2. ASPECTOS LEGALES

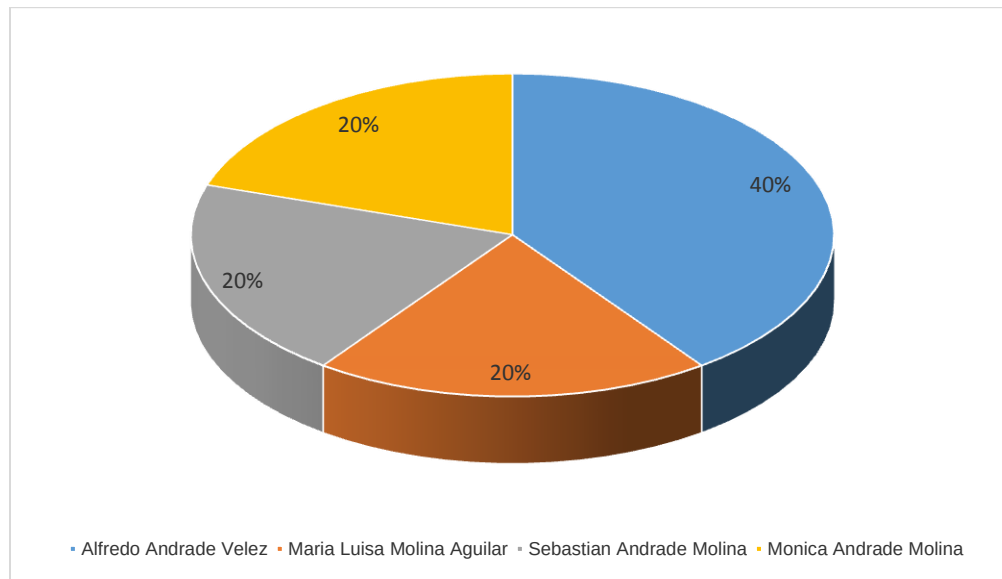
El supermercado se registró en la cámara de comercio del Cauca, seccional Santander de Quilichao y está catalogado en la división 4711 en el CIUU³³ donde se encuentran las empresas dedicadas al comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido principalmente compuesto por alimentos, bebidas o tabaco. Se encuentra categorizada como una pequeña empresa.

De igual modo se cuenta con todos los permisos legales para el funcionamiento como establecimiento comercial y está aprobado para el desarrollo de la actividad propia de la empresa.

El control y la propiedad del supermercado Andrade registran una composición en su propiedad de tipo familiar, y desde su creación ha presentado solo un cambio en la dirección de la empresa, pasando del padre al hijo, la composición en la propiedad del supermercado se muestra en la siguiente gráfica:

³³ DANE, Clasificación Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, revisión 4 adaptada para Colombia

Gráfico 1. Composición accionaria Supermercado ANDRADE



Fuente: Supermercado ANDRADE

2.3. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

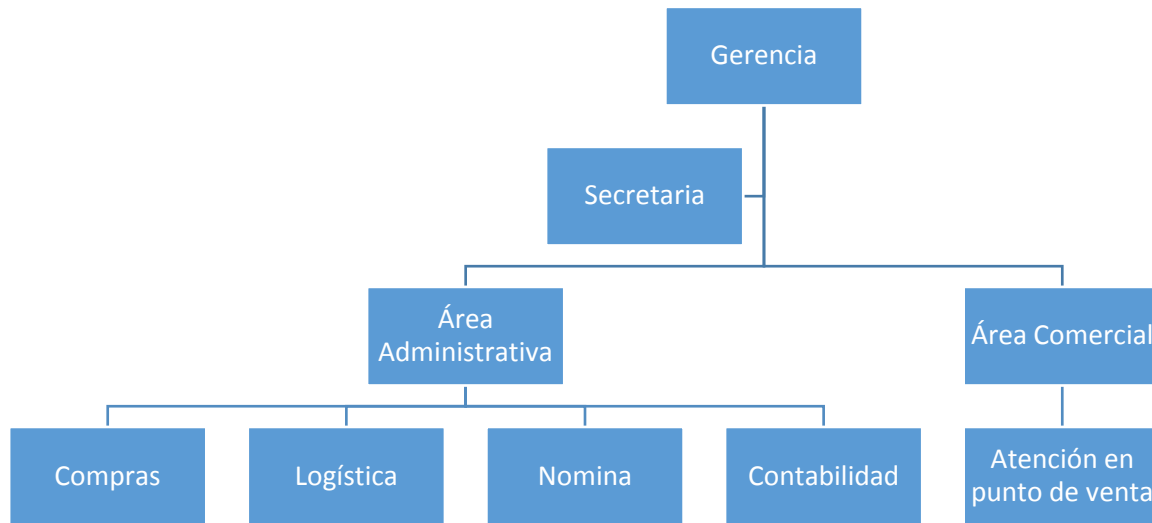
El supermercado en la actualidad posee 40 empleados, estos se encuentran distribuidos en las diferentes áreas que integran la empresa de la siguiente forma:

Tabla 1. Distribución del personal por Áreas

AREA	Número de empleados	Nivel de formación promedio
Dirección	1	Profesional con posgrado
Administración	4	Profesional
Compras	5	Bachiller
Logística	10	7 bachilleres y 3 Bachiller inconclusos
Atención en el punto de ventas	20	Bachiller inconcluso
TOTAL	40	

Fuente: Supermercado ANDRADE

Gráfico 2. Organigrama Supermercado ANDRADE



Fuente: Supermercado ANDRADE

2.4. ASPECTOS LABORALES

Hasta el año 2008 la empresa celebró contratos a término indefinido y a partir del año 2009 decidió empezar a contratar a término fijo, esto con el fin de evaluar constantemente la productividad y compromiso de los empleados. Sin embargo la empresa nunca ha desarrollado una evaluación por competencias ni evaluación de desempeño, las decisiones de contratación o renovación del personal se realizan de manera subjetiva por parte del gerente y del jefe inmediato del personal.

Igualmente en nómina, que es un proceso centralizado, se llevó a cabo estandarización de procesos en esta área, se desarrolló cronograma de cumplimiento con respecto a fechas para corte de nómina, entregas de nómina, pagos, contabilización, interfaces mensuales y conciliación de cuentas.

Gracias a procesos de capacitación de la Cámara de Comercio de Santander de Quilichao, el SENA y la Caja de Compensación Familiar del Cauca – Comfacauc, se elaboró programa de capacitación acorde a las necesidades de las diferentes áreas de la empresa tales como servicio al cliente, corte de carne, surtido de frutas y hortalizas,

mecánica automotriz, vigilancia y seguridad privada, manejo de desechos, Excel básico y avanzado, trabajo en equipo, habilidades gerenciales entre otros.

El plan de bienestar social ha estado enmarcado en los beneficios de la caja de compensación, EPS y AFP cuyo objetivo es contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y su familia; por tanto en compañía de ellos se elabora programa anual de actividades entre las cuales tenemos:

- Recreación.
- Celebración de fechas especiales.
- Jornadas de Salud.
- Actividades Lúdicas.
- Capacitación.
- Dotación.

El plan de Salud Ocupacional ha sido estructurado y apoyado por la ARL cuyo objetivo siempre ha estado enmarcado en la planeación y ejecución de actividades de medicina, seguridad e higiene industrial que propendan por mantener y mejorar la salud de los trabajadores en la empresa.

Para tal fin se planean actividades que abarquen:

- Medicina preventiva.
- Medicina del trabajo.
- Higiene y seguridad industrial.
- Funcionamiento del Comité paritario de Salud Ocupacional.

Dado el tamaño de la empresa, las labores del área de recursos humanos son desarrolladas por una persona con formación profesional en administración de empresas.

2.5. INGRESOS

Desde el punto de vista de los ingresos de supermercado ANDRADE, estos provienen directamente de la venta de productos de primera necesidad que comercializa al detal entre su mercado: habitantes del área urbana y rural del municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

El proceso comercial que se tiene en la actualidad en el supermercado es el siguiente:

Gráfico 3. Proceso Comercial Supermercado ANDRADE



Fuente: Supermercado ANDRADE

Las labores de compras se encuentran divididas de la siguiente manera:

- Las compras a proveedores grandes las realiza el señor Sebastián Andrade.
- Las compras a proveedores medianos, pequeños las realiza el auxiliar de compras 1.
- Las compras de frutas, verduras y cárnicos las realiza el auxiliar de compras 2.

2.6. ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y DE EQUIPOS

El supermercado cuenta con góndolas adquiridas algunas en 1980, la mayoría en 1998 y unas cuantas en el año 2005, es importante aclarar que el estado de las más antiguas refleja un avanzado deterioro.

Respecto a los equipos de refrigeración con los cuales cuenta actualmente el supermercado fueron adquiridos en el año 1998, los computadores, registradoras y pesas electrónicas fueron adquiridos en el año 2005.

Desde el punto de vista tecnológico, la empresa cuenta con un servicio contratado con la empresa TECNISISTEMS, esta entidad se encarga de proveer servicios que permitan el manejo eficiente de la información de la empresa en las labores administrativas, manejo de proveedores, inventarios, contabilidad, apoyo en el manejo de los archivos vitales del sistema UNO y clientes. Se encarga de satisfacer las necesidades de reparación y mantenimiento de todos los equipos de la empresa, así como la administración de la información concerniente a historial de mantenimiento de equipos, hojas de vida de los mismos, capacidades, estado de memoria y sugerir la adquisición de equipos nuevos.

La empresa TECNISISTEMS es propiedad de uno de los hijos del señor Sebastián Andrade.

2.7. CARACTERIZACION GLOBAL DE LA EMPRESA

Luego de analizar el presente capítulo se puede concluir que el SUPERMERCADO ANDRADE es una empresa familiar, funcional, con 58 años de trayectoria, legalmente constituida en la cámara de Comercio del Cauca seccional Santander de Quilichao, que con 40 empleados contratados a término fijo y divididos en 5 áreas y sus ingresos provienen directamente de la venta de productos de primera necesidad que comercializa al detal.

3. ANÁLISIS EXTERNO

El objetivo de realizar el análisis del entorno es identificar acontecimientos y tendencias que puedan ser catalogadas como oportunidades o amenazas y con ellas identificar estrategias que pueda implementar Supermercado Andrade.

Para el presente trabajo se considera como mercado objetivo el municipio de Santander de Quilichao Cauca, en su área urbana y rural en el cual se encuentra radicado el Supermercado Andrade.

3.1. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO

El municipio de Santander de Quilichao está ubicado en la República de Colombia, en el sector norte del departamento del Cauca, 97 Km. al norte de Popayán y 45 Km. al sur de Santiago de Cali, limitado al norte con los municipios de Villarrica y Jamundí, al occidente con el municipio de Buenos Aires, al oriente con los municipios de Caloto y Jámalo, y al sur con el municipio de Caldono. El municipio se constituye como un foco de atracción de actividad productiva, comercial, social y cultural para el norte del departamento del cauca.

En la cabecera del municipio inicia el valle geográfico del río Cauca, sus territorios están divididos en dos regiones topográficamente distintas, una zona montañosa al sur cuyo relieve corresponde a la cordillera central, en la que se destacan los accidentes geográficos del cerro de la chapa y los altos de el Calvario, Chispitas y Sereno; y una zona plana que corresponde al valle del río Cauca.³⁴

Cuenta con un área total de 518 km², se encuentra entre los pisos térmicos frío y cálido, cuya temperatura oscila entre los 12 y 24 grados centígrados, la precipitación se presenta entre 1.000 y 2.000 mm. La cabecera municipal se localiza a los 3 grados de

³⁴ Alcaldía municipal de Santander de Quilichao, Información General del Municipio, Santander de Quilichao 2009.

latitud norte, y a los 74 grados 54 minutos de longitud al oeste de Greenwich y a una altitud de 1.071 m.s.n.m. Esta variedad de clima le permite ser productor de una alta gama de productos agrícolas. Algunas de las frutas, como el mango, son catalogadas como las de mayor calidad, alto nivel de fructosa y alta demanda a nivel nacional.

El municipio de Santander de Quilichao cuenta con 36 barrios en su zona urbana, un corregimiento (Mondomo), 104 veredas y cuatro resguardos indígenas: Canoas, Munchique, la concepción y Guadualito. Sin embargo se poseen proyectos de vivienda de interés social, vivienda de interés prioritario y otros tipos de vivienda que incrementaran el número de barrios y con ello el número de habitantes de Santander de Quilichao en un periodo de cuatro años.³⁵

Figura 5. Ubicación del Municipio de Santander de Quilichao



Fuente: Alcaldía municipal de Santander de Quilichao, Cauca

La ubicación geográfica del municipio es muy favorable dada la gran cercanía de Cali, la proximidad a la central mayorista de Cavasa, la proximidad relativa del puerto de

³⁵ Alcaldía municipal de Santander de Quilichao, Información General del Municipio, Santander de Quilichao 2009.

buenaventura y a los puertos secos de Yumbo y Buga, lo cual resulta favorable para adelantar procesos que busque beneficiar a la economía del municipio de los beneficios del comercio exterior con acuerdos internacionales como el TLC CON Estados Unidos. La proximidad de las ciudades de Cali y Yumbo facilitan el suministro oportuno por parte de los proveedores a los empresarios localizados en el municipio de Santander de Quilichao.

3.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Con el 7% de la población del departamento del Cauca al año 2015, Santander de Quilichao, ocupa el segundo lugar en población entre los municipios del departamento. Al analizar los promedios de crecimiento poblacional en el periodo 2005 y 2015^P se encuentra que la población de Santander crece en promedio en un 1.591% anual para dicho periodo, cifra que es mayor al 0,8452% en promedio en el cual crece la población del departamento del Cauca, esto significa que el municipio de Santander de Quilichao es receptora de población en el departamento del Cauca.³⁶

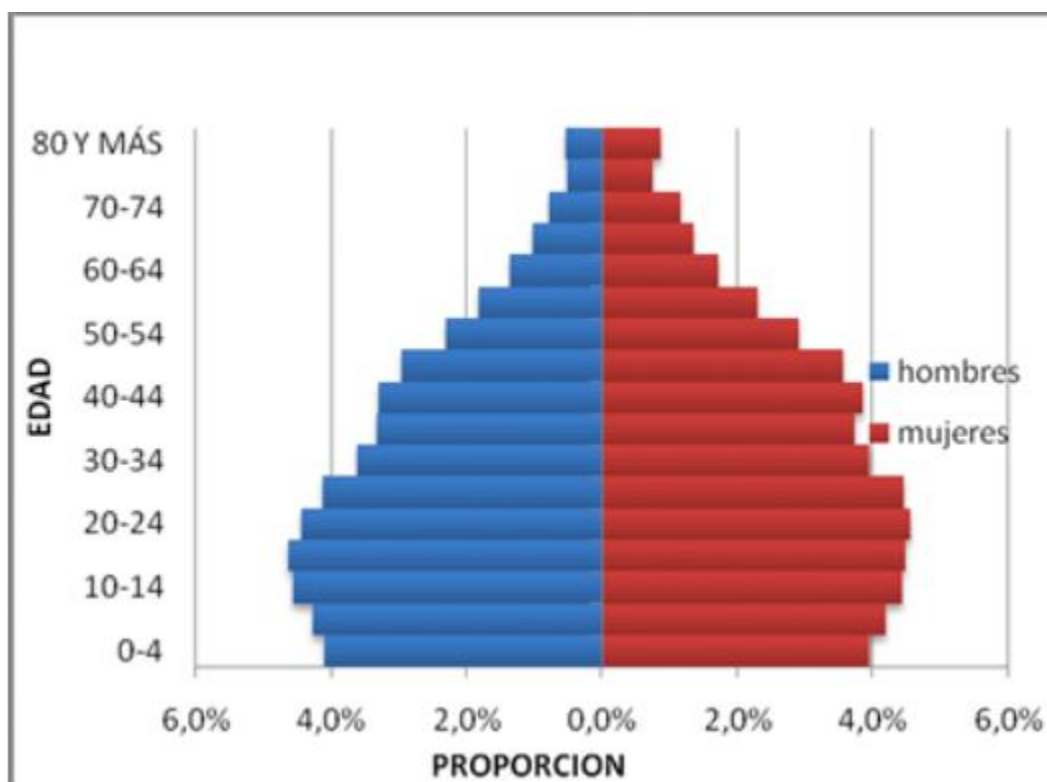
Tabla 2. Total población por Departamento y Municipio - Años 2005 – 2015 Proyectado

Años	Cauca	% Incremento	Santander de Quilichao	% Incremento	% Respecto al Depto.
2005	1268937		80272		6
2006	1277983	0,713	81506	1,54	6
2007	1287545	0,748	82697	1,46	6
2008	1297594	0,78	83938	1,5	6
2009	1308090	0,809	85197	1,5	7
2010	1318983	0,833	86502	1,53	7
2011	1330666	0,886	87872	1,58	7
2012	1342655	0,901	89304	1,63	7
2013	1355008	0,92	90805	1,68	7
2014	1367542	0,925	92366	1,72	7
2015^P	1380355	0,937	94001	1,77	7

Fuente: Planeación municipal Santander de Quilichao.

³⁶ Gobernación del Cauca, El Cauca en Cifras, 2015

Gráfico 4. Pirámide poblacional Santander de Quilichao 2014

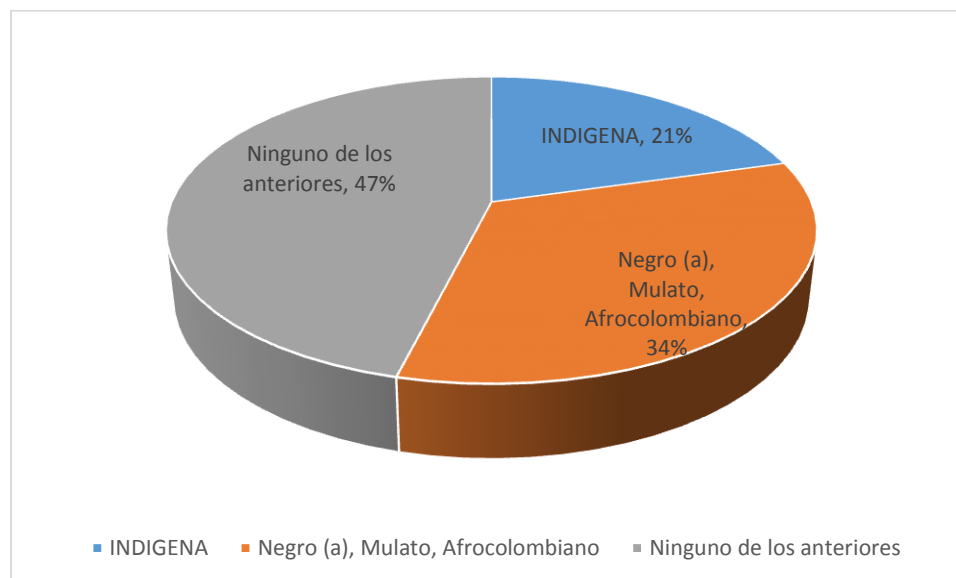


Fuente: Proyecciones censo DANE 2005

En el municipio de Santander de Quilichao predominan tres grupos étnicos, afrocolombianos, indígenas y mestizos, están presentes en todos los barrios y las veredas pero su participación porcentual en la población total es diferente, la distribución se presenta así: Los afrocolombianos representan un 33%, indígenas 20% y mestizos un 47%.³⁷

³⁷ Grijalba Muñoz Luis Eduardo, Plan de Desarrollo Municipal de Santander de Quilichao 2012 – 2015, 2012.

Gráfico 5. Población Según Etnias 2015^P



Fuente: Planeación Municipal Santander de Quilichao

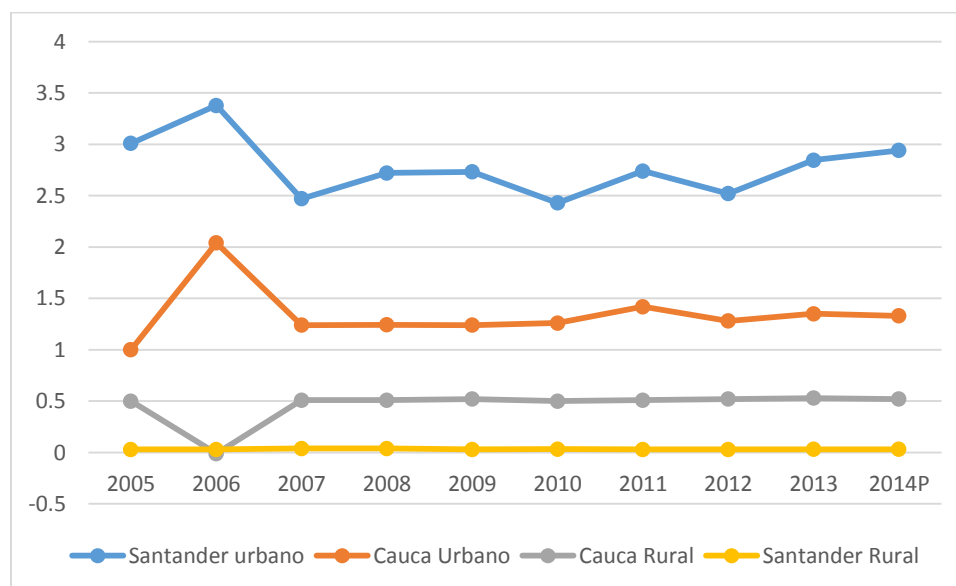
Tabla 3. Cuadro comparativo de la distribución poblacional por área según Departamento y Municipio

DISTRIBUCIÓN	TOTAL					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Santander de Quilichao	80.282	81.506	82.697	83.938	85.197	86.502
Cauca⁽¹⁾⁽³⁾	1.268.937	1.277.983	1.287.545	1.297.594	1.308.090	1.318.983
CABECERA						
Santander de Quilichao	40.251	41.473	42.651	43.869	45.093	46.353
Cauca⁽¹⁾⁽³⁾	482.421	487.423	497.565	503.352	509.274	515.328
RESTO						
Santander de Quilichao	40.031	40.033	40.046	40.069	40.104	40.149
Cauca⁽¹⁾⁽³⁾	786.516	790.560	789.980	794.242	798.816	803.655

FUENTE: CENSO DANE 2005

Al analizar el cuadro anterior refleja que la población del área urbana del municipio de Santander de Quilichao crece a una velocidad mayor que la registrada en la población de la cabecera de los municipios del departamento del Cauca. Sin embargo la situación registra una dinámica diferente al ver la dinámica de la población del área rural en el municipio, la cual, si bien crece, lo hace a una velocidad menor a la registrada por la población del área rural en el departamento del Cauca.

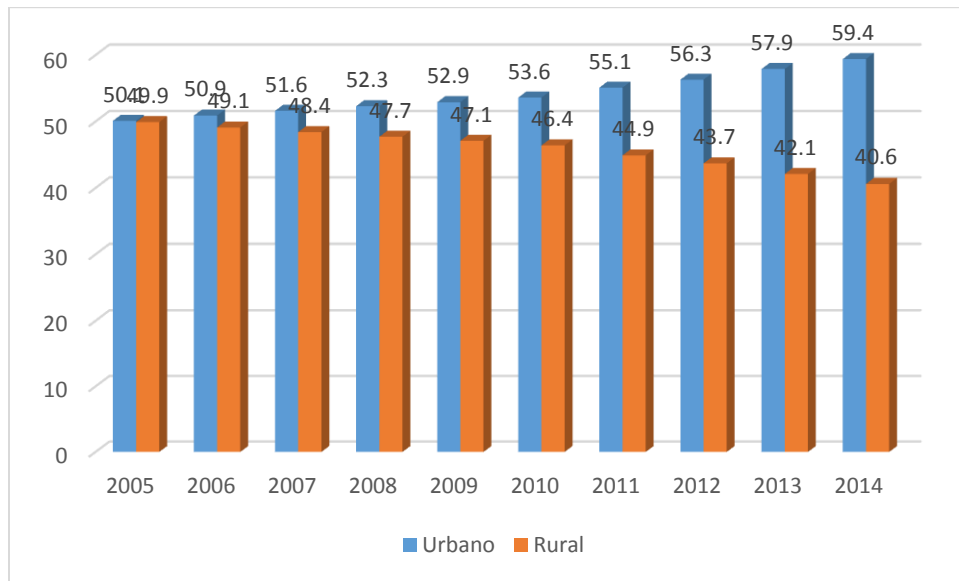
Gráfico 6. Crecimiento porcentual de la población según ubicación



Fuente: Planeación Departamental del Cauca

En el departamento del Cauca el 60,9% de la población reside en la zona rural y solo el 39,1%, en el área urbana, en el municipio de Santander de Quilichao sucede lo contrario ya que hay un 7% más situado en la zona urbana y esto se debe al desplazamiento de la población por la violencia, sin embargo, al analizar la distribución por genero se encuentra que el porcentaje de hombres en la zona rural es mayor que el de las mujeres por lo tanto se podría concluir que aunque las damas traen a su familia a la cabecera los hombres se quedan en la zona rural. Esta población rural posee como centro de referencia el municipio de Santander para realizar las labores relacionadas a compras de alimentos, compra de insumos, acceso a servicios financieros y de salud entre otros.

Gráfico 7. Distribución de la población de Santander de Quilichao según área de residencia



Fuente: Planeación municipal Santander de Quilichao

Dada la condición de municipio receptor de población desplazada por la violencia, Santander de Quilichao, también ha visto un incremento en la cantidad de subsidios otorgados por el gobierno nacional para esta población y para las labores de pago de dichos subsidios el gobierno se apoya en las entidades bancarias y corresponsales bancarios existentes en el municipio, para las adjudicaciones de estas labores de pago se realizan mediante licitaciones abiertas, de la forma que se desarrollan las compras del municipio, el ICBF y los centros carcelarios.

Al analizar la situación de pobreza de la población de Santander de Quilichao se encuentra que el 16.6% de la población urbana se encuentra bajo la línea de pobreza, mientras que el 53.54% de la población rural padece este flagelo, en términos promedio el 33.5% de la población total de municipio se encuentra en situación de pobreza. Por parte del problema de miseria se encuentra que el 11,2% de la población del municipio registra más de una necesidad básica insatisfecha, característica que la cataloga como población en miseria.

En el municipio se encuentran registrados en el SISBEN un total de 74.316 personas, de las cuales el 58,4% están en el nivel I y un 29,05% están en el nivel 2 del SISBEN, los cuales agrupan la población con menores recursos económicos.

Tabla 4. Clasificación de la población de Santander de Quilichao en el SISBEN 2014

Nivel	Población
I	43413
II	21596
II	9091
IV	193
V	23
Total	74316

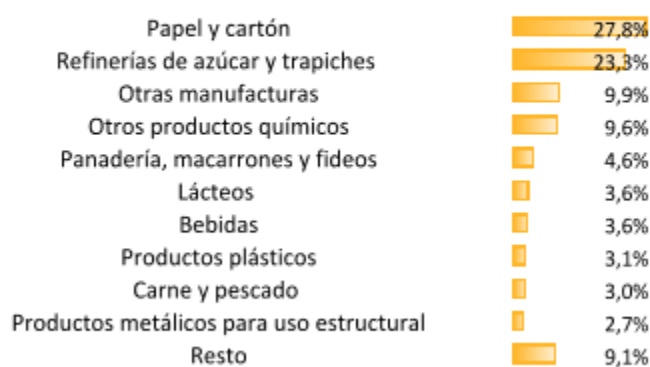
Fuente: SISBEN

3.3. ENTORNO ECONÓMICO

Según el DANE, en el periodo 2001 – 2013pr el crecimiento del producto interno bruto del departamento del Cauca se encuentra en ocho periodos por encima del crecimiento del PIB nacional, lo cual evidencia la buena dinámica productiva que registra el departamento, por otro lado el departamento del cauca registra cinco de las nueve grandes ramas de actividad productiva con crecimientos superiores al nacional, entre ellas están: Construcción, explotación de minas y canteras; agricultura; actividades de servicios sociales y establecimientos financieros.

Gráfico 8. Producción industrial en el Municipio de Santander de Quilichao - Cauca

Producción industrial



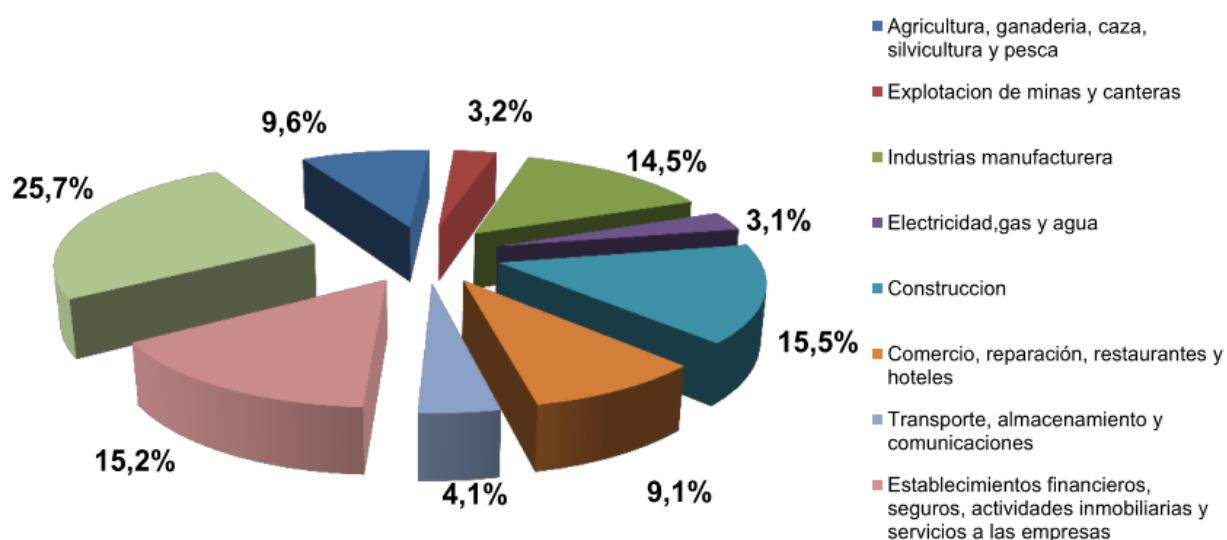
Fuente: DANE – Perfil económico del Departamento del Cauca - Mayo 2015

Gráfico 9. Actividades productivas en el PIB del Departamento del Cauca



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Gráfico 10. Composición del PIB del Departamento del Cauca por actividad económica- 2013PR



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Tabla 5. Tasas de crecimiento del PIB Departamental y del PIB Departamental por persona

	Per Cápita		PDB	
	Cauca	Colombia	Cauca	Colombia
1960 – 1975	1,84%	2,56%	3,07%	5,54%
1980 – 1990	1,74%	1,55%	3,17%	3,52%
1990 – 2005	1,88%	0,63%	3,58%	2,48%

Fuente: Cuentas departamentales DANE

Al analizar el ingreso per cápita y el PIB departamental por persona del departamento del Cauca frente al nacional se encuentra que el ingreso per cápita en el departamento crece a una velocidad mayor que lo hace a nivel nacional, de igual manera el PIB departamental por persona registra un crecimiento en el departamento mientras que a nivel nacional se reduce.

Los mayores cambios en impulso a la actividad industrial en el norte del departamento del Cauca se encuentran ligados a los beneficios de la ley Páez, lo cual propicio la localización de empresas nacionales e internacionales en el municipio de Santander de Quilichao y en el Norte del Cauca, sin embargo los beneficios de esta ley ya culminaron y en la actualidad existe inquietud por la posibilidad de retiro de estas empresas del municipio buscando regiones con mayores beneficios tributarios.

Al analizar la actividad productiva del municipio de Santander, se encuentra que esta se enfoca en buena parte en el sector primario, donde el café, la caña de azúcar, la yuca y la ganadería entre otros son renglones de gran importancia en la generación ingresos, representando cerca del 90 % del total del área cultivada. Según las estadísticas de la gobernación del Cauca para el año 2014 el 44.46% del territorio del municipio está dedicada a labores agropecuarias, lo que equivale a 26.126 hectáreas dedicadas a cultivos y a praderas dedicadas a ganadería de doble propósito, ceba y producción de leche.

Por parte del sector cañicultor se registra como tendencia entre los ingenios de sustituir mano de obra de corteros por maquinas, este hecho es de especial interés para el municipio y la región dado el alto número de empleos generados por este sector.

Según la cámara de comercio del Cauca, seccional Santander de Quilichao, para el mes de marzo del año 2015 existen 1750 empresas registradas, de las cuales el 94% corresponden a microempresas, 4% a empresas pequeñas y solo 2% a empresas medianas o grandes. Según el DANE, en el municipio de Santander de Quilichao el 10.1% de los establecimientos se dedican a la industria; 52.6% al comercio; el 28,1% a los servicios y el 9,2% a otra actividad.

Tabla 6. Uso del suelo en Municipio de Santander de Quilichao

TIPO DE COBERTURA	ESTRUCTURA	USO	EXTENSION AREA (Has)
Vegetación Natural (Vn)	1.1 Bosque denso	Protección	2.668,40
	1.2 Bosque abierto	Protección	7.487,30
	1.3 Arbórea	Protección	879,4
	1.4 Herbácea	Protección	10.434,40
	1.5 Rastrojo	Protección	2.210
	Subtotal		23.680
Áreas Cultivadas (Acu)	2.1 Bosque plantado	Protección	854,6
	2.2 Cultivos limpios	Agrícola	
	Arroz		209,8
	Caña de Azúcar		5.710,10
	Hortalizas		7,6
	Piña		71,3
	Yuca		765,8
	Subtotal		6.853,40
	2.3 Cultivos semilimpios	Agrícola	
	Café y plátano		2.680,3
	Fique		258,3
	Frutales		415,4
	Subtotal		3.354
	2.4 Cultivos Densos	Agrícola	
	Caña panelera		634,4
	Subtotal		634,4
	2.5 Pastos	Ganadería	
	Cultivados		5786,3
	Naturales		8.304,8
	Subtotal		14.091,10
Humedales (H)	3.1 Pantanos	Protección	528,8
	Subtotal		528,8
Asentamientos	4.1urbanos	Vivienda	398,2

(A)		Subtotal	398,2
Infraestructura Industrial (I)	5.1 parques industriales	Industria y comercio	239,1
		Subtotal	239,1
Áreas con manifestación Mineral (Ami)	6.1 Rocamuerta	Extractivo	61.9
		Subtotal	61.9
Tierras Eriales	7.1 Afloramientos rocosos		70.7
	7.2 Suelos desnudos		1.182.7
		Subtotal	1.712.7
Sin Información			50.000
		TOTAL	51.800

Fuente: Foto satelital CRC, Verificación de campo UMATA-2014

Tabla 7. Caracterización y clasificación de áreas productivas

ZONA DE ALTA PRODUCTIVIDAD			
AREA	Producto	%	Extensión
7719 Ha	Caña de azúcar	63,45	4555 Ha
	Piña, Yuca y Arroz	4.4%	314 Ha
	Pastos	32.2%	2310 Ha
ZONA MEDIA PRODUCTIVIDAD			
AREA	Producto	%	Extensión
890 Ha	Café y plátano	55.1%	490 Ha
	Yuca	24.16%	215 Ha
	Caña panelera	6.07%	54 Ha
	Maíz	3.15%	28 Ha
	Frijol	1.12%	10 Ha
	Tomate	1.12%	10 Ha
	Pastos	9.33%	83 Ha
ZONA DE MEDIANA A BAJA PRODUCTIVIDAD			
AREA	Producto	%	Extensión
1931.7 Ha	Café y plátano	8.9%	168 Ha
	Fique	16.88%	326.1 Ha
	Frijol	1.45%	28 Ha
	Maíz	0,26%	5 Ha
	Mora	0,52%	10 Ha
	Lulo	0,21%	10 Ha
	Pastos	42,25%	818,8 Ha
	Bosques	8.73%	168,6 Ha
	Rastrojo	19,90%	336,2 Ha
	Otros	0,90%	17 Ha

Fuente: Plan Básico de Ordenamiento Territorial de Santander de Quilichao – 2012

En el sector primario los cultivos más importantes son: la caña de azúcar que ocupa el 47.12 % del área sembrada en cultivos transitorios y permanentes según distribución del uso actual del suelo, en segundo lugar el café con el 23.55%, la piña con el 9.73%, la yuca con el 6.79%, la caña panelera con el 2.78% y el plátano con el 1.87 %.

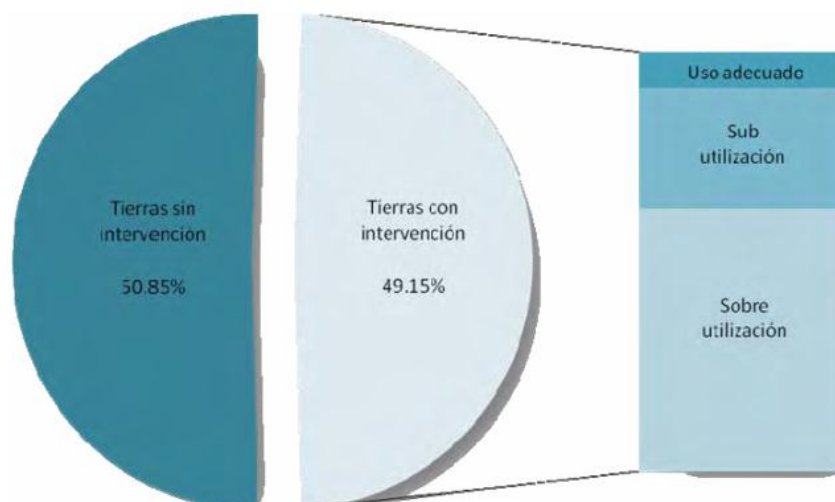
Entre otros cultivos podemos mencionar: maíz, cítricos, fique, mora, lulo, mango, fríjol, tomate, arroz y habichuela que participan en menor escala. En el área pecuaria hay cría de ganado bovino doble propósito y de ganado porcino.

Al analizar la forma de utilización de las tierras en el municipio se encuentra que el 49.15% de las mismas poseen intervención humana con fines productivos, el restante corresponde a áreas de laderas y zonas correspondiente a la cordillera occidental.

Al desagregar las áreas de intervención productiva de las tierras se encuentra que solo el 4,35% de las mismas registra un uso adecuado de acuerdo a las aptitudes productivas de las mismas. Respecto a las áreas de sub utilización corresponden al 13,8% y son en su mayoría dedicadas a cultivos de baja productividad. Por su parte el restante 31% corresponde a áreas de sobre explotación, en su mayoría están representadas por cultivos de caña de azúcar arroz o son dedicadas a la ganadería.

La dedicación de un alto número de hectáreas al sector agricultor toma especial interés dado el anuncio del gobierno en estimular la producción agrícola nacional como medida para frenar el incremento de precios de los alimentos, en este aspecto el gobierno nacional busca reactivar la producción agrícola con 1 millón de hectáreas, de las cuales cien mil hectáreas están ubicadas en el valle geográfico del río Cauca, área en la cual se encuentra el municipio de Santander de Quilichao.

Gráfico 11. Distribución de la tierra según intervención del hombre



Fuente: IGAC 2004

La comercialización de los productos agrícolas se realiza en su gran mayoría en la Galería municipal y su área aledaña, la cual los días de mercado se llega a extender a 22 manzanas generando los siguientes problemas:

- Problemas de espacio físico, por la gran afluencia de expendios que se localizan interna y externamente,
- Falta sectorización de las ventas
- Expendio de carnes en condiciones inadecuadas
- Inexistencia de separación física entre expendios
- Inexistencia de un cuarto Frío para almacenamiento de las carnes
- La ubicación en sí de la Plaza de Mercado genera problemas de espacio físico por encontrarse muy cerca de la vía Panamericana, originando un hacinamiento de expendedores de todo tipo de productos y de alimentos que se ubican en las calles y Avenida de la localidad, generando consigo los problemas de espacio público en alrededor de 22 manzanas en su entorno.

Otro aspecto a destacar en el sector de comercio al por menor está centrado en el cambio de costumbres de compra que se está notando cada vez con más fuerza, este

hecho se refleja en las compras que los habitantes realizan en los centros comerciales y almacenes de grandes cadenas en la ciudad de Cali.

3.3.1. Empleo

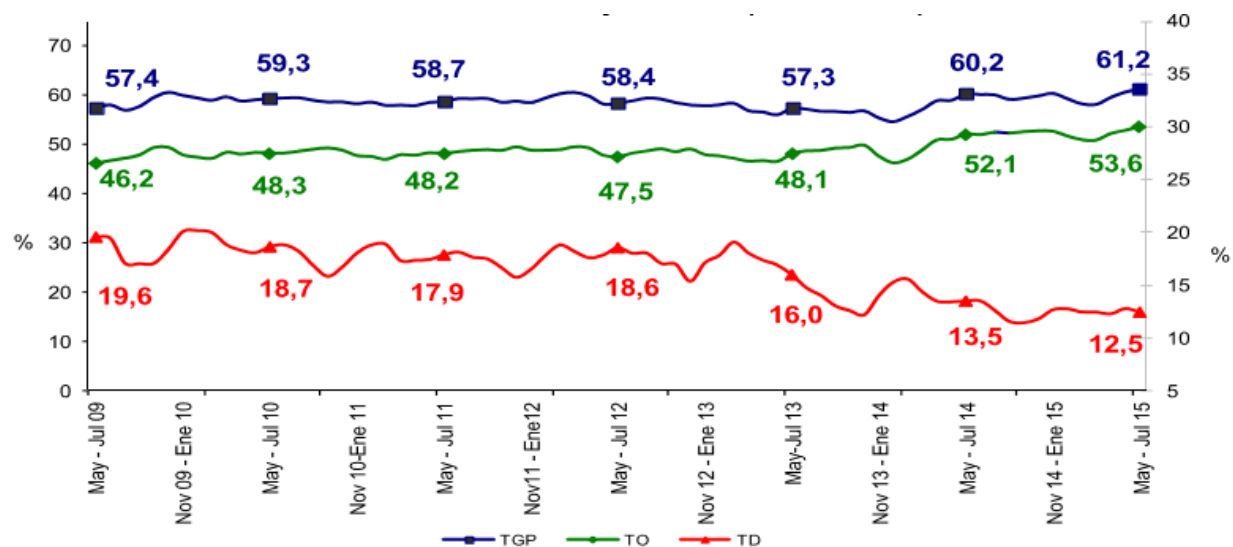
Al analizar los datos de empleo suministrados por el DANE se registra que en el periodo comprendido entre julio de 2006 y julio 2015, la tasa de participación global paso de 60,3 % a 64% en a nivel nacional; al analizar los datos del departamento del Cauca en la tasa global de participación se encuentra que para el periodo mayo julio 2015 se registró un nivel de 61,2, con una tasa de ocupación del 53,6%; por su parte la tasa de desempleo para este trimestre registro un nivel de 12,5% ubicando al departamento del Cauca en el quinto lugar entre los departamentos con mayores niveles de desempleo.³⁸

Al analizar la situación de empleo informal se encuentra que este tipo de empleo congrega al 42% de la población ocupada informal en las 13 principales ciudades, para el caso del departamento del Cauca esta cifra asciende al 57.9%, según cifras de la gran encuesta general de hogares desarrollada por el DANE, y otro 58% corresponde a empleados por cuenta propia con la característica que del 32,5 % de este tipo de empleo se desarrolla en un local fijo.

Para el departamento del cauca el sector manufacturero es aquel que más genera empleo, siendo seguido por el sector de papel y cartón, en tercer lugar está la refinación de azúcar y trapiches, en cuarto lugar se encuentra el sector de panadería, macarrones y fideos. Todas estas actividades se desarrollan en el municipio de Santander de Quilichao, explicando con ello gran parte de la generación de empleo.

³⁸ DANE, Boletín Técnico del Mercado Laboral trimestre mayo – julio 2015.

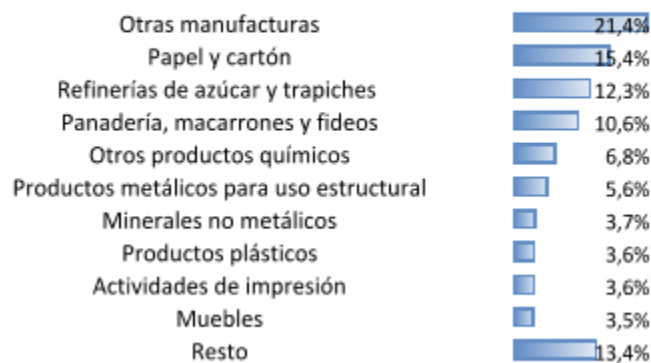
Gráfico 12. Mercado laboral Departamento del Cauca



Fuente: DANE, Indicadores del mercado laboral del departamento del Cauca

Gráfico 13. Personal ocupado en el Departamento del Cauca

Personal ocupado

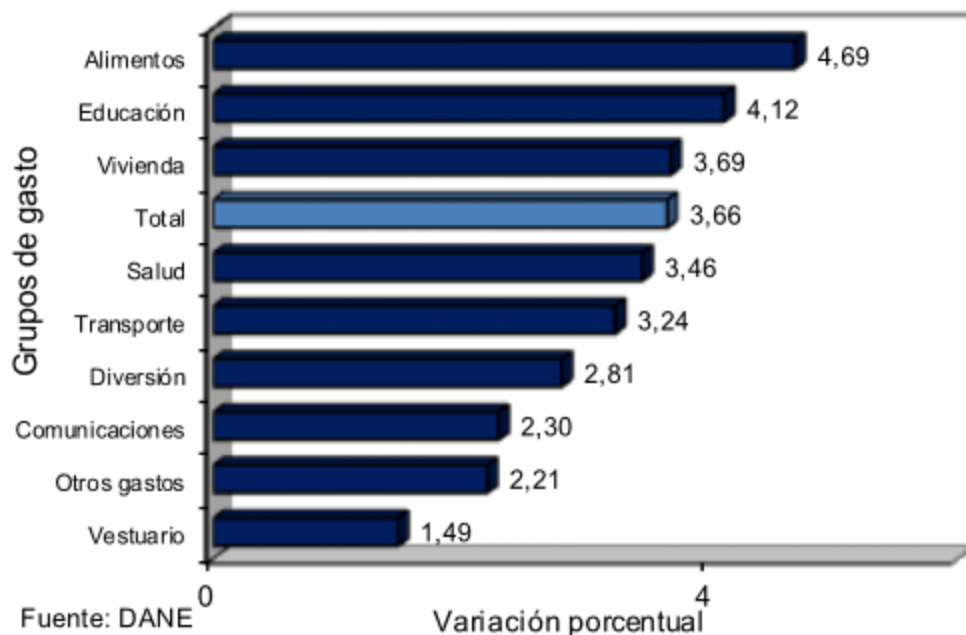


Fuente: DANE, Perfil Económico del Departamento del Cauca - Mayo 2015

3.3.2. Inflación

En el año 2014 la variación acumulada del índice de precios al consumidor a nivel nacional fue 3,66%. Esta tasa es superior en 1,72 puntos porcentuales al registrado en diciembre de 2013 (1,94%).

Gráfico 14. IPC, Variación Anual por grupos de gasto - Diciembre 2014



Las ciudades que registraron crecimientos por encima del promedio (3,66%) fueron Bucaramanga (4,32%), Valledupar (4,29%); Ibagué (4,12%); Pasto (4,00%); Cali (3,79%); Neiva (3,79%); San Andrés (3,77%); Bogotá D.C. (3,77%) y Montería (3,74%). (3,66%)

Por debajo del promedio se situaron: Tunja (3,60%); Cartagena (3,51%); Riohacha (3,53%), Sincelejo (3,51%); Popayán (3,47%), Medellín (3,42); Barranquilla (3,42%); Armenia (3,39%); Santa Marta (3,39%); Villavicencio (3,30%); Pereira (3,12%); Cúcuta (2,87%) y Quibdó (2,77%).

Al analizar la composición de la variación del índice de precios al consumidor para el departamento del Cauca en el año 2014 se encuentran los siguientes grupos de gastos y participaciones: Alimentos: 0,42%, Vivienda 0,2%, Vestuario -0,04%, Salud 0,09%, Educación no registro variación en el año 2014, Recreación 0,03%.Transporte 0,11%, Comunicaciones -0,02%, otros gastos 0,42%.

El departamento del Cauca registra una variación, para el año 2014, por debajo de las variaciones en el índice de precios al consumidor a nivel nacional.

3.3.3. Comercio Externo

En el departamento del cauca las exportaciones fueron de US377.9 millones durante el 2014, registrando una variación del 15,7% respecto al 2013; mientras que las exportaciones en el periodo enero febrero 2015 US73,7 millones, lo cual significó un incremento de 33.7% respecto al mismo periodo del año anterior.

Tabla 8. Comercio Exterior: Exportaciones del Departamento del Cauca

	año		variación %	participación % 2014	enero - febrero		variación %	participación % 2015
	2013	2014			2014	2015		
Total	326.603	377.885	15,7%	100,0%	55.113	73.665	33,7%	100,0%
Minero-energéticos	9	-	-100,0%	0,0%	-	-	0,0%	0,0%
No minero-energéticos	326.595	377.885	15,7%	100,0%	55.113	73.665	33,7%	100,0%
Agropecuarios	94.427	111.982	18,6%	29,6%	14.976	19.912	33,0%	27,0%
Agroindustriales	128.524	138.854	8,0%	36,7%	21.095	35.539	68,5%	48,2%
Industria liviana	20.870	29.027	39,1%	7,7%	3.639	6.777	86,2%	9,2%
Industria básica	74.433	84.980	14,2%	22,5%	14.405	9.427	-34,6%	12,8%
Maquinaria y equipo	8.333	13.039	56,5%	3,5%	998	2.011	101,4%	2,7%
Industria automotriz	-	-	0,0%	0,0%	-	-	0,0%	0,0%
Demás productos	8	2	-73,3%	0,0%	-	-	0,0%	0,0%

FUENTE: DANE - DIAN. Cálculos OEE - Mincomercio

Nota: según clasificación Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Las importaciones del departamento del cauca fueron de US 385 millones en el año 2014, lo cual significó un incremento del 13,9%, en el periodo enero febrero de 2015 estas ascendieron a US 68.8 millones, equivalente a un 36,4% de incremento frente al mismo periodo del año 2013.

Tabla 9. Comercio Exterior: Importaciones del Departamento del Cauca

Importaciones por CUODE	Año		Variación	enero - febrero		Variación	Participación	enero - febrero
	2013	2014		2014	2015		2014	2015
TOTALES								
Total producidos	151.899	172.983	13,9%	22.629	30.498	34,8%	44,9%	44,3%
Total no producidos	195.890	212.272	8,4%	37.692	38.302	1,6%	55,1%	55,7%
DESAGREGADO								
Bienes de capital y material de construcción	40.280	48.827	21,2%	9.647	7.656	-20,6%	12,7%	11,1%
Bienes de consumo	17.264	23.505	36,1%	3.602	3.456	-4,0%	6,1%	5,0%
Materias primas y bienes intermedios	290.211	312.891	7,8%	47.057	57.681	22,6%	81,2%	83,8%
Diversos	*	*	-	*	*	-	*	*
Total importaciones	347.789	385.255	10,8%	60.321	68.800	14,1%	100,0%	100,0%

- En variación significa que en en ninguno de los dos años/periodos no hay registro de importaciones.

* En variación significa que en el año/ inicial no hay registro de importaciones. En participación significa que la participación es cero.

Fuente: DANE, Perfil Económico del Departamento del Cauca, Mayo 2015

Aparte de la dinámica del comercio exterior se cuenta con la oportunidad de extender las actividades comerciales a los diferentes acuerdos comerciales que tiene suscrito Colombia, estos acuerdos son³⁹:

- Acuerdos multilaterales: suscrito como miembro de la OMC, suscrito el 30 de abril de 1995.
- Uniones aduaneras: suscrito como miembro de la comunidad aduanera el 26 de mayo de 1969
- Acuerdos de libre comercio: En la actualidad Colombia tienen suscritos los siguientes
 - Alianza del pacifico suscrito el 10 de febrero de 2014 y entra en vigencia el 20 de Julio de 2015.
 - Unión Europea, suscrito el 25 de Noviembre de 2012.
 - Asociación Europea de Libre Comercio, ALEC suscrito el 25 de noviembre de 2008.
 - Tratado de libre comercio con Canadá, suscrito el 21 de Noviembre de 2008.

³⁹ Organización de Estados Americanos, Sistema de información de comercio exterior, consultado en http://www.sice.oas.org/ctyindex/col/colagreements_s.asp

- Triangulo del norte (El Salvador, Guatemala y Honduras) suscrito el 9 de agosto de 2007.
- Chile, suscrito el 27 de noviembre de 2006.
- Estados Unidos suscrito el 22 de noviembre de 2006
- México, suscrito el 13 de Junio de 1994.
- Acuerdos comerciales preferenciales, entre estos se cuentan:
 - Venezuela, suscrito el 28 de noviembre de 2011.
 - Mercosur, suscrito el 18 de octubre de 2004.
 - Caricom, suscrito el 24 de Julio de 1994.
 - Panamá, suscrito el 9 de julio de 1984.
 - Costa Rica, suscrito el 2 de marzo de 1984.
 - Nicaragua, suscrito el 2 de marzo de 1984
- Acuerdos comerciales suscritos aun no vigentes:
 - Israel, suscrito el 30 de septiembre de 2013.
 - Panamá, suscrito el 20 de septiembre de 2013.
 - Costa Rica, suscrito el 22 de mayo de 2013.
 - Corea, suscrito el 21 de febrero de 2013

3.4. ENTORNO SOCIAL

En el departamento del cauca la calidad de vida registra una mejora continua, según el departamento nacional de planeación, del mismo modo se registra una reducción de la línea de pobreza y una disminución de la línea de indigencia para el periodo 2005 – 2012, según el porcentaje de población departamental.

Tabla 10. Índice de calidad de vida en el Departamento del Cauca

Periodo	Índice de Calidad de Vida – ICV	Línea de Pobreza	Línea de Indigencia
2005	58,3	63,23	32,05
2006	67,1	67,70	36,81
2007	63,4	63,69	39,70
2008	64,9	60,43	36,02
2009	69,8	64,50	31,20
2010	69,6	69,00	29,80
2011	71,0	63,00	28,20
2012	72,0	61,10	27,50

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, Sistema de Indicadores Sociales Departamentales

Un análisis del entorno social del municipio de Santander de Quilichao permite encontrar que el nivel de necesidades básicas insatisfechas en la totalidad de su población permite ver que el 14,01% de la población urbana posee necesidades básicas insatisfechas, mientras que en el área rural el 53,54% de la población registra esta situación.

Tabla 11. Necesidades básicas insatisfechas

Municipio	Total	Cabecera	Resto
CAUCA	46,61	24,27	61,75
SANTANDER	33,60	14,01	53,54

Fuente: DANE

El municipio registra un déficit de vivienda del 15,16% en el área urbana y 58.31% en el área rural. Según el índice de desarrollo humano, el cual es una medida sintética para comparar los niveles de vida de la población, el cual entre más cercano se encuentre de la unidad, mejores serán los niveles de vida. La información de este índice para el departamento del Cauca registra una notoria mejoría en sus niveles, de igual manera se puede percibir una mejora en los niveles de esperanza de vida y logro educativo para el último periodo en el cual se encuentra registro es decir desde el año 2000 al año 2011.

Tabla 12. Índice de Desarrollo Humano

Periodo	Índice de Logro Educativo	Índice de Esperanza de Vida	Índice del PIB Ajustado	Índice de Desarrollo Humano
2000	0,730	0,680	0,430	0,612
2001				
2002	0,820	0,680	0,530	0,676
2003	0,839	0,729	0,547	0,705
2004	0,819	0,727	0,549	0,691
2005	0,809	0,739	0,498	0,681
2006	0,824	0,741	0,522	0,695
2007	0,840	0,740	0,560	0,710
2008	0,840	0,750	0,540	0,710
2009	0,840	0,750	0,570	0,720
2010	0,800	0,750	0,620	0,730
2011	0,830	0,750	0,610	0,730

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, Sistema de Indicadores Sociales Departamentales

Tabla 13. Población según tipo de estudios realizados - 2013

	pre escolar	básica primaria	básica secundaria	media académica o clásica	media técnica	normalista	superior y postgrado	Ninguno	no informa	Total
SANTANDER DE QUILICHAO	3102	33900	14218	9233	3376	104	5581	6074	527	76115
%	4%	45%	19%	12%	4%	0%	7%	8%	1%	100%

Fuente: Secretaría de Educación municipal de Santander de Quilichao

Actualmente, las 119 sedes educativas oficiales, 20 en el sector urbano y 99 en el sector rural, se han organizado en 21 instituciones educativas, 6 en el sector urbano y 15 en el sector rural. Adicionalmente existen 5 centros educativos, todos en el sector rural. Las 21 instituciones educativas, se clasifican en 6 indígenas, 6 afro descendientes y 19 mestizas. Los 5 centros educativos, se pueden clasifican en 1 indígena, 3 afro descendientes y 1 mestizo. Es importante mencionar que la Institución educativa Juan Tama, ubicada en el Resguardo Indígena de Canoas, acaba de ser oficializada.

Otro aspecto a destacar en el ambiente educativo y social es el uso cada vez mayor del Internet y las telecomunicaciones en procesos de formación, comercialización y difusión de las actividades empresariales, sociales y culturales.

El municipio de Santander de Quilichao ha sido afectado en las últimas décadas por los fenómenos generadores de violencia en el país, tales como actores al margen de la ley, delincuencia común y narcotráfico. El estar situado en una zona estratégica de confluencia de caminos entre el piedemonte de las cordilleras central y occidental y la planillanura del Valle del Rio del Cauca, lo hacen particularmente atractivo para el desarrollo de actividades ilegales, sin embargo los avances en el proceso de paz y las políticas públicas que se deben desarrollar para el posconflicto genera factores positivos que pueden desembocar en mayores recursos públicos, proyectos productivos y de impacto social en la región y en el municipio de Santander de Quilichao.

Tabla 14. Tasa de Homicidios / 100.000 habitantes

	2011	2012	2013	2014
Santander de Quilichao	94	72	82	86
Cauca		37	41	
Colombia		39	38	30

Fuente: Comité de observación del delito

Porcentaje de población desplazada de manera forzada de su municipio, entre 0 y 17 años con relación al total de la población en igual situación equivale al 43.8% de la población en el año 2011, según datos del comité de observación del delito⁴⁰.

3.5 ENTORNO JURIDICO NORMATIVO

En Colombia, normas constitucionales como el derecho de asociación⁴¹, el derecho a la igualdad⁴², la protección a la libertad de empresa y a la iniciativa privada, respaldan el

⁴⁰ Secretaria de Salud y Gobierno Municipio de Santander de Quilichao, comité de observación del delito, Análisis Observatorio del delito en Santander de Quilichao, 2014.

⁴¹ Constitución Política de Colombia, Artículo 38.

uso de vehículos receptores de inversión nacional y extranjera, en este sentido se encuentra que los tipos de sociedades comerciales más utilizados para canalizar la inversión en Colombia son: (i) la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.); (ii) la Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.); y (iii) la Sociedad Anónima (S.A.).⁴³

La actividad empresarial de los supermercados es comercial, por dedicarse a la compra y venta de artículos como actividad mercantil; debido a las magnitudes de la inversión y del tamaño de la empresa, es conveniente que se establezca como persona jurídica, dentro de alguna de las cuatro tipos de sociedades comerciales que se pueden crear en Colombia con forme lo indica la ley y las normas jurídicas de este país.

Las requisitos legales en Colombia plantean la necesidad de poseer una matrícula mercantil, para obtener la matrícula mercantil se debe presentar el documento de constitución de la sociedad, los formularios que determine la cámara de comercio, las cartas de aceptación de las personas que se designan como administradores y revisores fiscales (en caso de que la sociedad lo requiera) y el formulario que expide la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en el que se solicita el registro provisional (sección 3.2.3. del presente documento). Asimismo, se debe realizar el pago de los derechos e impuestos correspondientes al registro en la cámara de comercio y obtención de la matrícula, las empresas también deben poseer un registro único tributario RUT.⁴⁴

La designación de los administradores de las sociedades por parte del órgano competente establecido en los estatutos de la sociedad, tales como el nombramiento de los representantes legales, revisores fiscales y miembros de la junta directiva, entre otros, deben inscribirse en el registro mercantil que lleva la cámara de comercio⁴⁵

Otros requisitos adicionales que debe cumplir el establecimiento comercial son⁴⁶:

⁴² Constitución Política de Colombia, Artículo 13

⁴³ Procolombia, Guía Legal de la Inversión en Colombia, 2015.

⁴⁴ Procolombia, Guía Legal de la Inversión en Colombia, 2015.

⁴⁵ Código del comercio Artículo 38

⁴⁶ Cámara de Comercio de Bogotá, Guía para la constitución y formalización de una empresa, 2014, p 19 - 46

- Licencia ambiental otorgada por el Departamento administrativo de medio ambiente
- Registro de avisos.
- Curso de manipulación de alimentos dictado por la secretaria municipal de salud
- Numeración de facturas otorgado por la Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN)
- Autorización para comunicar música otorgada por la Organización Sayco y Acimpro.
- Revisión técnica de seguridad otorgada por el Cuerpo oficial de bomberos.

Desde el punto de vista de las exigencias tributarias, las empresas del régimen común están obligadas con los siguientes impuestos⁴⁷:

- Impuesto de renta y complementarios.
- Impuesto al valor agregado.
- Impuesto de industria y comercio.
- Impuesto complementarios de aviso y tableros.

Las exigencias laborales entorno a la contratación del personal prevé que las empresas deban implementar vinculaciones por medio de contratos legales, ofreciendo un salario justo como retribución al servicio prestado; este tipo de contratación implica⁴⁸:

- Leyes de contratación de personal.
- Pago de parafiscales; ICBF, SENA y Caja de compensación familiar.
- Sistema de seguridad social en pensiones.
- Sistema de seguridad social en salud (EPS).
- Sistema de seguridad en riesgos laborales (ARL).
- Pago de prima por prestación de servicios.
- Pago de cesantías.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Cámara de Comercio de Bogotá, Guía para la constitución y formalización de una empresa, 2014, p 19 - 46

- Tiempo específico para vacaciones.
- En el caso de contratación de personal con contrato por prestación de servicios implica el pago en dinero por los servicios prestados.

De acuerdo con el artículo 48 del código de comercio es obligatorio conformar la contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general. Los libros que deben registrarse según la ley ante la cámara de comercio son⁴⁹:

- Libros de actas de los órganos de administración.
- Libros principales de contabilidad: Diario, mayor, balance e inventarios.
- Libro de registro de socios.

3.6 RESUMEN DE VARIABLES

Las variables que son consideradas de importancia para el presente estudio son:

Tabla 15. Matriz de resumen de Variables

VARIABLE	DESCRIPCION	CALIFICACION
Proceso de paz	Por el impacto que pueda generar en la reducción de la situación de inseguridad y la posterior gestión del gobierno para mejorar las zonas en las cuales el conflicto armado posee mayor intensidad, entre las cuales se encuentra el municipio de Santander de Quilichao Cauca	OPORTUNIDAD
Mejora en la capacidad de compra de la población del Cauca y del municipio de Santander de Quilichao	por reducción del desempleo, de la pobreza y la indigencia	OPORTUNIDAD
Incremento en la inversión en el sector agrícola	Por incremento de la inversión, generación de más empleos directos e indirectos y el impacto que genera en la capacidad de compra de los habitantes del municipio.	OPORTUNIDAD
Incremento del comercio externo del departamento del Cauca	Por su impacto en la generación de empleos directos e indirectos, ampliación de la capacidad de compra de los consumidores y la opción para beneficiarse de los tratados comerciales suscritos por Colombia	OPORTUNIDAD
Congestión comercial y vehicular en el área de la galería del municipio de Santander de Quilichao	Zona en la cual se desarrollan actividades de comercialización de frutas, verduras y cárnicos sin la infraestructura adecuada de cuartos fríos, manipulación inadecuada de alimentos, almacenamiento inadecuado de alimentos perecederos e inexistencia de parqueadero	OPORTUNIDAD
Popularización del internet	Para la difusión de actividades educativas, sociales, comerciales, empresariales y culturales entre los habitantes del municipio.	OPORTUNIDAD

⁴⁹ Procolombia, Guía Legal de la Inversión en Colombia, 2015

Incremento de la delincuencia y actividades ilícitas	Actividades asociadas al narcotráfico y a las bandas delincuenciales que generan costos adicionales en seguridad y en reducción de la afluencia de clientes en unas determinadas zonas.	AMENAZA
Incremento de la migración de la población hacia centros urbanos de mayor desarrollo	Por ser, Santander de Quilichao, una población receptora de rural, lo cual permite que se incremente la demanda de bienes necesarios y se reciban subsidios gubernamentales para mejorar la calidad de vida de esta población	OPORTUNIDAD
Sector atractivo para construir nuevos establecimientos	Por la dinámica empresarial, la densidad poblacional, el tipo de establecimientos existentes en el municipio de Santander.	AMENAZA
Cambios en la costumbre de compra de los habitantes	Por la cercanía a Cali se registra una migración de consumidores hacia esta ciudad	AMENAZA
Licitaciones públicas para compra de bienes de primera necesidad	Las licitaciones de entidades como ICBF, INPEC y SENA para la compra de alimentos y enseres.	OPORTUNIDAD
Ampliación de la cobertura de mercado de cadenas nacionales en poblaciones del norte del departamento del Cauca	Presencia de cadenas de supermercados en áreas como el municipio de Santander de Quilichao	AMENAZA

Fuente: El autor.

4. CARACTERIZACIÓN SECTORIAL EN SANTANDER DE QUILICHAO

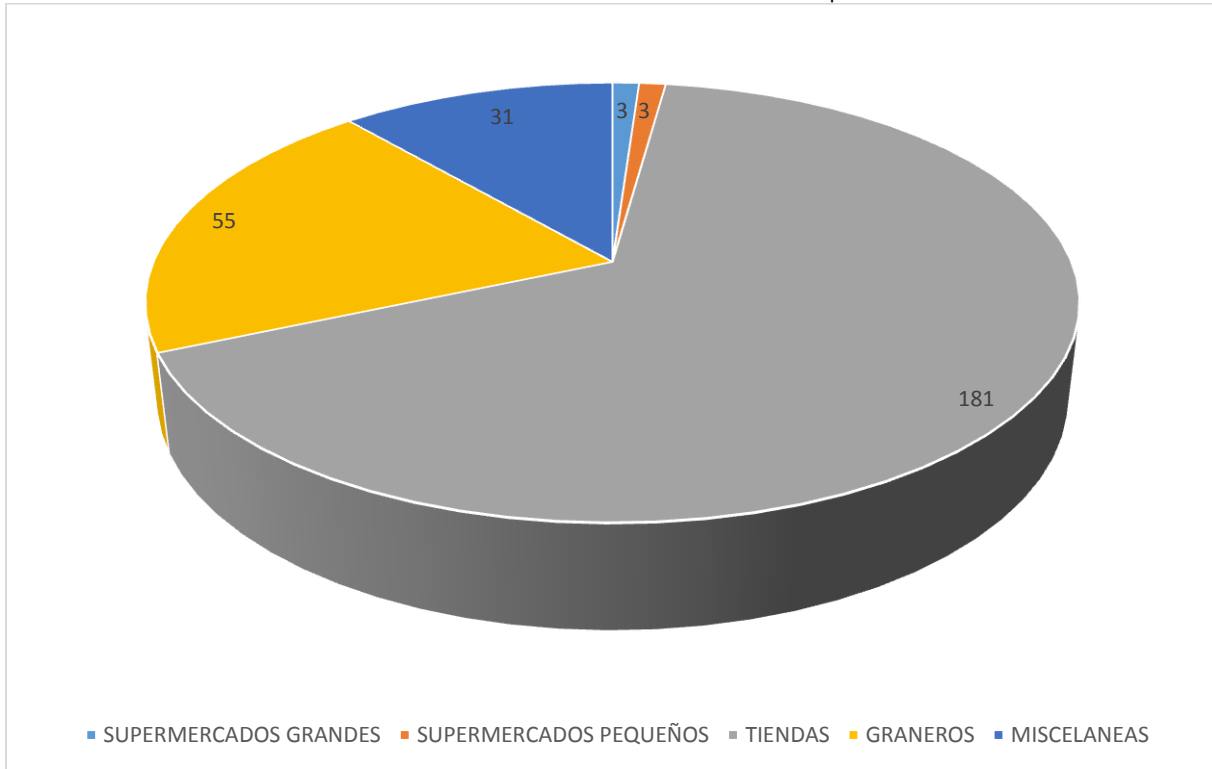
4.1 CARACTERIZACION DEL SECTOR DE SUPERMERCADOS.

Al analizar las empresas registradas bajo el código CIUU 4711, en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, donde se encuentran las empresas dedicadas a comerciar al por menor en establecimientos no especializados con surtido principalmente compuesto por alimentos, bebidas o tabaco y al código 4719, donde se encuentran los establecimientos de comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco, se encuentra que en el municipio de Santander existen en total 273 establecimientos.

La dinámica del sector viene caracterizada por una consolidación de los grandes representantes del sector y paralelamente de la mano a la progresiva desaparición de participantes tradicionales (muchos ellos, PYMES), incapaces de aprovechar las economías de escala y ámbito devenidas de las nuevas reglas de juego, que supone la oferta competitiva de los hipermercados. De otra parte, la consolidación de economías de escala y ámbito por los supermercados ha permitido a estos grandes actores ofrecer a los consumidores mejoras significativas en términos de precio y calidad.⁵⁰

⁵⁰ Superintendencia de industria y comercio, Delegatura de protección de la competencia, Estudio Económico del sector Retail en Colombia, 2010 -2012.

Gráfico 15. Establecimientos de comercio de víveres al por menor



Fuente: Cámara de comercio del Cauca, seccional Santander de Quilichao, Actualizado a Diciembre 2014

En el municipio de Santander de Quilichao los supermercados de mayor tamaño poseen las siguientes categorías:

- Electrodomésticos y gasodomeesticops
- Licores y tabaco
- Artículos y utensilios de uso domestico
- Otras mercancías
- Productos de aseo personal
- Productos farmacéuticos (solo en un oferente)
- Alimentos y bebidas no alcohólicas.

Por su parte los supermercados pequeños se caracterizan por poseer las siguientes categorías:

- Licores y tabaco
- Otras mercancías

- Productos de aseo personal
- Alimentos y bebidas no alcohólicas.

En los gran eros y tiendas se cuentan las siguientes categorías:

- Otras mercancías
- Productos de aseo personal
- Alimentos y bebidas no alcohólicas.

Al caracterizar los establecimientos del primer grupo podemos encontrar los siguientes aspectos en común:

- Poseen planeación estratégica.
- Pertenecen a cadenas de supermercados de índole Nacional (Olímpica), regional (El rendidor) y local (la feria).
- Cuentan con más de 60 empleados: Olímpica 85 empleados, La feria 70 empleados y El rendidor 60 empleados, los cuales son todos contratados por la empresa y cuentan con todos los beneficios de ley.
- Son superficies que están entre los 500 a los 1200 metros cuadrados de instalaciones.
- Poseen una clara diferenciación entre el área comercial y el área de bodegas.
- Su exhibición posee una clasificación por categorías.
- La exhibición en las góndolas responde a una estrategia financiera enfocada en el seguimiento, la rotación, la rentabilidad y las ventas cruzadas que posee cada uno de los productos exhibidos en las góndolas.
- El seguimiento a márgenes, precios de competencia, ofertas y estrategias de impulso es constante y se cuenta con personal exclusivo para estos fines.
- Poseen estrategias de impulso y mercadeo propios, las cuales son potenciadas por las negociaciones realizadas con los principales proveedores.
- El personal de impulso y mercadeo es, en su gran mayoría, personal de los proveedores.
- Las áreas que estas empresas poseen son: Logística, compras, atención de punto de venta, administrativa, recursos humanos, mercadeo, sistemas y seguridad.

- Estas empresas cuentan con procesos sistematizados, entre estos procesos se encuentran: Bodega, facturación, mercadeo, ventas, nomina, clientes, pedidos.
- Desarrollan estrategias de compra y negociación haciendo uso de su poder nacional, regional o local, logrando así márgenes más favorables en precios, promociones y personal de impulso y mercadeo por cuenta de los proveedores principales.
- Poseen gran despliegue de publicidad por diferentes medios.
- Empleo de estrategias de redes sociales aprovechando el uso masivo del internet entre la población de influencia comercial de estos establecimientos.
- El personal de dirección de estos establecimientos cuenta con formación y alta experiencia en el sector y no posee un lazo familiar con los propietarios de los establecimientos.
- Empleo de la tecnología para la mejora de eficiencia, disminución de costos, mejora en la negociación e identificación de oportunidades de negocio.
- Participan en licitaciones públicas para entidades como: ICBF, INPEC, entre otros.
- Desarrollan alianzas estratégicas para ofrecer productos de marca propia.
- Solo el supermercado LA FERIA, posee sus orígenes en el municipio de Santander de Quilichao.

Al caracterizar los establecimientos del segundo grupo podemos encontrar los siguientes aspectos en común:

- No poseen planeación estratégica.
- Son establecimientos de tradición en el municipio que evolucionaron desde el formato de granero al formato de supermercado.
- El número de empleados de estos establecimientos está entre 30 y 50 empleados, en la gran mayoría los empleados del área administrativa son contratados por la empresa y con los beneficios de ley, algunos de los empleados son solo contratados por el día de labor, especialmente en los días de mercado (miércoles, viernes y sábado).
- Solo la facturación, las compras y la contabilidad cuenta con procesos sistematizados.

- Son establecimientos entre los 300 y 500 metros cuadrados.
- El área de bodega no está claramente diferenciada del área de venta.
- La clasificación por categorías es muy débil debido al espacio reducido en sus puntos de venta.
- La publicidad que emplean es muy poca y orientada a fechas especiales.
- La organización de los productos en sus góndolas está orientada solo a la exhibición, pero no responde a una estrategia financiera definida.
- EL personal de impulso, mercadeo y alistamiento de los productos es en su gran mayoría de los establecimientos.
- La presencia de mercaderistas y personal de impulso pagado por los proveedores es muy limitado a los días de mayor venta o fechas especiales.
- Las áreas que estas empresas poseen son: Bodega, administrativa y ventas.
- El personal de dirección de estos establecimientos es en su mayoría familiares entre si y se sustentan gracias a su alta experiencia práctica y poco en su formación especializada en el sector.
- Todos los participantes de este sub grupo son tradicionales en el municipio de Santander de Quilichao.

Al caracterizar los establecimientos del tercer grupo podemos encontrar los siguientes aspectos en común:

- No poseen planeación estratégica.
- Son establecimientos que guardan su formato de granero especializado en la venta persona a persona.
- Son establecimientos que están entre los 200 y 300 metros cuadrados de área total
- Son establecimientos con una mayor proporción de bodega y una menor área de exhibición.
- Poseen entre 5 y 15 empleados en su gran mayoría son familiares pero no cuentan con un salario con los beneficios de ley.
- Se encuentran fuertemente concentrados en el área de la plaza de mercado del pueblo.

- Todo el personal es pagado por la empresa, no cuentan con apoyo de sus proveedores debido al volumen bajo de compras.
- No emplean publicidad.

Al analizar la variedad de establecimientos de este sector se encuentra que su número existente en la región norte del departamento del Cauca es bajo en comparación con la densidad poblacional de la región en comparación con los datos nacionales y su capacidad de compra, en este aspecto se considera que la explicación a esta situación se da por efectos del conflicto armado, sin embargo al firmarse el proceso de paz es probable que se incremente la presencia de cadenas de supermercados en el norte del departamento del Cauca.

Al analizar la composición del portafolio de productos y servicios se encuentra que solo los supermercados grandes poseen oferta de servicios adicionales a la venta de víveres y abarrotes, entre los servicios que se encuentran están:

- Venta de celulares.
- Venta de loterías y chance.
- Venta y recarga de minutos.
- Operador no bancario.
- Entrega de subsidios de la caja de compensación familiar del Cauca y de los programas sociales del gobierno.
- Giros nacionales e internacionales.

Pago de facturas de servicios públicos y de ventas por catálogos.

4.2 COMPETIDORES DIRECTOS

Al analizar en detalle se encuentra que el comercio al por menor de víveres, abarrotes y alimentos se desarrolla en tres grupos definidos de establecimientos: Grande supermercados, que en este caso son: OLIMPICA, LA FERIA y EL RENDIDOR, los cuales representan el 1% de los establecimientos de este sector, un segundo grupo está caracterizado por supermercados pequeños, en este caso son: MELLIZO, NUTIVARA Y ANDRADE, que constituyen el 1% de los establecimientos del sector. Un

tercer grupo están caracterizados por los graneros, los establecimientos de este grupo significan el 20%. Para las directivas del SUPERMERCADO ANDRADE se considera que los competidores directos son los supermercados OLIMPICA, LA FERIA, EL RENDIDOR, MELLIZO, NUTIVARA, por su participación en ventas.

4.3 ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

Tabla 15. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Bajo Atractivo	Muy atractivo	
Amenaza de entrada							
Economías de escala por oferta	Pequeñas					X	Grandes
Economías de escala por demanda	Grandes	X					Pequeñas
Costos para los clientes por cambio de proveedor	Bajos		X				Altos
Requisitos de capital	Altos	X					Bajos
Experiencia y efectos de aprendizaje	Mucha		X				Poca
Regulación del mercado	Mucha		X				Poca
Acceso desigual a canales de distribución	Mucha	X					Poca
Identificación de la marca	Mucha		X				Poca
Políticas gubernamentales restrictivas	Mucha		X				Poca
Alianza entre competidores	Sin Importancia				X		Muy Importante
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA			X				
Poder de los proveedores							
Más concentrado que el sector al cual vende	Poca concentración				X		Mucha concentración
Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para generar ingresos	Poca dependencia				X		Mucha dependencia
Los participantes del sector deben asumir costos por cambio de proveedor	Muchos		X				Pocos
Los proveedores ofrecen productos diferenciados	Muy diferenciados	X					Poco Diferenciados
No existe sustituto para lo que ofrece el proveedor	muchos sustitutos	X					Pocos Sustitutos
Amenaza del proveedor de integrarse hacia adelante	Muchas				X		Pocas
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA					X		
El poder de los compradores							
Hay pocos compradores o cada uno compra altos volúmenes	Pocos					X	Muchos

		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Bajo Atractivo	Muy atractivo	
Los servicios son estandarizados o poco diferenciados	Muy diferenciados				X		Poco diferenciados
Los compradores asumen costos por cambio de proveedor	Costos Bajos		X				Costos Altos
Amenaza de compradores de integrarse hacia atrás	Amenaza Alta					X	Amenaza Baja
Producto representa una parte importante de los costos del consumidor	Poco importante					X	Muy Importante
Utilidades bajas, altos costos en el comprador	Utilidades Bajas	X					Utilidades Altas
Calidad de servicio del comprador no se ve afectada por la calidad del servicio del sector	Poco Afectado					X	Muy Afectado
El producto surte poco efecto en los costos del comprador	Bajo efecto en costos					X	Alto efecto en costos
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA						X	
Amenaza de sustitutos							
Se ofrece atractiva combinación de precio y desempeño respecto al servicio del sector	Muy Atractiva		X				Poco Atractiva
Costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo	Costo Bajo		X				Costo alto
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA			X				
Rivalidad entre competidores							
Los competidores son varios o aproximadamente similares en tamaño y potencia	Varios	X					Pocos
Crecimiento del sector	Lento				X		Rápido
Barreras de salida	Altas					X	Bajas
Rivales comprometidos con ser líderes	Mucho Compromiso	X					Poco compromiso
Las empresas no son capaces de entender sus señales de mercado	Muy Capaces		X				Poco Capaces
Rivalidad en precio	Altas	X					Bajas
Productos o servicios casi idénticos	Mucho	X					Poco
Costos fijos altos y costos marginales bajos	Altos	X					Bajos
Capacidad de producción debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz	Mucha Cantidad	X					Poca Cantidad
El producto es perecedero	Perecedero		X				No Perecedero
ATRACTIVO PROMEDIO DE FUERZA		X					
ATRACTIVO GENERAL PROMEDIO DE FUERZA					X		

Fuente: El Autor

Un análisis desglosado de las cinco fuerzas de Porter permite encontrar lo siguiente:

- **AMENAZA DE ENTRADA:** Luego del análisis se concluye que el nivel de atraktividad de esta fuerza es poco atractiva y los factores que permiten llegar a esta conclusión son:
 - Bajos costos de cambio de proveedor para los clientes, debido a la facilidad de encontrar los mismos productos en la mayoría de los oferentes existentes en este sector.
 - La experiencia y efectos del aprendizaje en este sector generan impactos reducidos.
 - Regulación del mercado, especialmente en el sector de supermercados y graneros, lo cual facilita la aparición de nuevos oferentes en el mercado.
 - Identificación de la marca, en este caso la marca no se encuentra asociada a los supermercados o graneros, más si está ligada a los productos que son comercializados por estos establecimientos lo cual genera que los niveles de fidelidad del cliente no estén fuertemente ligados al establecimiento, más si al producto que consume.
 - Políticas gubernamentales restrictivas, en este caso este factor no posee una gran influencia, por lo cual es fácil ingresar al sector para un potencial oferente nuevo.
 - La existencia de economías de escala de demanda generan fuerzas que dificultan la entrada de nuevos oferentes al sector, ya que al incrementar los volúmenes de compra generan reducciones y prebendas en la negociación con los proveedores.
 - Requisitos altos de capital ya que altos volúmenes de capital o facilidad para su financiación permite a los establecimientos incrementar los volúmenes de compra, amplitud en categorías, variedad de servicios y amplitud en las instalaciones generando con ello barreras de entrada a nuevos oferentes.
 - Acceso desigual a canales de distribución, esta situación se da por las políticas de venta establecidas por los principales proveedores, los cuales premian a supermercados de gran tamaño con precios, ofertas y prebendas mejores que las que ofrecen a aquellos establecimientos de menor tamaño, por esta razón este factor se constituye en una barrera de entrada.

- **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES:** El nivel promedio de atraktividad de esta fuerza es de atraktividad baja, los factores que permiten llegar a esta conclusión son:
 - Los proveedores se encuentran más concentrados que el sector al cual vende, la calificación de esta variable es de bajo nivel de atraktividad ya que los proveedores son, en su mayoría, los mismos para todos los oferentes y, teniendo en cuenta los tamaños relativos de los supermercados y graneros existentes en Santander hacen que las políticas de venta sean en su mayoría muy similares para la mayoría.
 - Los proveedores no dependen fuertemente del sector para generar ingresos, si bien la plaza de Santander de Quilichao registra un flujo de compras importante, no constituye una plaza de gran relevancia comercial para los principales proveedores existentes en el mercado, por lo tanto esta variable fue calificada como de bajo nivel de atraktividad,
 - Amenaza del proveedor de integrarse hacia adelante, este factor fue calificado como baja atraktividad por la importancia baja que posee la plaza de Santander, en comparación con otras plazas, para los proveedores. Sin embargo para el caso de la empresa Colombina se registró una integración hacia adelante constituyendo su propio punto de venta de sus productos, esto se da debido a la existencia de una planta de producción de la empresa en el municipio.
- **PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES:** El nivel de atraktividad de esta fuerza fue calificado como muy atractivo, las razones para llegar a esta conclusión fueron las siguientes:
 - La participación de cada comprador en baja, por lo tanto la distribución de la participación de cada comprador en el total de compras a establecimientos que comercializan alimentos es atomizada sin embargo el volumen de compradores es alto y su consumo es constante y registra una tendencia al alza, por tal efecto se considera que este sector se considera muy atractivo.
 - La amenaza de integración hacia atrás de los compradores es muy baja ya que la participación individual de cada uno en el total de compras que se

registra en el sector es mínima, por tal razón se considera que este sector es muy atractivo.

- Si bien los productos que se comercializan en el sector de supermercados representan una parte importante de los costos del consumidor, al registrarse volúmenes individuales de compras muy bajos y estrategias de Compras individuales hacen que la probabilidad de integración hacia atrás se reduzca y genere que el sector sea considerado muy atractivo.
 - La calidad de servicio que recibe el comprador no está en relación con la calidad de servicio que se registra en el sector, esto hace que las diferencias en los niveles de servicio al cliente entre los diferentes oferentes solo registre una redistribución de la demanda entre aquellos oferentes con mejor servicio al cliente, esto brinda opciones muy atractivas para que nuevos oferentes lleguen al sector.
- **AMENAZA DE SUSTITUTOS:** La calificación promedio de esta fuerza es de poca atraktividad, las razones para esta conclusión son:
 - Los tamaños relativos de los competidores existentes en el mercado de Santander de Quilichao son completamente diferentes, hay muy pocos que son de tamaño, recursos, infraestructura, ubicación que es considerable y similar, en relación al mercado, que representan el mayor porcentaje de ventas del sector, y por otro lado existen un gran número de participantes con una participación muy baja. Considerar la incursión de otro establecimiento de gran tamaño se coloca en entredicho por la oferta existente y en relación al tamaño del mercado existente en el municipio de Santander de Quilichao, por esta razón se considera que este factor genera que el sector sea muy poco atractivo para un potencial nuevo oferente.
 - En la actualidad los principales oferentes de este sector se encuentran comprometidos por ser reconocidos como líderes, lo cual se traduce en una competencia fuerte entre ellos, por esta razón se considera que este factor registra un muy poco nivel de atraktividad para nuevos oferentes en el sector.

- Dado que los productos comercializados son idénticos o muy similares, los niveles de precio son los mismos o con poca diferencia y los servicios son los mismos entre los principales oferentes por estos factores se considera que el nivel de atraktividad del sector es muy poco para los intereses de posibles nuevos oferentes.
- Los costos fijos son altos y los márgenes de utilidad son bajos, para incrementar la rentabilidad y reducir los costos fijos se requiere incrementar tanto los volúmenes de productos comercializados como la rotación de los mismos y para lograrlo se requieren inversiones significativas, estos hechos generan fuerzas disuasorias para potenciales nuevos oferentes por esta razón esta fuerza es calificada como de muy poco atractiva.

Luego de analizar las cinco fuerzas de Porter en el sector de supermercados y graneros en Santander de Quilichao se encuentra que este sector es atractivo para nuevos competidores.

4.4 CLIENTES

Los clientes del sector de supermercados del municipio de Santander de Quilichao lo constituyen los siguientes grupos

- Habitantes tanto del perímetro urbano como del área rural del mismo municipio,
- Habitantes de corregimientos y veredas aledañas como Mondomo, San pedro, Lomitas, San Francisco, La Palomera entre otras
- Habitantes de los resguardos indígenas existentes en el norte del cauca.
- Empresas privadas que cuentan con casino empresarial
- Instituciones públicas que desarrollan licitaciones y compras directas como INPEC, SENA, ICBF.
- Beneficiarios de los programas estatales como familias en acción.

4.5 PROVEEDORES

En su gran mayoría los proveedores existentes en el sector de supermercados, graneros y tiendas en el municipio de Santander de Quilichao son los mismos para todos los oferentes, para el caso del SUPERMERCADO ANDRADE están catalogados de la siguiente forma:

- Proveedores grandes: Empresas nacionales o multinacionales multi marca, multi categoría, cuentan con vendedores, impulsadoras y mercaderistas, así como una estrategia de mercadeo y publicidad definida. Para el caso del SUPERMERCADO ANDRADE en este segmento se cuentan 32 empresas.
- Proveedores medianos: En este sector se encuentran empresas nacionales y multinacionales que tienen presencia limitada en algunas categorías; así como empresas regionales que venden productos o prestan servicios muy definidos y con una capacidad productiva limitada. Para el caso del SUPERMERCADO ANDRADE en este segmento se cuentan 48 empresas.
- Proveedores pequeños: Son en su gran mayoría productores de bienes agrícolas y se encuentran localizados en el departamento del Cauca, en su gran mayoría no están formalizados y poseen limitada capacidad productiva.

4.6 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Por ser un comercializador de productos y servicios SUPERMERCADO ANDRADE no registra sustitutos, sin embargo si registra desplazamiento de demanda hacia formas de comercialización como lo son las redes multi nivel, si bien estas existen el impacto que tienen en la demanda es muy poca y solo se enfocan a estratos específicos de clientes, por lo cual la gerencia del supermercado no las considera sustitutos.

4.7 COMPETIDORES POTENCIALES

Entre los potenciales competidores se encuentran cadenas de supermercados tanto regionales como nacionales que estén interesadas en participar en el mercado de Santander de Quilichao, entre ellas se pueden contar Supermercados Jerónimo Martnis, Supermercados Caribe, Supermercados D1 y Supermercados Mercapava.

5 BENCHMARKING

5.1. DEFINICIONES

Para el benchmarking se tomaron en cuenta las siguientes empresas competidoras: Olímpica, Rendidor, La feria, Comercializadora Nutivara, Distribuidora Mellizo y Supermercado Andrade.

Los factores que se analizaron en el presente estudio fueron:

- **Publicidad.** En este aspecto se analizan las campañas publicitarias, el plan de medios impresos y virtuales, volantes, pancartas, radio y televisión.
- **Competitividad de precios.** Hace referencia al nivel de precios, según el mercado al cual va dirigido el establecimiento.
- **Administración.** Hace referencia a la fortaleza para el desempeño de las labores internas de la empresa.
- **Gestión.** Hace referencia al manejo de los recursos, los procesos, los procedimientos y las acciones desarrolladas de manera coordinada ajustadas al logro de una política de calidad y una planeación estratégica.
- **Control.** Hace referencia a los mecanismos o formas de ejercer una comprobación del proceso, la forma y el resultado acorde a un plan coordinado y planeado, en este aspecto se tomaran en cuenta el control de la calidad, los procesos y los riesgos.
- **Posición financiera.** Situación del pasivo exigible de una empresa su estructura y capacidad de devolución de las deudas y obligaciones contraídas.

- **Lealtad de los clientes.** Conducta real de un cliente, independientemente de las actitudes o preferencias que subyacen a esa conducta. La lealtad tiene que ver con la actividad de re-compra, independientemente de las actitudes mantenidas internamente o preferencias. En la definición del comportamiento, la lealtad no es la causa, sino el resultado de la preferencia de marca.

- **Participación en el mercado.** Se conoce como “participación de mercado” al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico.

- **Marca propia.** La conocida como marca blanca, correctamente llamada marca del distribuidor o marca genérica o marca propia, es la marca perteneciente a una cadena de distribución (cadena de supermercado o autoservicio) con la que se venden productos de distintos fabricantes.

- **Sistema de inventarios.** Un sistema de inventarios es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización. Este sistema puede ser manual o automatizado. Para el control de los costos, elemento clave de la administración de cualquier empresa, existen sistemas que permiten estimar los costos de las mercancías que son adquiridas y luego procesadas o vendidas

- **Logística.** La logística es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, el concepto contemporáneo del arte y técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancía, energía e información.

- **Servicio al cliente.** Es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.
- **CRM.** CRM proviene de la sigla del término en inglés Customer Relationship Management, y puede poseer varios significados:
 - Administración basada en la relación con los clientes. CRM es modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente (u orientación al mercado según otros autores), el concepto más cercano marketing relacional. Software para la administración de la relación con los clientes.
 - Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Con este significado CRM se refiere al sistema que administra un Datawarehouse (almacén de datos) con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la empresa.
- **Planta.** Hace referencia a las instalaciones físicas de una empresa.
- **Equipos.** Esta referida a los equipos que posee cada una de las entidades mencionadas.

5.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según los resultados del proceso de investigación, contenidos en la matriz de posicionamiento estratégico, se encuentran los siguientes resultados:

Tabla 16. Matriz de Posición Competitiva

			OLIMPICA		LA FERIA		MELLIZO		RENDIDOR		NUTIVARA		ANDRADE		PROMEDIO	
	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	Pond	Clasif	Calif	Clasif	Calif	Clasif	Calif	Clasif	Calif	Clasif.	Calif.	Clasif.	Calif.	Clasif.	Calif.
1	Publicidad	6%	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24	3	0,18	2	0,1	3,17	0,19
2	Competitividad de precios	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,2	2,83	0,23
3	Administración	7%	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,3	3,83	0,27
4	Gestión	7%	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	2	0,1	3,50	0,25
5	Control	7%	4	0,28	3	0,21	2	0,14	4	0,28	4	0,28	3	0,2	3,33	0,23
6	Posición Financiera	7%	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	2	0,1	3,33	0,23
7	Lealtad de clientes	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,3	3,17	0,25
8	Participación de mercado	6%	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,1	2,67	0,16
9	Marca propia	7%	4	0,28	4	0,28	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,1	3,00	0,21
10	Sistema de inventarios	5%	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,2	3,17	0,16
11	Logística	6%	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,2	3,50	0,21
12	Servicio al cliente	8%	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,3	3,50	0,28
13	CRM	7%	3	0,21	2	0,14	2	0,14	4	0,28	3	0,21	2	0,1	2,67	0,19
14	Planta	6%	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,2	3,50	0,21
15	Equipos	5%	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,2	3,67	0,18
	Total	100%	TOTAL	3,77	TOTAL	3,38	TOTAL	2,65	TOTAL	3,66	TOTAL	3,05	TOTAL	2,5	TOTAL	3,25
				1		3		5		2		4		6		

Fuente: El Autor

- **Supermercados Olímpica.** Ocupa el puesto número 1, en el análisis realizado, pertenece a una cadena nacional de autoservicios, por esta razón sus principales fortalezas se encuentran en su posición financiera, capacidad de negociación y compra a nivel internacional estableciendo así su marca propia, igualmente, es fuerte en su logística de distribución a nivel nacional soportado en un sistema robusto de información y gestión de inventarios. La oferta de esta entidad ha sido fortalecida mediante una amplia gama de servicios, entre los cuales se destaca su participación activa en servicios de financiación a través de su tarjeta de crédito.

Los aspectos menos fuertes de esta institución están en la competitividad de sus precios, que si bien están dirigidos a estratos 3 y 4, no son los más competitivos del mercado analizado. La participación de esta entidad con su estrategia de fuertes ofertas en periodos cortos ocasiona el fortalecimiento de la conducta de CAZA OFERTAS entre sus clientes, este aspecto genera un efecto adverso en la fidelidad de sus clientes ya que estos premian con sus compras a aquellos establecimientos con mejores precios en la zona geográfica analizada.

Por parte de fidelización cuentan con un CRM robusto y propio mediante el cual gestionan su relación con el cliente, la cual la materializan en su tarjeta plata, estructurando estrategias de minería de datos para la construcción y adecuación de sus ofertas de productos y servicios por perfiles altamente definidos de clientes.

- **Supermercado El Rendidor.** Ocupa el puesto número 2, en el análisis realizado. El rendidor cuenta con operaciones activas en Cali, florida, corinto y Santander de Quilichao. Su enfoque está orientado hacia consumidores de estratos 1,2 y 3, sus fortalezas se centran en su capacidad de negociación, marcas propias, logística, planta, equipo y estrategia de servicio al cliente.

Por ser una cadena relativamente nueva, en la zona geográfica de análisis, la participación en el mercado y la fidelidad del cliente es un aspecto a mejorar, más si se tiene en cuenta la conducta de CAZA OFERTAS de algunos de los clientes de la región.

- **La Feria.** Ocupa el puesto 3 en el presente análisis. Es una cadena Local con una trayectoria de 45 años, registra una evolución del formato de graneros familiares a un formato de supermercado local con dos puntos de venta en el municipio, una de sus mayores fortalezas son su servicio al cliente, precios y ubicación preferencial en el área de la galería.

Como opciones de mejora, ha buscado mejorar su relación con sus clientes estableciendo para ello su club de clientes.

- **Comercializadora Nutivara.** Ocupa el puesto 4 en el presente análisis. Este establecimiento es el granero más grande del municipio, su nicho esta en las personas del área rural y personas de ingresos bajos por su ubicación frente a la galería y zona de parqueo de los vehículos que van hacia el área rural. Los precios bajos, la venta de productos a granel, la presentación de productos con bajas cantidades se cuentan como otras fortalezas de esta entidad.
- **Distribuidora Mellizo.** Ocupa la posición 5 en el presente estudio, esta cadena de 45 años de existencia cuenta con 1 punto de venta. Su fortaleza descansa es la tradición precios bajos, la venta de productos a granel, la presentación de productos con bajas cantidades.
- **Supermercado Andrade.** Por otro lado, las fortalezas que hay que potenciar, respecto a los competidores analizados, se encuentran en aspectos de administración, control, logística, sistema de inventarios, planta y equipos.

Al analizar las debilidades del supermercado ANDRADE se evidenció que en los aspectos de publicidad, gestión, marca propia, CRM, participación en el mercado y posición financiera.

5.2.1. Análisis Comparativo de la Matriz de Posicionamiento Estratégico

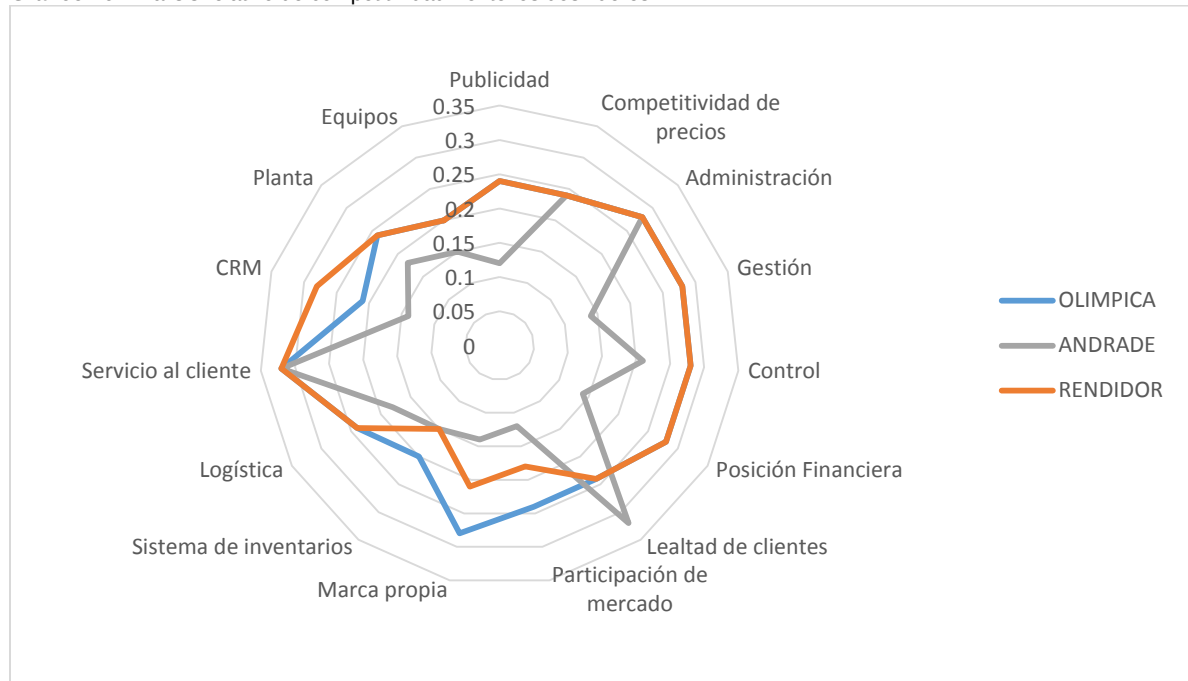
Para este análisis se toma como insumo la matriz del perfil competitivo y se compara la situación del supermercado ANDRADE con cada uno de los competidores seleccionados para el análisis de referenciación en los 15 factores empresariales. Buscando facilitar su análisis y mejorar la presentación se tomaron tres grupos de empresas: Los dos líderes frente a Supermercado ANDRADE, las posiciones

intermedias frente a Supermercado ANDRADE y frente a distribuidora Mellizo y el promedio.

Posición relativa frente a los dos mejores. Al comparar los resultados de los 15 factores frente a la situación de la entidad analizada en relación a OLÍMPICA y Supermercado EL RENDIDOR encontramos los siguientes factores:

- **Aspectos en los cuales SUPERMERCADO ANDRADE sobre sale frente a líderes.** La lealtad de los clientes es el factor que sobre sale en supermercado ANDRADE frente a las dos empresas líderes.
- **Aspectos en los cuales supermercado ANDRADE iguala a los líderes.** La administración y el servicio al cliente son los factores en los cuales supermercado ANDRADE iguala a las empresas líderes.
- **Aspectos en los cuales supermercado ANDRADE está por debajo de los líderes.** Los factores en los cuales supermercado ANDRADE está por debajo de los líderes son logística, CRM, equipos, planta, publicidad, control, competitividad de precios, gestion, posición financiera, participación de mercado, marca propia y sistema de inventarios.

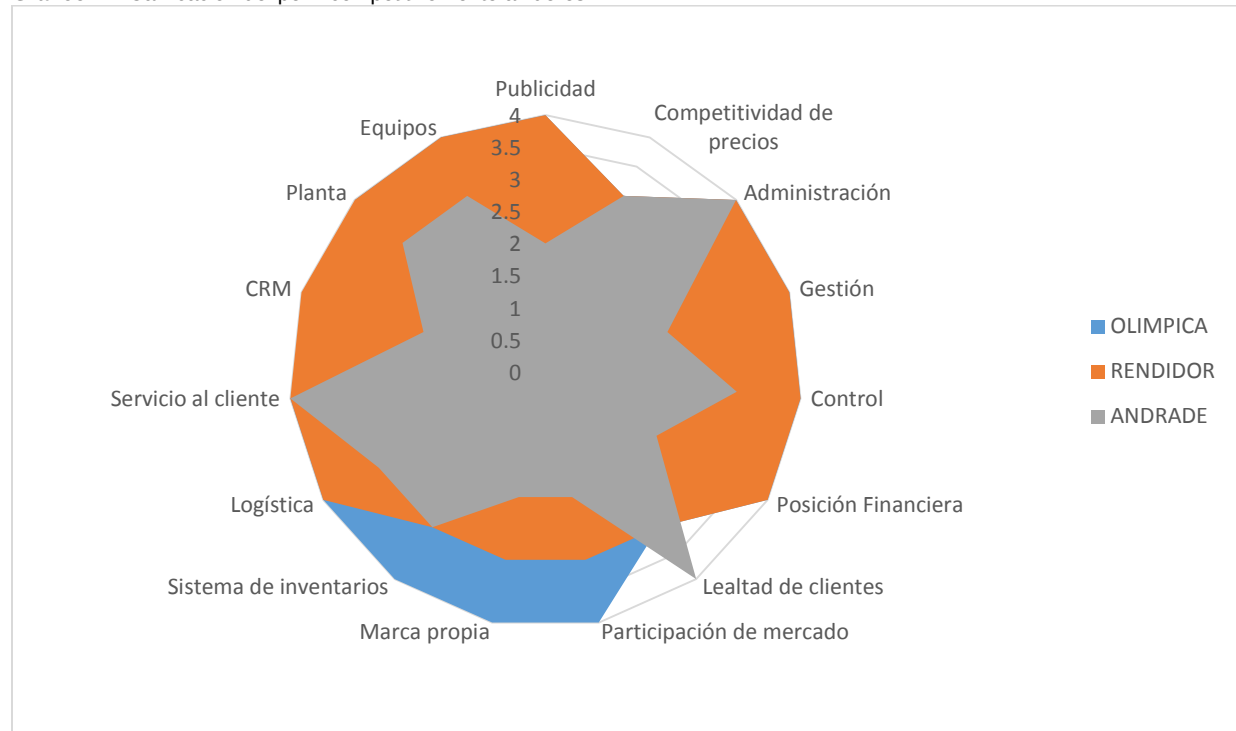
Gráfico 16. Análisis relativo de competitividad frente los dos líderes



Fuente: El Autor

- Posición relativa del líder.** Según el análisis realizado a las empresas incluidas en el presente estudio se encuentra que súper tiendas Olímpica es el líder en el territorio de interés para este trabajo, al analizarlo detenidamente se encuentra que el líder sobre sale en los aspectos de: participación de mercado, marca propia y sistema de inventarios. Por otro lado, la entidad que ocupa la segunda posición en este análisis de competitividad, supermercados metro, posee un factor que registran una mejor calificación que el líder, estos factores es: CRM.

Gráfico 17. Calificación del perfil competitivo frente a líderes

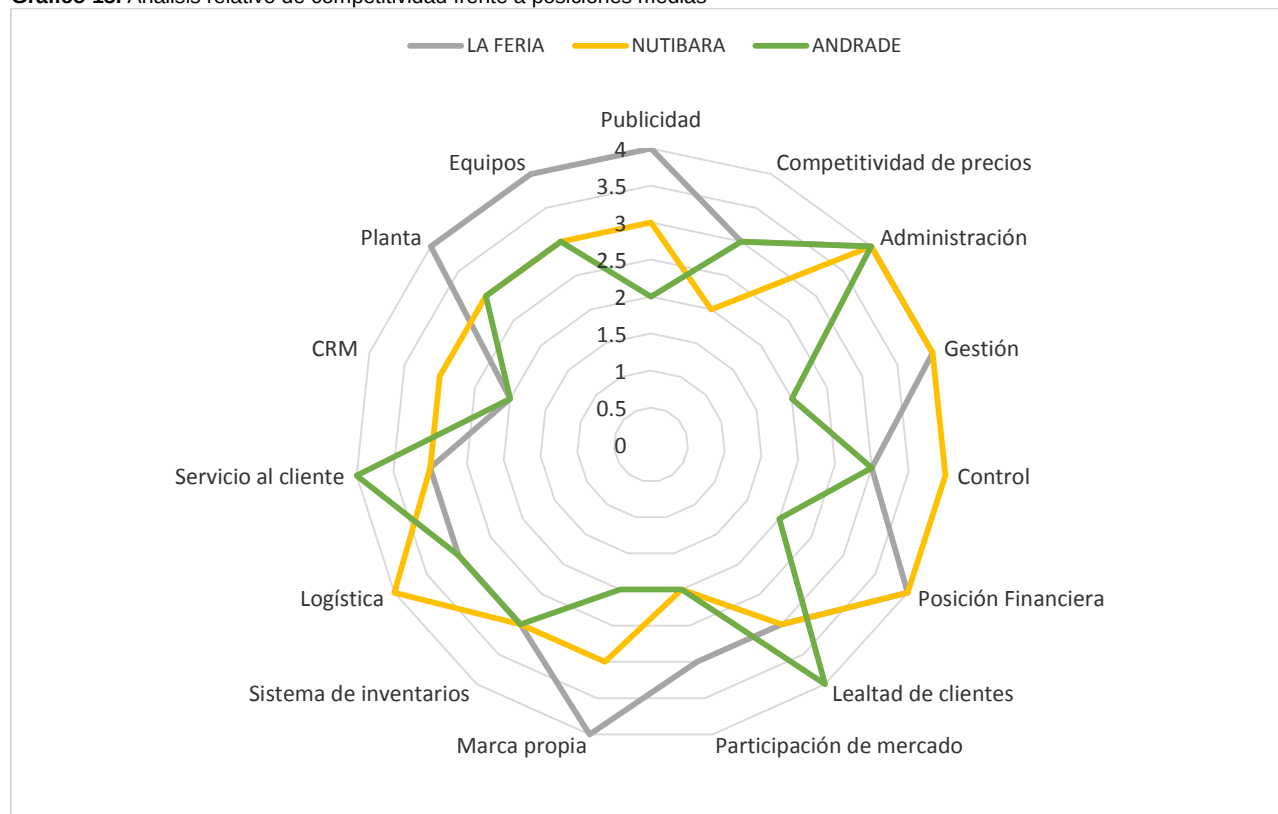


Fuente: El Autor

- **Posición estratégica frente a posiciones intermedias de competitividad.**
Al comparar los resultados de los 15 factores frente a la situación de supermercado ANDRADE en relación a las posiciones intermedias encontramos los siguientes factores:
 - Aspectos en los cuales Supermercado ANDRADE sobre sale frente a las posiciones intermedias. La lealtad de los clientes es el factor que sobre sale en Supermercado ANDRADE frente a las posiciones intermedias.
 - Aspectos en los cuales Supermercado ANDRADE iguala a las posiciones intermedias. La administración, la competitividad en precios y el sistema de inventarios son los factores en los cuales Supermercado ANDRADE iguala a las posiciones intermedias.

- Aspectos en los cuales Supermercado ANDRADE está por debajo de las posiciones intermedias. Los factores en los cuales Supermercado ANDRADE está por debajo de los líderes son logística, CRM, publicidad, competitividad de precios, gestion, posición financiera, marca propia y sistema de inventarios.

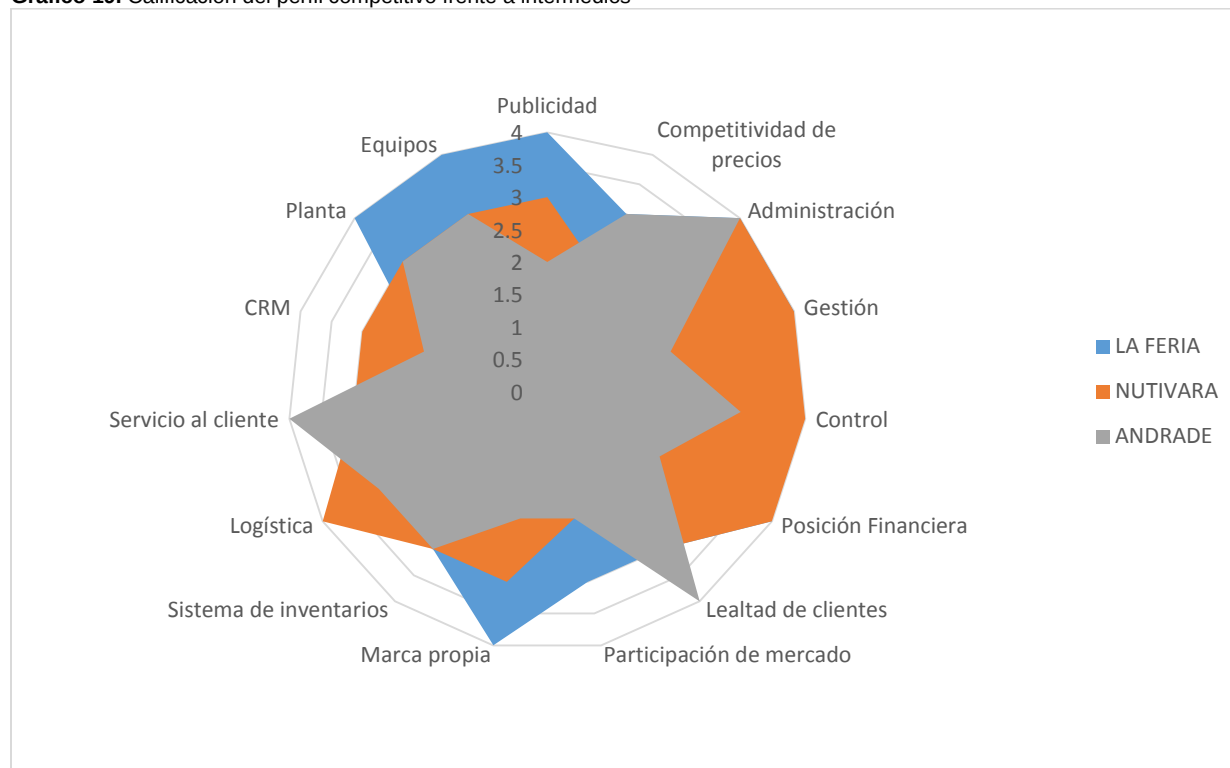
Gráfico 18. Análisis relativo de competitividad frente a posiciones medias



Fuente: El Autor

Posición estratégica frente a posiciones intermedias de competitividad: En este aspecto Supermercado ANDRADE sobresale de las posiciones intermedias en aspectos como lealtad de clientes, servicio al cliente, lealtad de clientes frente a LA FERIA y NUTIBARA, es importante resaltar que Supermercado ANDRADE frente a NUTIBARA sobre sale en la competitividad de sus precios.

Gráfico 19. Calificación del perfil competitivo frente a intermedios

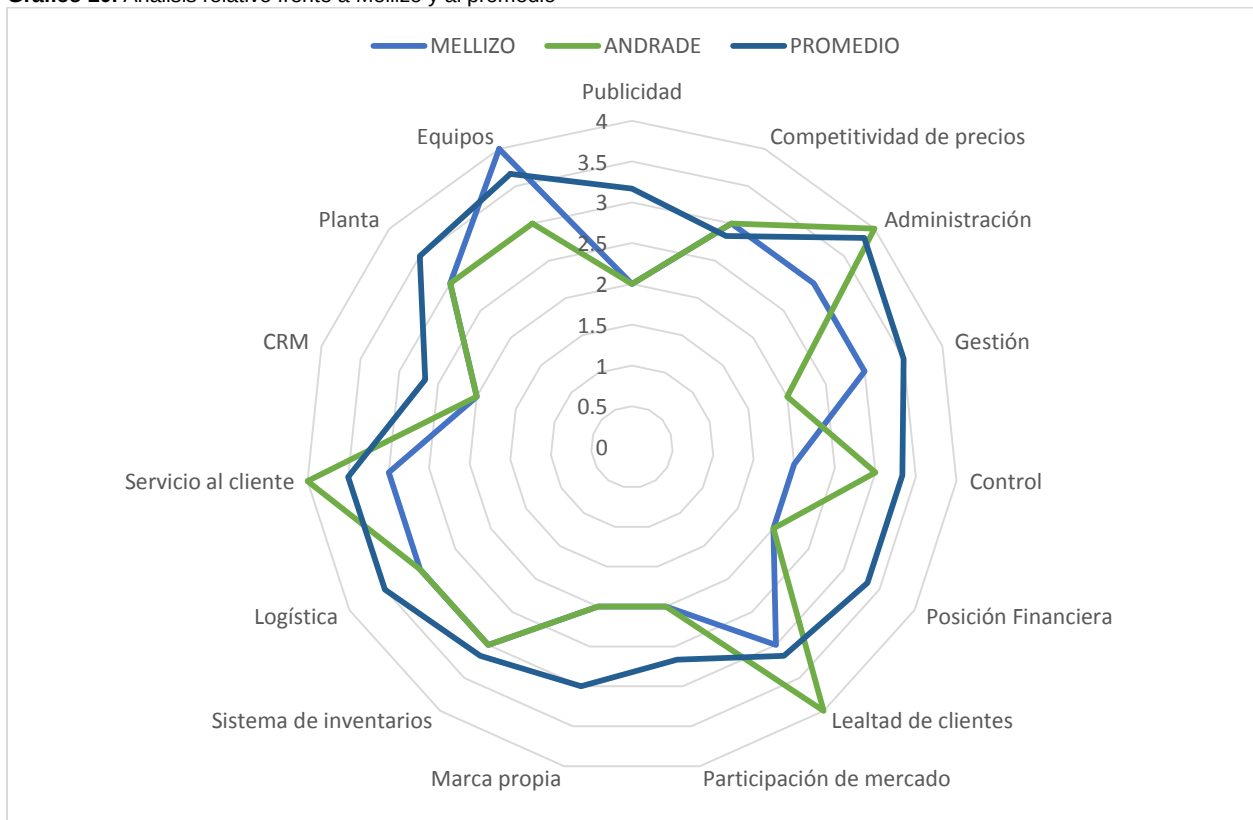


Fuente: El Autor

- Posición estratégica frente a DISTRIBUIDORA MELLIZO y al promedio de competitividad.** Al comparar los resultados de los 15 factores frente a la situación de Supermercado ANDRADE en relación al promedio y frente a DISTRIBUIDORA MELLIZO encontramos los siguientes factores:
 - Aspectos en los cuales Supermercado ANDRADE sobre sale frente a DISTRIBUIDORA MELLIZO y al promedio. La lealtad de los clientes es el factor que sobre sale en Supermercado ANDRADE frente a las posiciones intermedias.
 - Aspectos en los cuales Supermercado ANDRADE iguala a DISTRIBUIDORA MELLIZO y al promedio. Publicidad, la competitividad en precios, posición financiera, participación de mercado, marca propia, sistema de inventarios, logística, CRM y planta son los factores en los cuales Supermercado ANDRADE iguala a DISTRIBUIDORA MELLIZO.

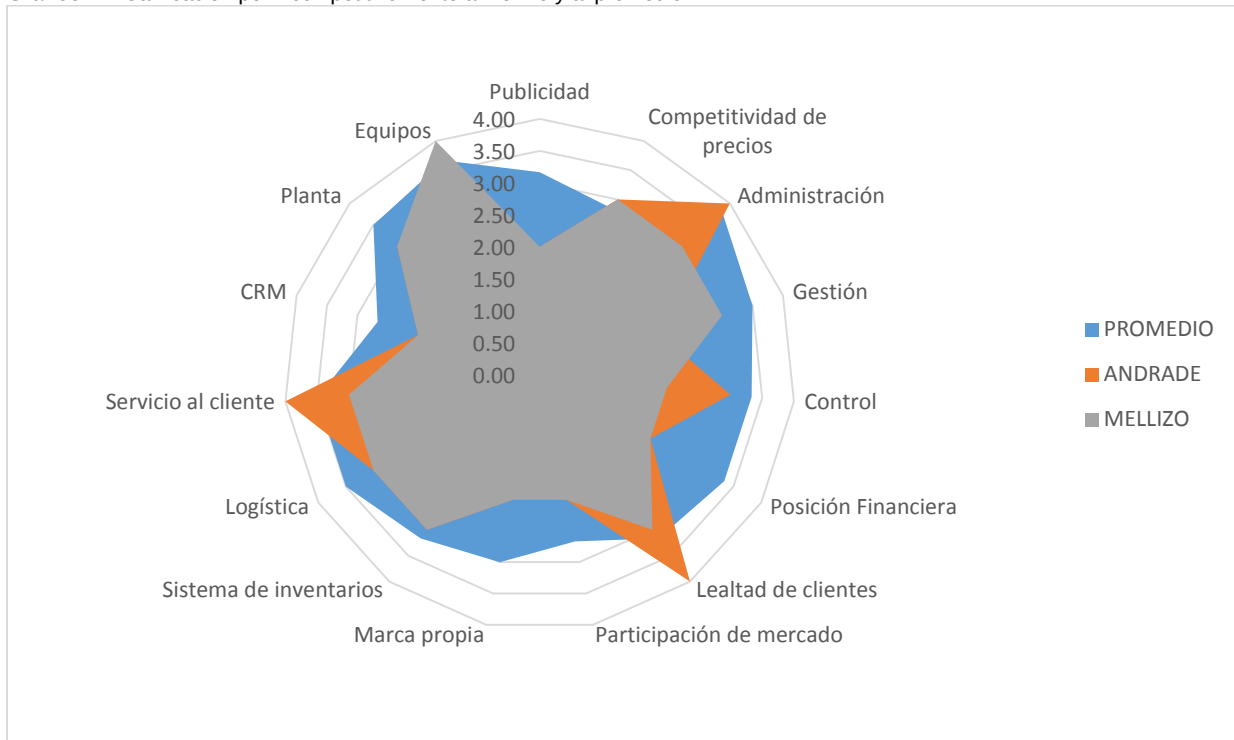
- Aspectos en los cuales Supermercado ANDRADE esta por debajo de DISTRIBUIDORA MELLIZO y al promedio. Los factores en los cuales Supermercado ANDRADE está por debajo de DISTRIBUIDORA MELLIZO son equipo y gestion.

Gráfico 20. Análisis relativo frente a Mellizo y al promedio



Fuente: El Autor

Gráfico 21. Calificación perfil competitivo frente a Mellizo y al promedio



Fuente: El Autor

Posición estratégica frente a DISTRIBUIDORA MELLIZO y al promedio: En este aspecto Supermercado ANDRADE sobresale de DISTRIBUIDORA MELLIZO y al promedio en aspectos como lealtad de clientes, servicio al cliente, lealtad de clientes.

6 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

El análisis de los factores externos arroja que este brinda un panorama favorable para los intereses del supermercado ANDRADE, ya que arroja una calificación de 2.94 de 4 puntos posibles.

Tabla 17. Matriz de Evaluación de factores externos

FACTOR EXTERNO CLAVE	VARIABLE	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1. Alto número de competidores atomizados, sin planeación y poco musculo financiero	Oportunidad	3,00%	4	0,12
2. Mecanización de procesos de corte en ingenios de la región	Amenaza	7,00%	1	0,07
3. Proceso de paz en Colombia	Oportunidad	6,00%	4	0,24
4.Incremento en la migración de la población hacia centros urbanos de mayor desarrollo	Oportunidad	7,00%	4	0,28
5.Mayor facilidad para importar y exportar gracias a los TLC suscritos por Colombia	Oportunidad	8,00%	4	0,32
6.Alta rivalidad entre competidores del sector	Amenaza	4,00%	1	0,04
7.Desplazamiento de población rural para compras al casco urbano de Santander de Quilichao	Oportunidad	2,00%	4	0,16
8.Popularización del internet, comercio electrónico y redes sociales	Oportunidad	4,00%	4	0,16
9.Gran problema de espacio público y congestión en el área de la galería	Oportunidad	3,00%	3	0,09
10. Sector atractivo para constituir nuevos establecimientos	Amenaza	4,00%	1	0,04
11.Cambios las costumbre de compra de los clientes	Amenaza	6,00%	2	0,12
12. Ampliación de la cobertura de mercado de cadenas nacionales en poblaciones pequeñas en el norte del departamento del Cauca	Amenaza	8,00%	1	0,08
13. Incremento en la delincuencia y actividades ilícitas	Amenaza	6,00%	2	0,12
14.Tecnología especializada en el sector para mejorar la eficiencia, disminución de costos, mejora en la negociación e identificación de oportunidades de negocio	Oportunidad	2,00%	4	0,08
15. Licitaciones de entidades publicas	Oportunidad	4,00%	4	0,16
16. Regiones de alta capacidad de compra y poca densidad de autoservicios en Colombia	Oportunidad	8,00%	4	0,32
17. Alianzas estratégicas para incremento de portafolio de servicios y comercialización de productos	Oportunidad	5,00%	4	0,2
18. Incremento de la inversión en el sector agrícola en el valle geográfico del río Cauca	Oportunidad	3,00%	4	0,12
19. Actualización y difusión de tecnología aplicada al sector.	Oportunidad	4,00%	4	0,16
20. Reforma tributaria por parte del gobierno	Amenaza	6,00%	1	0,06
	TOTALES	100%		2,94

Fuente: El Autor

Luego de realizar el análisis del entorno podemos concluir lo siguiente:

- OPORTUNIDADES:

- Santander de Quilichao se encuentra en una región de alta capacidad de compra y poca densidad de autoservicios en Colombia, razón por la cual esta variable se convierte en la oportunidad de mayor ponderación, al alcanzar un valor ponderado de 0,32.
- La existencia de acuerdos comerciales suscritos por Colombia con diferentes países brinda oportunidades de negocio tanto para la exportación como para la importación de productos y servicios, generando así una oportunidad importante y ocupando por ello el segundo lugar en ponderación entre las oportunidades con un valor de 0,32.
- El incremento de la migración de la población hacia los centros urbanos de mayor desarrollo se constituye en una oportunidad ya que constituye un factor que estimula la compra de productos de primera necesidad, por este hecho esta oportunidad posee una ponderación de 0,28, por este valor ocupa el tercer lugar de importancia entre las oportunidades del sector en el presente análisis.
- Por la ubicación del municipio de Santander de Quilichao en una región que padece fuertemente de los impactos generados por el conflicto armado, la opción de suscribirse al proceso de paz con los grupos armados impactaría positivamente la dinámica económica de la región, por tal razón este factor se cuenta como una oportunidad y está valorada con una ponderación de 0,24.
- El alto volumen de población rural que se desplaza al casco urbano de Santander de Quilichao a realizar sus compras se constituye en una oportunidad para un mejor aprovechamiento, esta variable fue calificada con 0,16.

- La popularización del internet, las redes sociales y el comercio electrónico son oportunidades para la implementación de mecanismos de seguimiento, difusión y mercadeo de productos y servicios, el resultado ponderado de esta variable fue de 0,16.
- La existencia de entidades públicas como INPEC, ICBF, SENA que requieren licitaciones periódicas (anuales o semestrales) de alimentos, se constituyen en oportunidades muy puntuales de negocios, por este hecho esta variable fue ponderada con 0,16.
- En la actualidad existen una amplia gama de paquetes informáticos y programas que facilitan las labores administrativas de las empresas, del mismo modo existen programas especializados en la gestión comercial de supermercados facilitando así la mejora en la gestión de inventarios, rentabilización de góndolas y manejo de márgenes comerciales mediante la estructuración de ofertas programadas, por esta razón esta variable fue ponderada en 0,16 como una oportunidad.
- La existencia de muchos graneros con poca capacidad financiera, limitada oferta y locales pequeños constituye una oportunidad para ampliar mercado para los supermercados existentes en el municipio de Santander de Quilichao, por este hecho esta variable recibió una ponderación de 0,12.
- El incremento de la inversión en el sector agrícola en el valle geográfico del río Cauca puede desencadenar en la generación de empleo tanto directo como indirecto y mayor producción agrícola, lo cual se constituye una oportunidad para la región y las empresas con intereses comerciales en ella, por este hecho esta variable fue catalogada como una oportunidad y calificada con una ponderación de 0,12 puntos.
- En el municipio de Santander de Quilichao se registra gran congestión en el área aledaña a la galería municipal, zona en la cual se desarrolla

la mayor proporción de actividad comercial de graneros, este hecho ocasiona dificultad de acceso a los clientes, problemas de movilidad, inseguridad y dificultad para el acceso de vehículos de carga, lo cual ocasiona que los clientes prefieran acceder a establecimientos que no presenten esta situación, esta situación representa una oportunidad para explotar por parte de establecimientos comerciales que tengan mejores condiciones de acceso y servicio al cliente, por tal razón esta variable se pondero en 0,09 puntos.

- En la actualidad los avances en programas empresariales especializados en el sector de supermercados permiten que estos establecimientos reduzcan sus costos en la gestion de sus inventarios, amplíen la eficiencia en la determinación de pedidos óptimos, incrementen la rentabilidad al gestionar de una mejor maneja los espacios generándose así una oportunidad para los establecimientos del sector ubicados en el área de interés del presente estudio, el municipio de Santander de Quilichao, por tal razón esta variable es considerada una oportunidad y es ponderada en 0,08 puntos.

- **AMENAZAS:**

- La principal amenaza la constituye la migración de la población hacia centros urbanos de mayor desarrollo bien sea a vivir o a realizar sus compras, este centro urbano es la ciudad de Cali, si bien no existen cifras oficiales frente a esta situación, si existe una preocupación en las autoridades municipales por que la población que registra esta conducta es la de mayor nivel de formación, mayor nivel de ingreso o aquella que labora en la ciudad de Cali. Para los intereses del sector de supermercados y graneros esta variable se constituye en una amenaza al reducirse su potencial de ventas y entrar a competir con establecimientos de mayor tamaño, variedad y capacidad para realizar mejores ofertas que aquellas que se pueden implementar en Santander

de Quilichao. Por este hecho esta variable se califica como una amenaza y es ponderada con 0,28 puntos.

- Según la directora de la cámara de Comercio sucursal Santander de Quilichao, Aida Sarria, entre los comerciantes de Santander de Quilichao se siente una amenaza en el cambio de costumbres de compra por parte de alguna proporción de clientes, los cuales deciden realizar sus compras de calzado, ropa, muebles, electrodomésticos y alimentos en la ciudad de Cali, generando así una mayor competencia y una reducción en el volumen e ventas de los establecimientos del municipio, por esta razón esta variable fue calificada como amenaza y recibió por ello una ponderación de 0,12 puntos.
- Según el comandante del segundo distrito de policía mayor Andrés Román, el municipio de Santander de Quilichao registra un incremento de la actividad delincriminal producida por bandas provenientes de los municipios de Villa Rica y Puerto Tejada, los cuales son atraídos por la gran actividad comercial y flujo de personas que se registra los días miércoles, viernes y sábado. Del mismo modo el oficial afirma que en el municipio existe un alto flujo de actividades relacionadas con el tráfico de narcóticos lo cual constituye una amenaza para las actividades comerciales por el incremento en los costos asociados con la seguridad, con la reducción del flujo de clientes hacia las zonas más afectadas por este flagelo y con el incremento de la población que decide realizar sus comprar en la ciudad de Cali. Por esta razón esta variable fue valorada como amenaza y fue ponderada en 0,12 puntos.
- La ampliación de cobertura de mercado de cadenas nacionales de supermercados en poblaciones del norte del departamento de Cauca y sur del departamento del Valle se constituyen en una amenaza para los intereses de los establecimientos de supermercados ubicados en esta

- región, por tal razón esta variable fue calificada como amenaza y recibe así una ponderación de 0,08 puntos.
- La mecanización de los procesos de corte entre los ingenios presentes en la región en un largo plazo, constituye una amenaza de pérdida de empleo entre la población que desarrolla esta actividad y esta población representa un gran volumen de las ventas para los supermercados, galerías y tiendas de la región. Por tal razón esta variable es calificada como amenaza y recibe por ello una ponderación de 0,07 puntos.

- **CALIFICACION DE LOS FACTORES EXTERNOS.**

Luego de realizar la ponderación de los factores del entorno se encuentra que la ponderación total suma 2.94 puntos lo cual significa que el entorno registra condiciones que le son favorables a los intereses del SUPERMERCADO ANDRADE.

7 ANÁLISIS INTERNO DISCRIMINADO POR ÁREAS

Para el análisis de cada área se emplea la metodología planteada por David (2008).

7.1. ANÁLISIS ÁREA ADMINISTRATIVA

Para el análisis del área de administración se analizan las cinco principales labores de la administración empresarial, estas son: planeación, organización, dirección, integración del personal y control:

7.1.1. Planeación

En este aspecto se encontraron los siguientes hallazgos

Tabla 18. Análisis del área administrativa: Planeación

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
PLANEACIÓN	Las áreas cuentan con una planeación	2,5	
	Se encuentran detalladas las actividades a realizar al interior de cada área	4,5	
	Se incluyen pronósticos y presupuestos en cada área	4	
	Las metas están dimensionadas en tiempo	3,8	
	Los objetivos por cada área se encuentran cuantificados	3,8	
	Las estrategias están definidas claramente	4	
	Las acciones se implementan adecuadamente	3,8	
	TOTAL	26,4	75,43

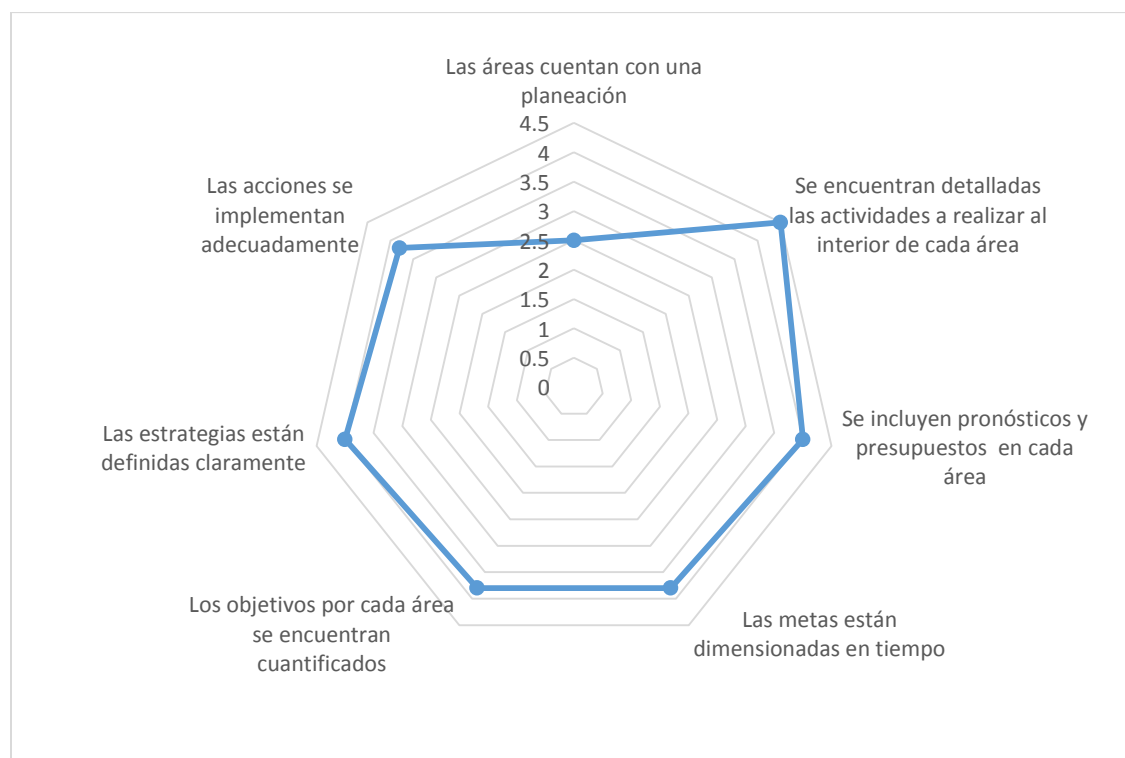
Fuente: El Autor

Desde el punto de vista del área administrativa la empresa posee un desempeño aceptable, 75,43%, se requiere fortalecer la planeación de las áreas, la cuantificación de objetivos, metas, así mismo establecer márgenes mínimos y máximos, tanto para el inicio como para el logro de las metas.

Como falencia se encuentra una alta carga operativa en las funciones de las áreas, muchas actividades de recopilación de información de forma manual, lo cual disminuye su capacidad para planear, centrando su atención en el corto plazo.

Por otro lado, las decisiones de la empresa son tomadas por el gerente, quien se caracteriza por ser meticuloso, conservador, analítico y poco arriesgado, razones por las cuales demora las decisiones cuando estas están caracterizadas por incertidumbre o información incompleta y en momentos donde se ausenta las decisiones se retrasan evidenciando una falta de delegación y un impacto negativo frente a decisiones de importancia para la empresa.

Gráfico 22. Evaluación Área Administrativa: Planeación



Fuente: El Autor

7.1.2. Organización

En este aspecto se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 19. Análisis del Área Administrativa: Organización

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
ORGANIZACIÓN	En las actividades administrativas se incluyen tareas y relaciones de poder en cada una de los niveles jerárquicos de la empresa	4	
	Existe un adecuado diseño organizacional en todas las áreas de la empresa	3	
	Los cargos, funciones, objetivos, procesos, procedimientos e indicadores de cada área están actualizados	3	
	Existen mecanismos de control a la ejecución de cada área y de cada cargo	4	
	Existe un adecuado diseño de la coordinación, el control, análisis de competencias y desempeño en cada cargo	3	
	TOTAL	17	68

Fuente: El Autor

Un análisis al proceso organizativo revela que, si bien existen manuales de funciones, cargos, actividades, controles, muchos de estos se encuentran desactualizados o no corresponden con la realidad.

No se evidencian mediciones en torno al desempeño de los colaboradores, efectividad de procesos, análisis y seguimiento a los indicadores de gestión, no de resultados, sino de procesos.

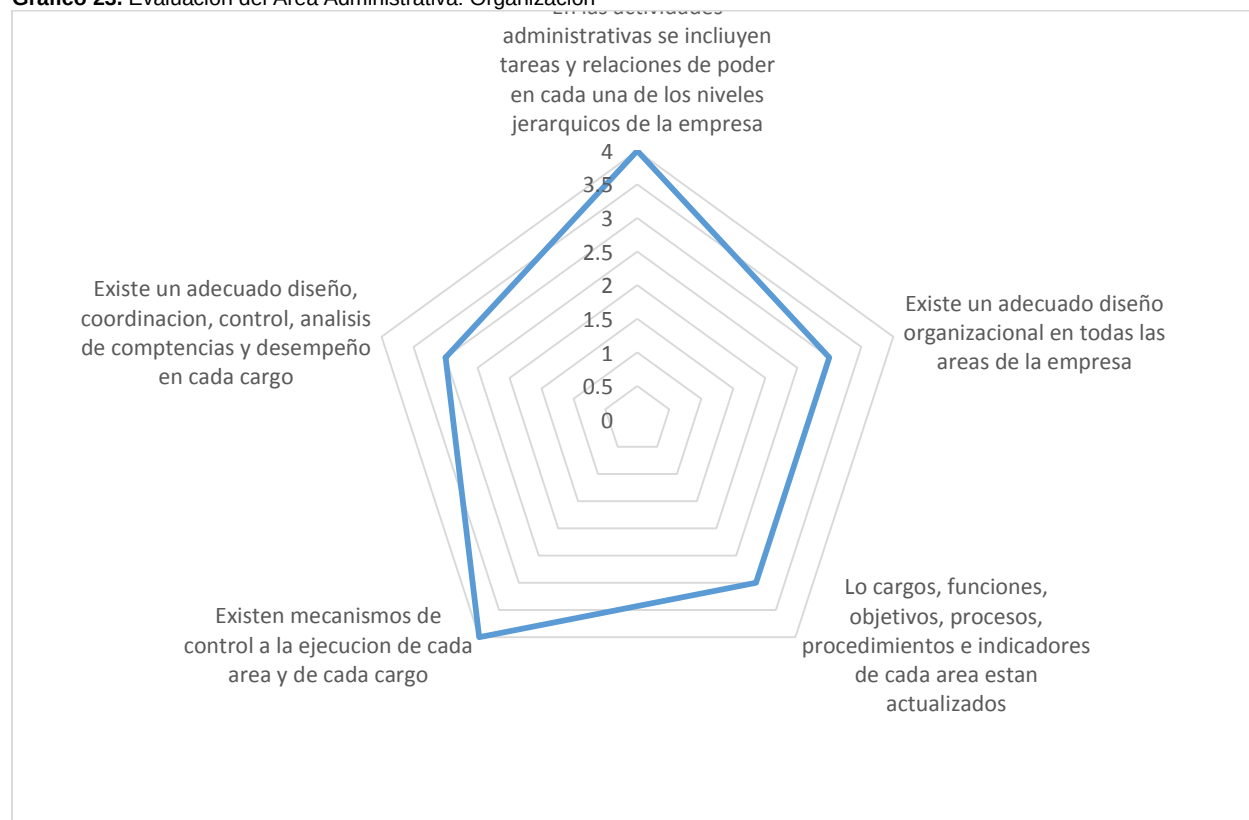
El control y coordinación que se hace al personal se caracteriza por la alta flexibilidad, así como en una inexistente evaluación de las competencias y desempeños de los colaboradores en sus funciones.

En cuanto al diseño organizacional, la actual estructura de la empresa no responde a los retos que el sector y la competencia le exigen, entre estos retos se encuentran los siguientes factores:

- No existe un área de recursos humanos como tal y el personal existente es limitado en número y orientado a labores operativas del área, es decir a manejo de nómina, selección y contratación de personal.
- No se cuenta con un sistema de gestión de la calidad o área de control interno que propicie la gestión adecuada de los procesos de la empresa.
- El área de sistemas es externo a la empresa y responde con lentitud a las exigencias de mantenimiento, solución de problemas y proyección de soluciones para las diferentes áreas.
- El área comercial solo se centra en la atención en el punto de ventas y no cuenta con personal externo que se oriente a la atención de clientes institucionales, clientes empresariales o fomente la participación de la empresa en licitaciones públicas.
- El perfil de las personas que desarrolla las labores de coordinación debe mejorar ya que ellos entregan en los colaboradores responsabilidades para los cuales no están formados ni cuentan con el perfil.
- La empresa no cuenta con personal de mercadeo que fomente el desarrollo de actividades de promoción, impulso, oferta y fortalecimiento de marca.

Por estas razones la valoración de este aspecto fue del 68%.

Gráfico 23. Evaluación del Área Administrativa: Organización



Fuente: El Autor

7.1.3. Dirección

En este apartado los resultados fueron los siguientes:

Tabla 20 Análisis del Área Administrativa: Dirección

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
DIRECCIÓN	Existe un plan de formación y fortalecimiento del recurso humano	5	
	Se tiene establecido un plan de evaluación de desempeño	1	
	Se cuenta con un plan de cierre de brechas	1	
	Se ha desarrollado una medición y posterior plan de mejora del clima laboral	1	
	Se tiene estructurado e implementado un plan para disminuir la rotación del personal	3	
	TOTAL	11	44

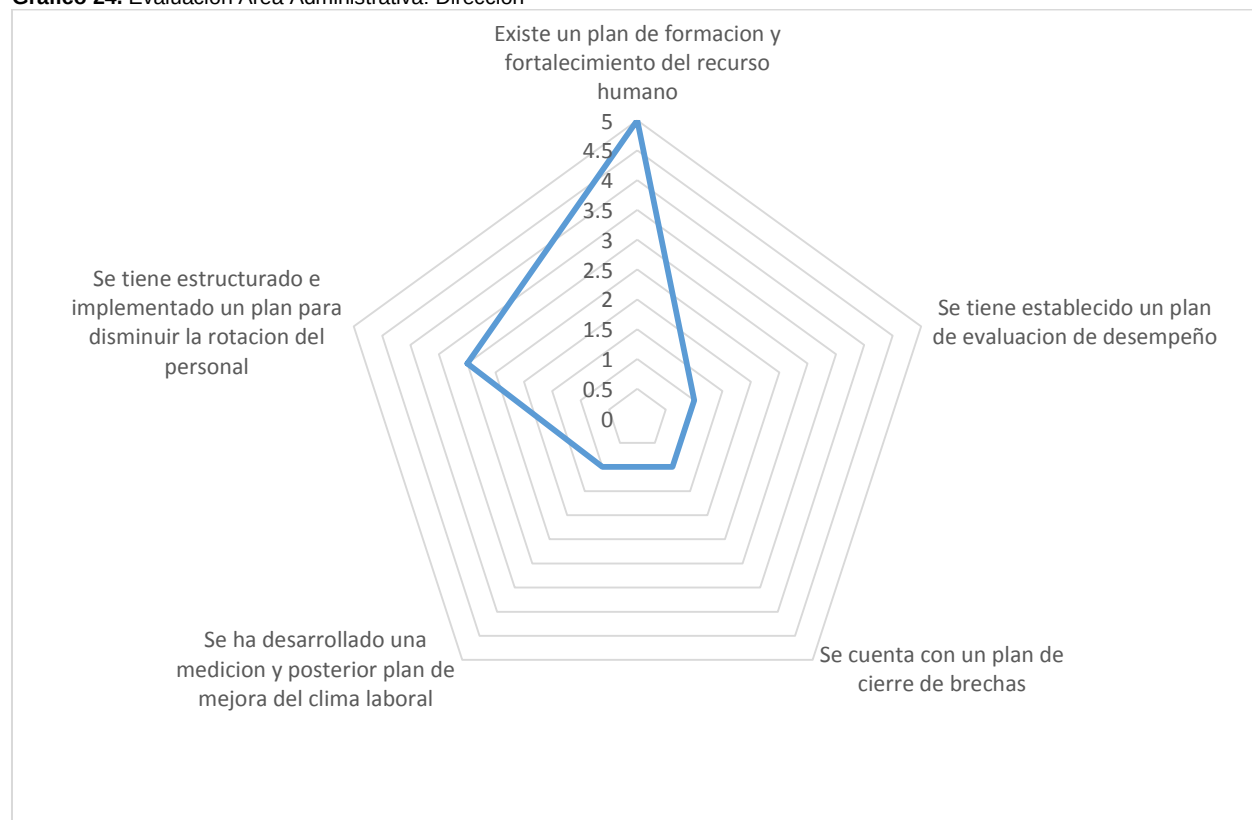
Fuente: El Autor

Al analizar los aspectos de dirección al interior de la empresa se evidencia como la alta carga operativa de la empresa, la alta rotación del personal y el escaso personal con el perfil adecuado para reemplazarlo, obstaculizan las labores de planeación y estructuración de planes encaminados a la formación y el fortalecimiento del recurso humano de la empresa.

Como requisitos para un correcto direccionamiento están las evaluaciones de desempeño, el plan de cierre de brechas, la medición de clima laboral y el plan carrera, estos no existen de momento en la empresa

Por tales motivos la calificación de este apartado fue de 44%.

Gráfico 24. Evaluación Área Administrativa: Dirección



Fuente: El Autor

7.1.4. Integración del Personal

Los resultados en este apartado son:

Tabla 21. Análisis del Área Administrativa: Integración del personal

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
INTEGRACION DEL PERSONAL	Se cuenta con un plan de carrera	1	
	Se implementan labores y actividades de salud ocupacional y riesgo laboral	5	
	Existe una comunicación eficaz de las actividades, proyectos y resultados de la organización entre todos sus empleados	2	
	Existen políticas de promoción y estímulo que promuevan la participación de los colaboradores en sus áreas.	3	
	TOTAL	11	55

Fuente: El Autor

Desde la visión de la integración del personal, tanto entre los colaboradores como con una visión de largo plazo del personal en la empresa, no se cuenta con un plan carrera, ni mecanismos adecuados para retener al personal mejor calificado y existen temores de repetir experiencias negativas luego de procesos de formación y cualificación del personal en los cuales no se logró retener al personal en la empresa. Parte de esta situación puede estar relacionada con la inexistencia de un área de recursos humanos que gestione las competencias y desempeño del personal.

Los aspectos de comunicación al interior de la empresa brindan opciones para mejorar el desempeño organizacional, por tal efecto se debe propiciar un mejor despliegue de las estrategias a todos los niveles de la organización, así como facilitar espacios en los cuales los colaboradores brinden opciones de proyectos

o propuestas que se orienten a la mejora de los procesos y procedimientos al interior de la organización.

Por tales motivos la calificación de este apartado fue de 55%.

7.1.5. Control

Los resultados en este apartado son:

Tabla 22. Análisis del Área Administrativa: Integración del personal

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
CONTROL	Se evalúa el desarrollo y ejecución de los planes y las estrategias	4,5	
	Se cuenta con un control de gastos e inventarios por cada área	5	
	Se desarrollan controles y monitoreos continuos a las principales actividades de cada área	5	
	Se implementan planes de mejora	4	
	Se desarrolla un seguimiento efectivo a los planes de mejora	3,5	
	TOTAL	22	88

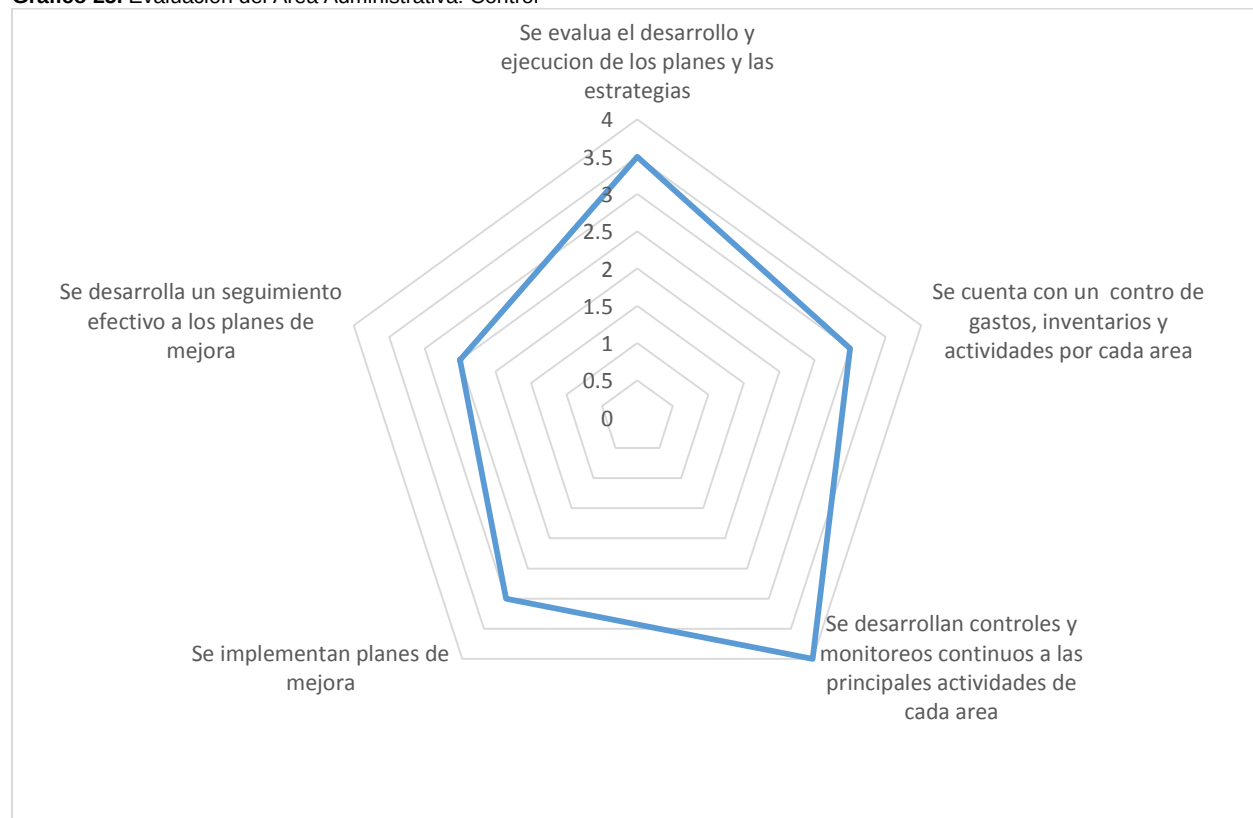
Fuente: El Autor

Los aspectos de control están muy enfocados en los resultados, en el manejo de dinero gastos y costos, sin embargo pueden fortalecerse ampliando su campo de acción al proceso ya que la responsabilidad de los procesos está en los colaboradores no en el personal de coordinación.

Desde la óptica del control se deben mejorar las formas en las cuales se realiza el seguimiento a la ejecución de las estrategias, acciones y planes de mejora.

Al analizar la totalidad de los aspectos del control se encuentra que su desempeño muestra un 88%.

Gráfico 25. Evaluación del Área Administrativa: Control



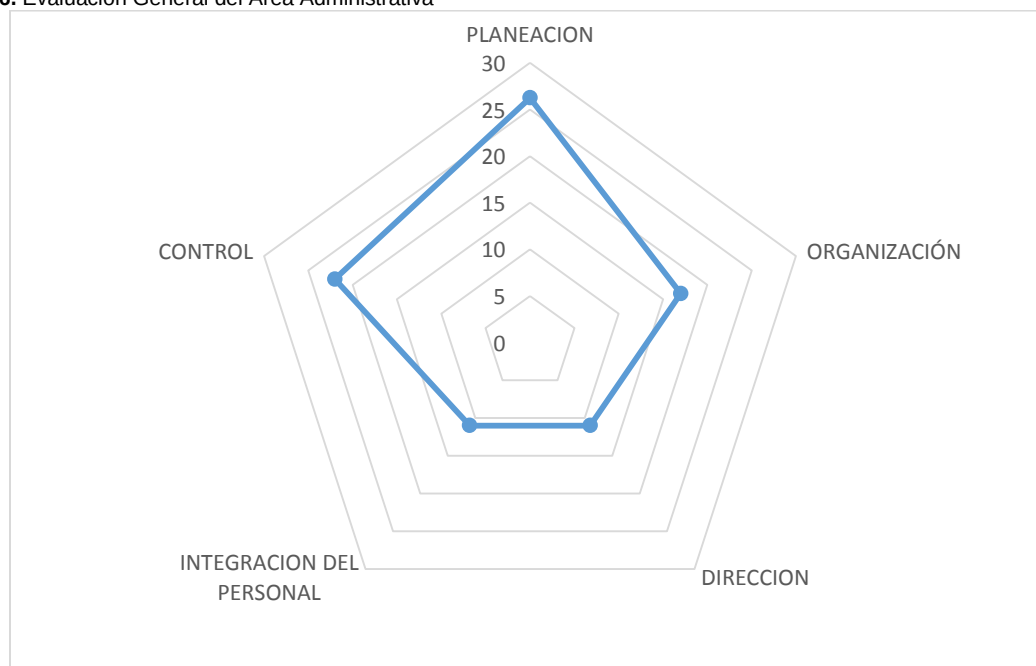
Fuente: El Autor

7.1.6. Evaluación Área

Al realizar un análisis completo del área administrativa encontramos que, de una puntuación máxima de 130 puntos, el área logro una calificación de 88 puntos, lo cual refleja un nivel de desempeño del 67.69%.

Si bien el área hoy en día se desempeña con buenos resultados para su exigencia interna, los retos a los cuales se enfrenta la empresa en su entorno externo le exigen que modifique su visión interna acoplándose a una visión de largo plazo acorde con las exigencias del mercado. Se encuentra que las áreas de dirección, interacción con el personal y organización son las que registran mayores opciones de mejora.

Gráfico 26. Evaluación General del Área Administrativa



Fuente: El Autor

7.2. ANÁLISIS ÁREA COMERCIAL

Para el análisis del Área Comercial se tienen en cuenta los siguientes factores: Cliente, competencia, control, comunicación promocional y formación.

7.2.1. Clientes

Al analizar la situación de los clientes se tomaron en cuenta siete factores, luego de su evaluación se encontró que el resultado de este apartado fue de 27 puntos, de 35 puntos posibles, lo cual deja una calificación por este concepto del 77,1%.

Entre los aspectos fuertes a destacar en este apartado están el servicio al cliente y el conocimiento del mercado actual y futuro así como el posicionamiento que tiene el supermercado en la región norte del departamento del Cauca.

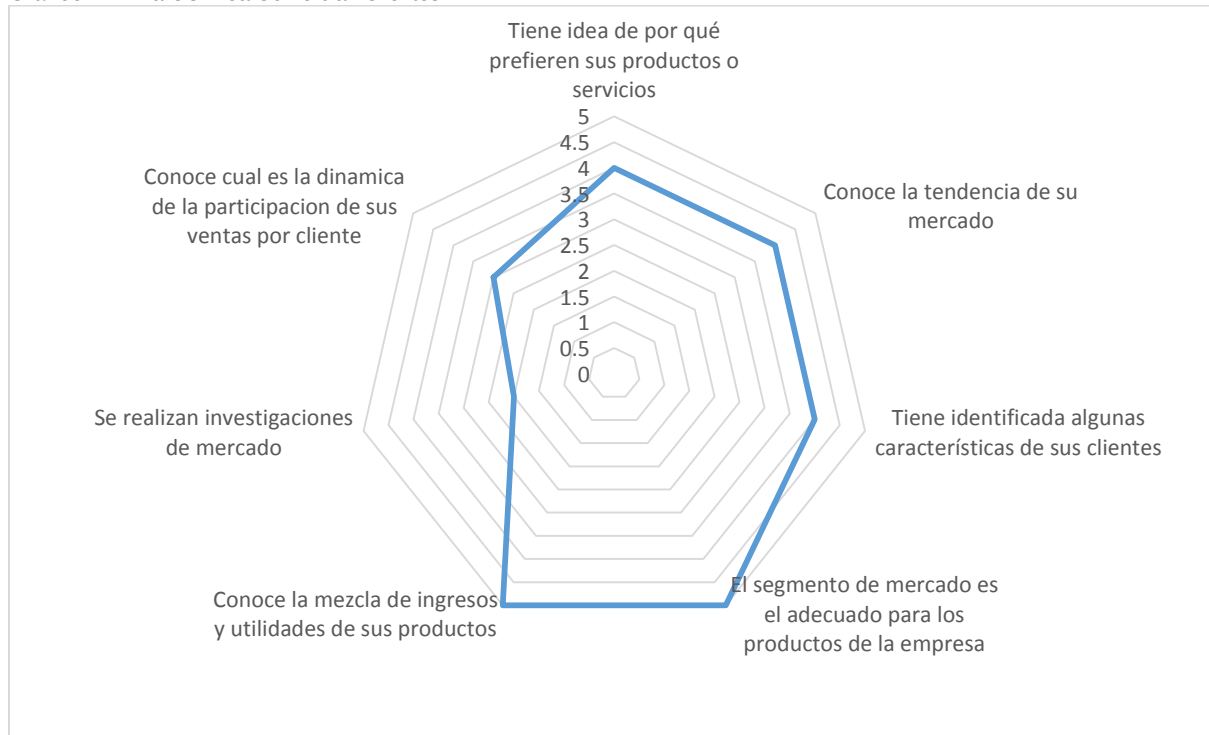
Los aspectos a mejorar en este apartado son: La realización de estudios de mercado y el conocimiento individualizado de la dinámica de compras de los clientes. En la actualidad el supermercado se orienta al cliente individual o familiar y desconoce la dinámica de los clientes institucionales como alcaldías, resguardos indígenas, instituciones como el ICBF e INPEC, los cuales desarrollan compras mediante el sistema de licitaciones, al combinar esta situación con el bajo personal de mercadeo y ventas genera que el supermercado ANDRADE tenga poca capacidad para la reacción y desarrollo de estudios de mercado para hacer frente a algunos retos que en el mercado en el cual se debe reaccionar con prontitud y eficiencia como lo son las licitaciones, entre otras.

Tabla 23. Análisis del Área Comercial: Clientes

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
CLIENTE	Tiene idea de por qué prefieren sus productos o servicios	4	
	Conoce la tendencia de su mercado	4	
	Tiene identificada algunas características de sus clientes	4	
	El segmento de mercado es el adecuado para los productos de la empresa	5	
	Conoce la mezcla de ingresos y utilidades de sus productos	5	
	Se realizan investigaciones de mercado	2	
	Conoce cuál es la dinámica de la participación de sus ventas por cliente	3	
	TOTAL	27	77,1

Fuente: El Autor

Gráfico 27. Análisis Área Comercial: Clientes



Fuente: El Autor

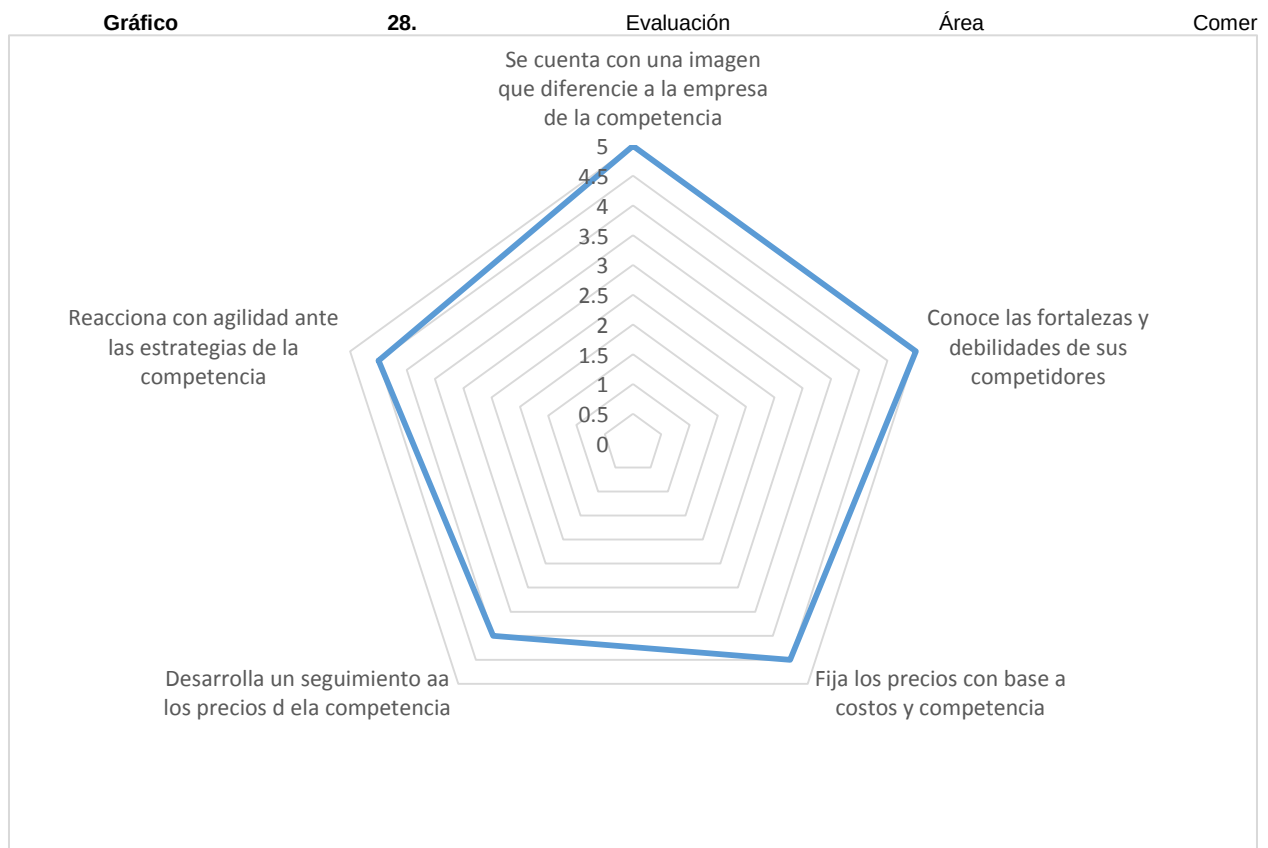
7.2.2. Competencia

Para el seguimiento a los aspectos relacionados con la competencia se identificaron cinco factores, luego de evaluarlos se encontró que la calificación en este aspecto fue de 23 puntos de 25 posibles, logrando con ello un 92% en la evaluación de este factor.

Tabla 24. Análisis del Área Comercial: Competencia

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
COMPETENCIA	Se cuenta con una imagen que diferencie a la empresa de la competencia	5	
	Conoce las fortalezas y debilidades de sus competidores	5	
	Fija los precios con base a costos y competencia	4,5	
	Desarrolla un seguimiento a los precios y estrategias de la competencia	4	
	Reacciona con agilidad ante las estrategias de la competencia	4,5	
	TOTAL	23	92

Fuente: El Autor



cial: Competencia

Fuente: El Autor

7.2.3. Control

En este aspecto la evaluación de la empresa arrojo un valor de 30.5 puntos de un máximo de 40 puntos, lo que equivale a un desempeño de 76.3%.

En este apartado se debe destacar la necesidad de mejorar el control y el acceso a la información necesaria para la toma de decisiones al lograr tenerlo en línea, este aspecto facilita que los tiempos para la toma de decisiones comerciales sean más reducidos a los actuales.

Del mismo modo se encuentra como opción de mejora darle una continuidad al proceso de acercamiento e individualización de los clientes, sus costumbres de compra, dinámica y participación de Supermercado Andrade en el total de compras por cliente.

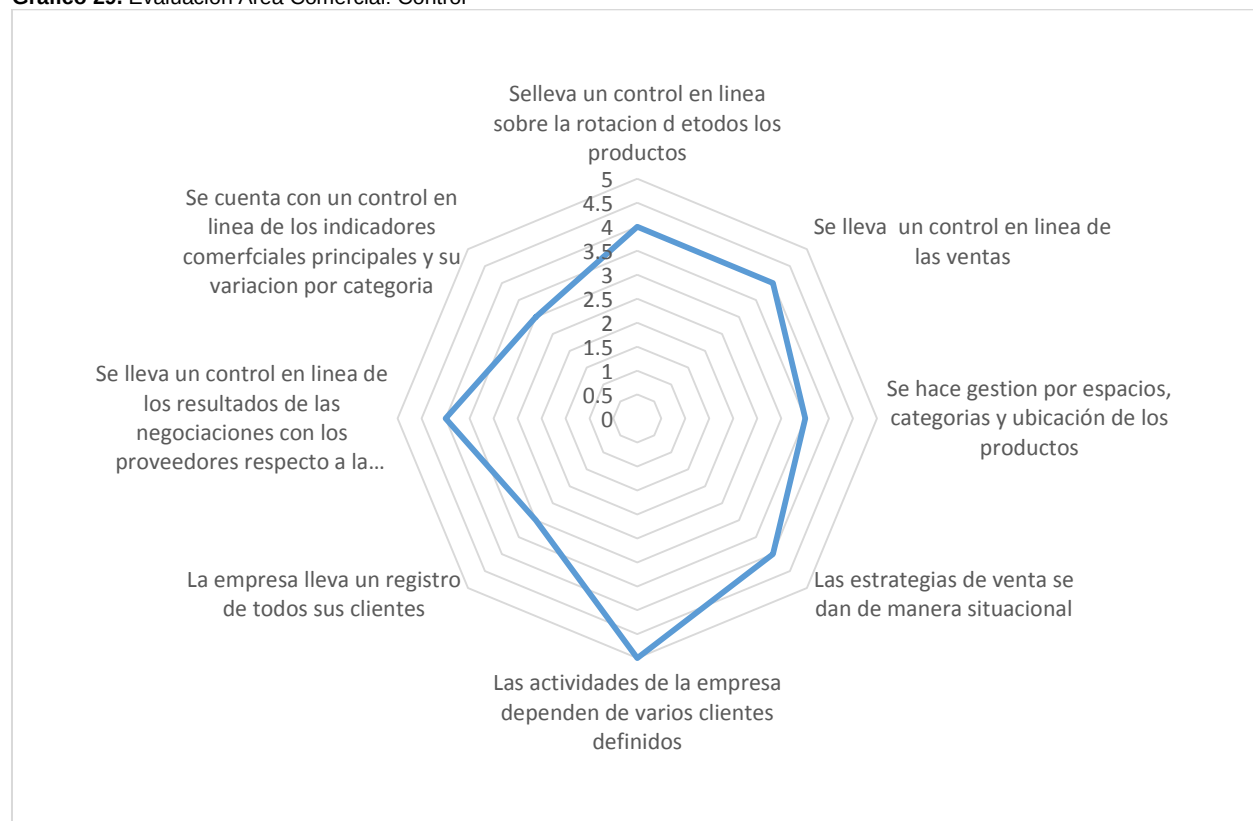
Otro aspecto que brinda opciones de mejora y perspectivas para optimizar los resultados se da en la gestion por espacios, categorías de productos, en la cual se pude gestionar la rentabilidad de cada centímetro cuadrado de exhibición en punto de venta.

Tabla 25. Análisis del Área Comercial: Control

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
CONTROL	Se lleva un control sobre la rotación de todos los productos	5	
	Se lleva un control en línea de las ventas	4	
	Se gestiona por espacios, categorías y ubicación por productos	3,5	
	Las estrategias de venta se dan de manera situacional	4	
	Las actividades de la empresa dependen de varios clientes definidos	5	
	La empresa lleva un registro de todos sus clientes	3	
	Lleva un control en línea de los resultados de las negociaciones con proveedores respecto a efectividad en ventas	4	
	Se cuenta con un control en línea de los indicadores comerciales principales y su variación por categoría	3	
	TOTAL	30,5	76.3

Fuente: El Autor

Gráfico 29. Evaluación Área Comercial: Control



Fuente: El Autor

7.2.4. Comunicación Promocional

En este aspecto se evalúan 6 variables, en su evaluación se genera un valor de 25 puntos de 30 posibles, lo cual representa un 83.3%.

Si bien los esfuerzos de comunicación y promoción de los productos y servicios existen y tienen buen resultado, esta situación ofrece una oportunidad de mejora al ampliar la sub segmentación de clientes, en procura de una individualización de perfiles, tendencias y niveles de consumo de los clientes buscando estructurar estrategias individualizadas y definidas para sub nichos de mercado y categorías de productos más definidas.

Los medios de comunicación son empleados en la empresa con resultados positivos, lo cual genera competencias en el personal y habilidades organizacionales para el empleo de los medios de comunicación. Por estas razones se evidencia la oportunidad de diseñar estrategias de medios (Radio, perifoneo, celulares inteligentes, redes sociales, televisión y medios móviles) coordinadas, estructuradas y enfocadas en nichos y sub nichos de interés.

Como empresa tradicional de Santander de Quilichao se cuenta con un vínculo estrecho y un alto interés por mantener y optimizar el impacto en servicio y en comunicación que se tiene con los clientes, por tal razón se evidencia la oportunidad de estructurar programas de fidelización para mejorar los resultados en:

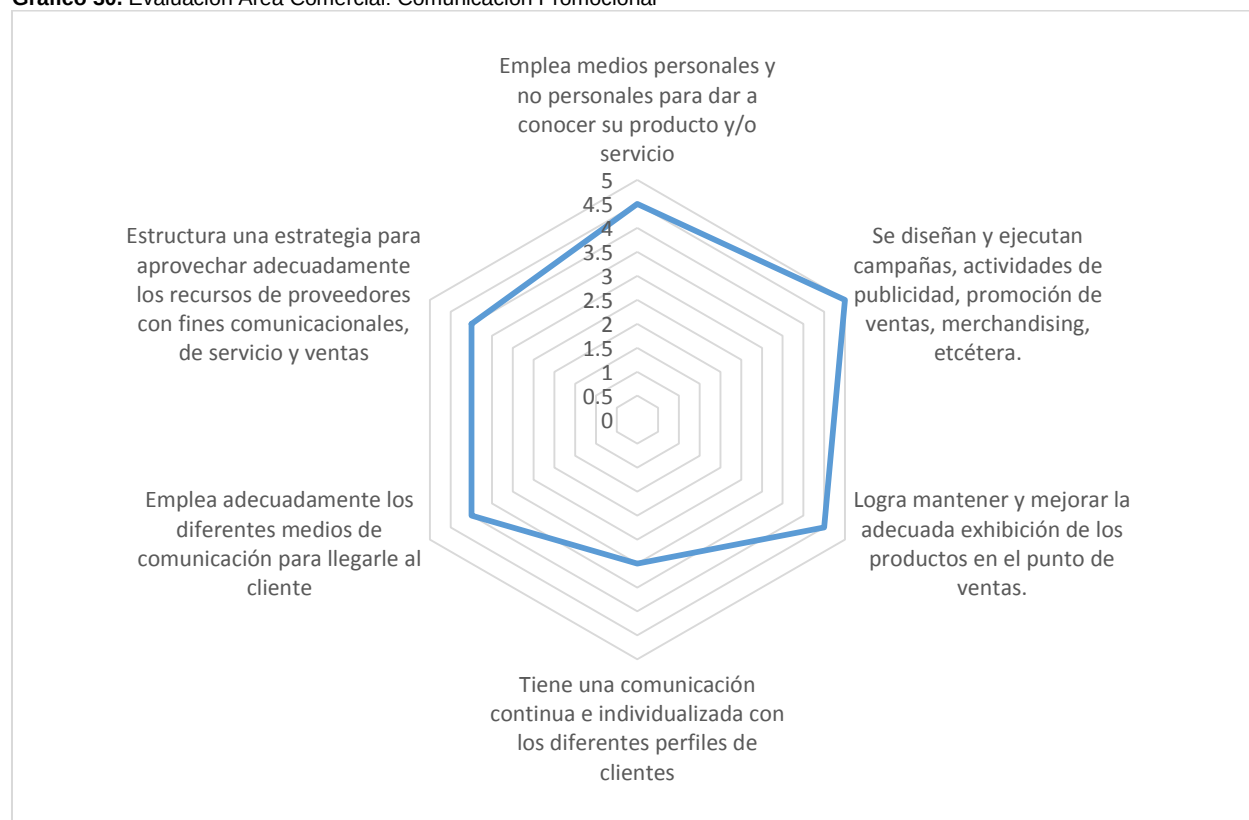
- Ampliación de la información del cliente.
- Información dirigida al cliente y a su círculo familiar y social.
- Estrategias de difusión, imagen, mercadeo e impulso más definidas.

Tabla 26. Análisis del Área Comercial: Comunicación Promocional

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
COMUNICACIÓN PROMOCIONAL	Emplea medios personales y no personales para dar a conocer su producto y/o servicio	4,5	
	Se diseñan y ejecutan campañas, actividades de publicidad, promoción de ventas, <i>merchandising</i> , etcétera.	5	
	Logra mantener y mejorar la adecuada exhibición de los productos en el punto de ventas.	4,5	
	Tiene una comunicación continua e individualizada con los diferentes perfiles de clientes	3	
	Emplea adecuadamente los diferentes medios de comunicación para llegarle al cliente	4	
	Estructura una estrategia para aprovechar adecuadamente los recursos de proveedores con fines comunicacionales, de servicio y ventas	4	
	TOTAL	25	83,3

Fuente: El Autor

Gráfico 30. Evaluación Área Comercial: Comunicación Promocional



Fuente: El Autor

7.2.5. Formación

Dada la importancia del área comercial la capacitación al personal relacionado con esta área es de vital importancia para el logro de los resultados empresariales, por este hecho se toma este aspecto en la evaluación del área comercial.

Al analizar los resultados se encuentra como opción de mejora especialmente entre los siguientes elementos:

- Optimización de las relaciones con grandes proveedores.
- Aprovechar de una manera más eficiente la cobertura de mercado que posee el supermercado: área urbana y rural en el norte del departamento del Cauca, así como incursionar en el mercado institucional y corporativo.

- La necesidad de incorporar la tecnología en los procesos de toma de decisiones, sobre todo entre el personal de administradores y coordinadores y jefes de sección.
- Formación en el correcto uso de la estadística para la planeación de procesos de compras, negociación y toma de decisiones entre el personal de coordinadores, negociadores, jefes de área y personal que toma decisiones en el área comercial.
- La necesidad de fortalecer las competencias comerciales, de negociación, de servicio entre otras.

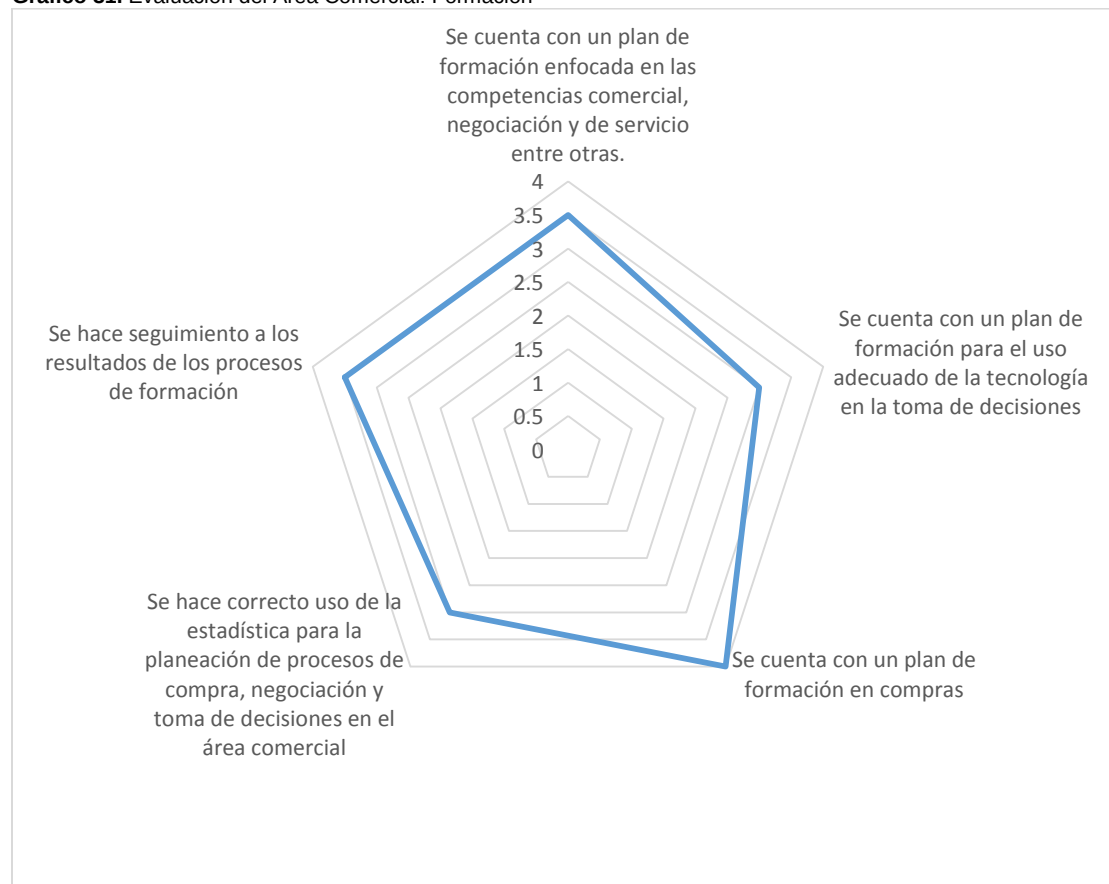
Al analizar la calificación de este aspecto encontramos que de 25 puntos máximo se logra 17 puntos, lo cual equivale al 68% respecto al total.

Tabla 27. Análisis del Área Comercial: Formación

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
FORMACIÓN	Se cuenta con un plan de formación enfocada en las competencias comercial, negociación y de servicio entre otras.	3,5	
	Se cuenta con un plan de formación para el uso adecuado de la tecnología en la toma de decisiones	3	
	Se cuenta con un plan de formación en compras	4	
	Se hace correcto uso de la estadística para la planeación de procesos de compra, negociación y toma de decisiones en el área comercial	3	
	Se hace seguimiento a los resultados de los procesos de formación	3,5	
	TOTAL	17	68

Fuente: El Autor

Gráfico 31. Evaluación del Área Comercial: Formación



Fuente: El Autor

7.2.6. Evaluación Área

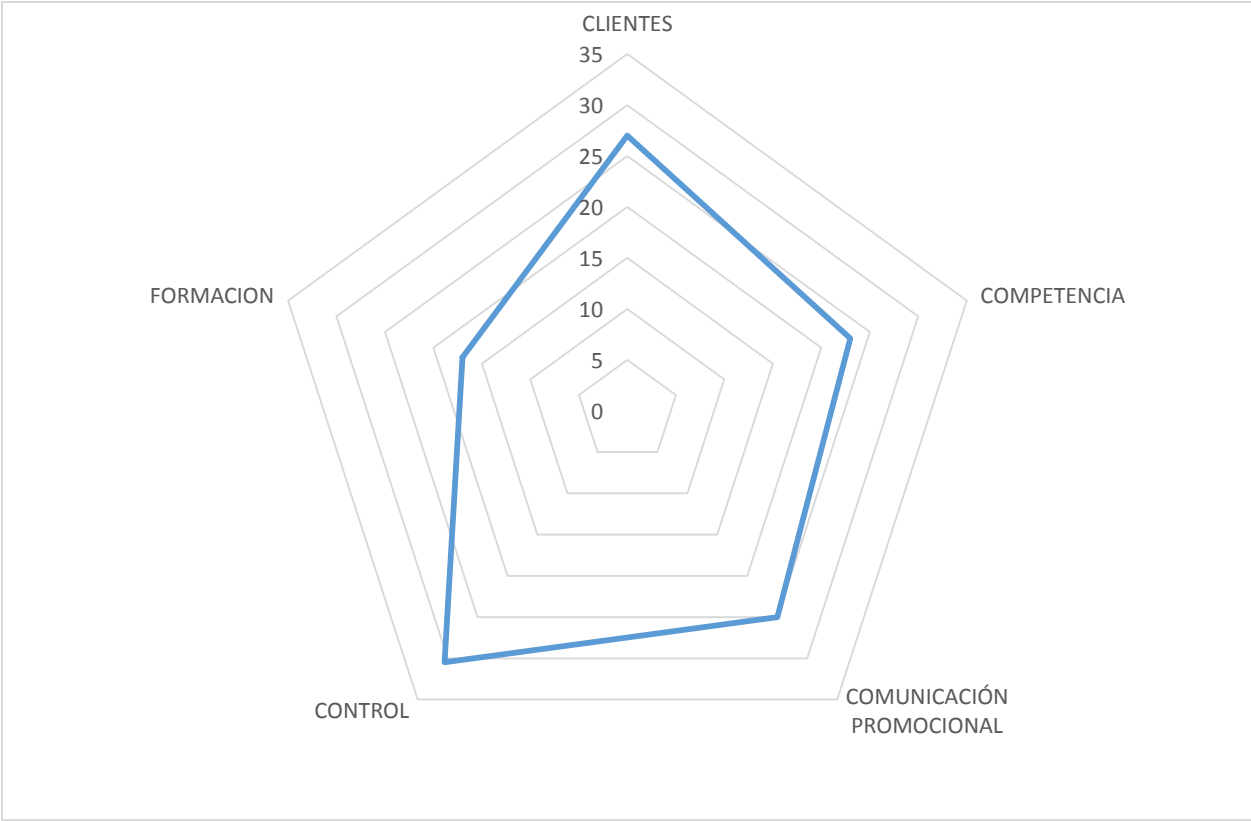
Luego de la evaluación del área comercial se encuentra que esta registra un valor de 122,5 puntos, de un máximo de 155, lo cual muestra un 79,03% de sus resultados posibles.

Tabla 28. Análisis General del Área Comercial

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
EVALUACIÓN ÁREA COMERCIAL	CLIENTE	27	
	COMPETENCIA	23	
	CONTROL	30,5	
	COMUNICACIÓN PROMOCIONAL	25	
	FORMACION	17	
	TOTAL	122,5	79,03%

Fuente: El Autor

Gráfico 32. Evaluación General del Área Comercial



Fuente: El Autor

7.3. EVALUACIÓN ÁREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

Para el análisis del área financiera y contable la metodología empleada para el presente estudio contempla tres grandes aspectos a evaluar: las decisiones de inversión y pago de dividendos como una sola, el análisis de los indicadores fundamentales de la empresa y la aplicación y actualización a la normatividad financiera y contable.

7.3.1. Inversión y Dividendos

Los procesos de análisis financiero son muy importantes para la evaluación de una empresa, en este caso el análisis de los procesos de presupuestación de capital y la asignación de recursos van encaminados hacia el desarrollo empresarial en el mediano y largo plazo, así como la toma de decisiones sobre la financiación de estas decisiones de inversión y, derivado de ellas, la forma como se entregan y distribuyen los dividendos de la empresa a sus propietarios o accionistas.

En este caso, el resultado del análisis del aspecto de inversión y dividendos nos arroja una puntuación de 37 puntos de 40 posibles, lo que equivale a un 92,5% del total de resultados posibles.

En este punto es importante realzar la fortaleza que tiene la empresa en el área financiera y contable, el desarrollo de presupuestos, asignación de recursos de capital, el análisis de sus necesidades de financiación y la existencia de un plan de expansión.

Tabla 29. Evaluación Área del Finanzas y Contabilidad: Inversión y Dividendos

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
INVERSIÓN Y DIVIDENDOS	Existe una labor de presupuestación y asignación del capital y recursos para los proyectos, productos, servicios y divisiones de la empresa	5	
	Los presupuestos se cumplen	4,5	
	Se determina y analiza frecuentemente la mejor estructura del capital	4,5	
	Se determinan y valoran las necesidades de financiamiento y su composición entre corto y largo plazo	5	
	Se desarrollan estrategias para optimizar la relación entre deuda y capital	4,5	
	Se cuenta con un plan de expansión a futuro	5	
	Se cuenta con una política de pago de dividendos	4,5	
	La relación entre ingresos de la empresa y el valor de los aportes de los socios ha incrementado en los últimos dos años	4	
	TOTAL	37	92,5

Fuente: El Autor

Gráfico 33. Evaluación Área Financiera y Contable: Inversión y Dividendos



Fuente: El Autor

7.3.2. Fundamentales

En este apartado se analizaron los indicadores financieros de la empresa y se agruparon en diferentes aspectos.

Desde la liquidez se evidencia la adopción de compras a proveedores con compromisos de pago a plazos definidos en los cuales no necesariamente se han logrado la evacuación de los inventarios comprometidos con estas negociaciones, este hecho afecta directamente la liquidez y evidencia la necesidad de ajustar las estrategias de compra y mejorar los tiempos de rotación de las mercancías, analizar la dinámica y predicción de inventarios mínimos para lograr unos mayores niveles de liquidez y mejores resultados en indicadores de actividad.

Desde el punto de vista de los costos del capital la empresa ha desarrollado reestructuraciones de cartera, pasando de compromisos a corto plazo a compromisos de largo plazo con beneficios relativos en tasas de interés, esta estrategia logra disminuir las presiones que la deuda genera a la liquidez de la empresa.

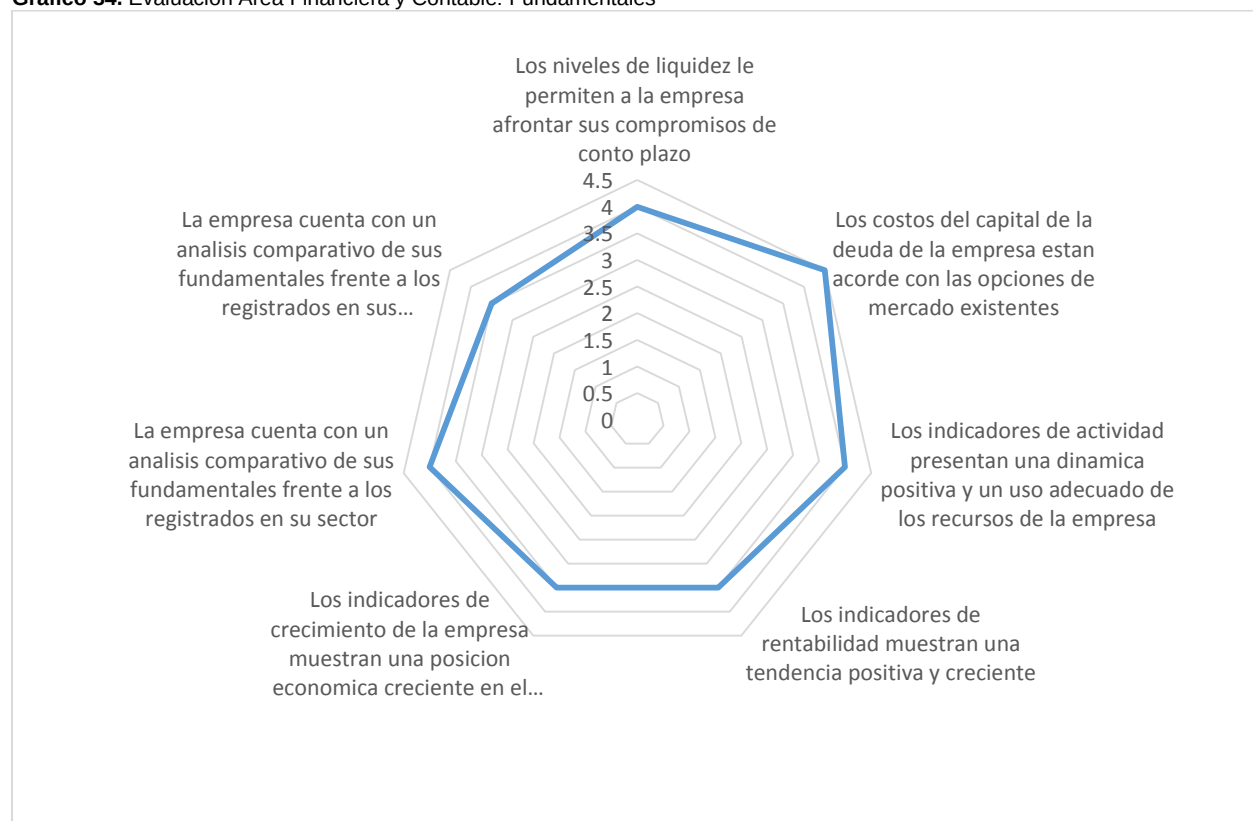
Desde el punto de los indicadores de actividad se hace necesario mejorar los mecanismos de medición, cuantificación y rotación de los inventarios, para así establecer cuáles son los inventarios mínimos requeridos por la empresa tendiendo a reducir el capital invertido en inventarios, productos deteriorados y eventuales perdidas por cambios en precio.

Tabla 30. Evaluación Área de Finanzas y Contabilidad: Fundamentales

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
FUNDAMENTALES	Los niveles de liquidez le permiten a la empresa afrontar sus compromisos de corto plazo	4	
	Los costos del capital de la deuda de la empresa están acorde con las opciones de mercado existentes	4,5	
	Los indicadores de actividad presentan una dinámica positiva y un uso adecuado de los recursos de la empresa	4	
	Los indicadores de rentabilidad muestran una tendencia positiva y creciente	3,5	
	Los indicadores de crecimiento de la empresa muestran una posición económica creciente en el mercado	3,5	
	La empresa cuenta con un análisis comparativo de sus fundamentales frente a los registrados en su sector	4	
	La empresa cuenta con un análisis comparativo de sus fundamentales frente a los registrados en sus principales competidores	3,5	
	TOTAL	27	77,14

Fuente: El Autor

Gráfico 34. Evaluación Área Financiera y Contable: Fundamentales



Fuente: El Autor

Tabla 31. Fundamentales Supermercado ANDRADE

CLASE	INDICADOR	INDICADOR 2013	INDICADOR 2014
RAZONES DE LIQUIDEZ	Razón Corriente	1.997	3.51
	Prueba Acida	1.41	3.17
RAZONES DE APALANCAMIENTO	Nivel de endeudamiento	29,32%	22,23%
	Concentración del endeudamiento en el corto plazo	75.98%	56,82%
	apalancamiento total	41.48%	28,32%
	Apalancamiento a corto plazo	31,52%	16,09%
ACTIVIDAD	Rotación de Existencias	2,95 Veces	3,20 Veces
	Rotación de inventarios	122 Días	112,5 Días
	Rotación de pagos	24 Veces	24 veces
RAZONES DE RENTABILIDAD	Margen Neto de Utilidad	1,55%	1,89%
	Rendimiento del Patrimonio	8,74%	18,50%
	Rendimiento del activo total	6,73%	15,43%

Fuente: El Autor

Si bien la dinámica reflejada por los indicadores financieros del supermercado Andrade entre los años 2013 y 2014 refleja una mejora en la situación general de la empresa, existen aspectos importantes por destacar, entre estos aspectos están:

- Entre el año 2013 y 2014 aunque se desarrollaron labores para mejorar los volúmenes de compra, estos solo lograron una leve mejora en los indicadores de rotación de existencias, se encuentra que existe una fuerte distancia entre las áreas de logística, compras y el personal del área comercial, lo cual constituye en la realización de compras buscando un beneficio por volúmenes sin tener en cuenta la rotación del mismo en sala de ventas. Ello evidencia la necesidad de tener sistemas de información real y confiable para orientar las decisiones estratégicas de la empresa con un sustento integral basado en la información de todas las áreas.

- Entre el año 2013 y 2014 los niveles de endeudamiento de la empresa se redujo como reacción a la situación antes mencionada.
- En término de actividad se encuentra que está mejorando, sin embargo para los intereses de la gerencia del supermercado ANDRADE es considerado un indicador que requiere mejorar.
- Los indicadores de rentabilidad registran una mejora en sus resultados al comparar los resultados entre 2013 y 2014, sin embargo estos se encuentran en niveles bajos según las expectativas del gerente.
- En la actualidad la empresa no cuenta con un costeo por actividad, lo cual dificulta la gestion financiera de la empresa.

7.3.3. Normatividad

Desde la óptica de la normatividad, la empresa viene implementando un proceso de implementación de las normas internacionales de información financiera y cuenta con una actualización en los cambios en las normas tributarias.

Tabla 32. Evaluación Área de Finanzas y Contabilidad: Normatividad

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
NORMATIVIDAD FINANCIERA Y CONTABLE	La empresa cuenta con un plan para la aplicación de las normas internacionales de información financiera	4	
	El personal del área financiera y contable cuenta con un plan de capacitación y formación actualizada a los cambios en las normas tributarias y financieras	4	
	TOTAL	8	80

Fuente: El Autor

7.3.4. Evaluación del Área

Al analizar los resultados del área se encuentra que esta posee una calificación de 84,7%, alcanzando un total de 72 puntos de un total de 85 puntos.

Tabla 33. Evaluación General del Área de Finanzas y Contabilidad

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
EVALUACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE	INVERSION Y DIVIDENDOS	37	
	FUNDAMENTALES	27	
	NORMATIVIDAD	8	
	TOTAL	72	
			84,71

Fuente: El Autor

7.4. ÁREA DE LOGÍSTICA

El proceso de evaluación del área de logística comprende los siguientes factores: procesos de gestión logística y control.

7.4.1. Procesos de Gestión Logística

Para el segmento al cual pertenece la empresa, la logística ocupa un lugar preponderante en la generación de factores diferenciales, generador de valor o incremento de costos, por tal razón el área de logística ocupa un lugar importante en el análisis estratégico de la empresa.

Al analizar los resultados se encuentran como oportunidades de mejora los siguientes aspectos:

- **Optimización de la negociación con proveedores.** Al desarrollarse una mejor negociación con proveedores se puede lograr los siguientes aspectos: cumplimiento estricto de horarios de entrega y descargue de pedidos, apoyo con personal de los proveedores para labores de alistamiento de exhibiciones, legalización, contabilización y pago de pedidos.
- **La identificación de lotes óptimos de compra.** Para esta situación se sugiere desarrollar un análisis estadístico, análisis de componentes principales de demanda, dinámica de demanda y caracterización de segmentos de mercado y precios, mediante el desarrollo de este factor se puede minimizar el valor de los lotes de compra, aumentar con ello la rotación de inventarios y optimizar el uso del capital de trabajo de la empresa.
- **Estructuración de un sistema de inventarios ABC.** Tanto para el análisis de costos, manejo de inventarios, acoplar la política de compras como asignar procesos de gestión más rigurosos a la estrategia de compras.
- **Gestión de averías.** Esta situación se sugiere que se enfoque en la prevención, tratamiento, gestión y formación al personal en el correcto manejo, trato, almacenamiento y disposición de los artículos tendiente a la reducción de las pérdidas ocasionadas por dichas averías.

Tabla 34. Evaluación Área Logística: Procesos de Gestión Logística

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
PROCESOS DE GESTIÓN LOGÍSTICA	Existe un sistema de gestion integral en línea de compras basado en la estadística	4	
	Existe un seguimiento permanente a la selección, gestion, negociación y resultados para cada proveedor	4	
	Se tiene identificado el valor y cantidad de los lotes óptimos de compra para los diferentes artículos comercializados	3	
	Se cuenta con un sistema de inventarios ABC	3	
	Se cuenta con un procedimiento estandarizado y sistematizado de recepción de productos	4	
	Se cuenta con un procedimiento estandarizado y sistematizado de alistamiento, entrega y distribución de productos a los puntos de venta	4	
	Se cuenta con un modelo de prevención de averías, deterioros y daños de productos	3,5	
	TOTAL	25,5	72,9

Fuente: El Autor

Gráfico 35. Análisis del Área de Logística: Procesos de Gestión Logística



Fuente: El Autor

7.4.2. Control

El control en el área de logística se orienta al análisis detallado de los generadores de valor y costo, idealmente se debería contar con la aplicación de un cuadro de mando integral adaptado a las características propias del área de logística.

En este aspecto, luego de su evaluación, se encontró como opciones de mejora el seguimiento en línea del impacto de los costos de logística en el resultado de la empresa, los costos de capital que implican tener tanto inventario inmovilizado en bodega y los tiempos y movimientos.

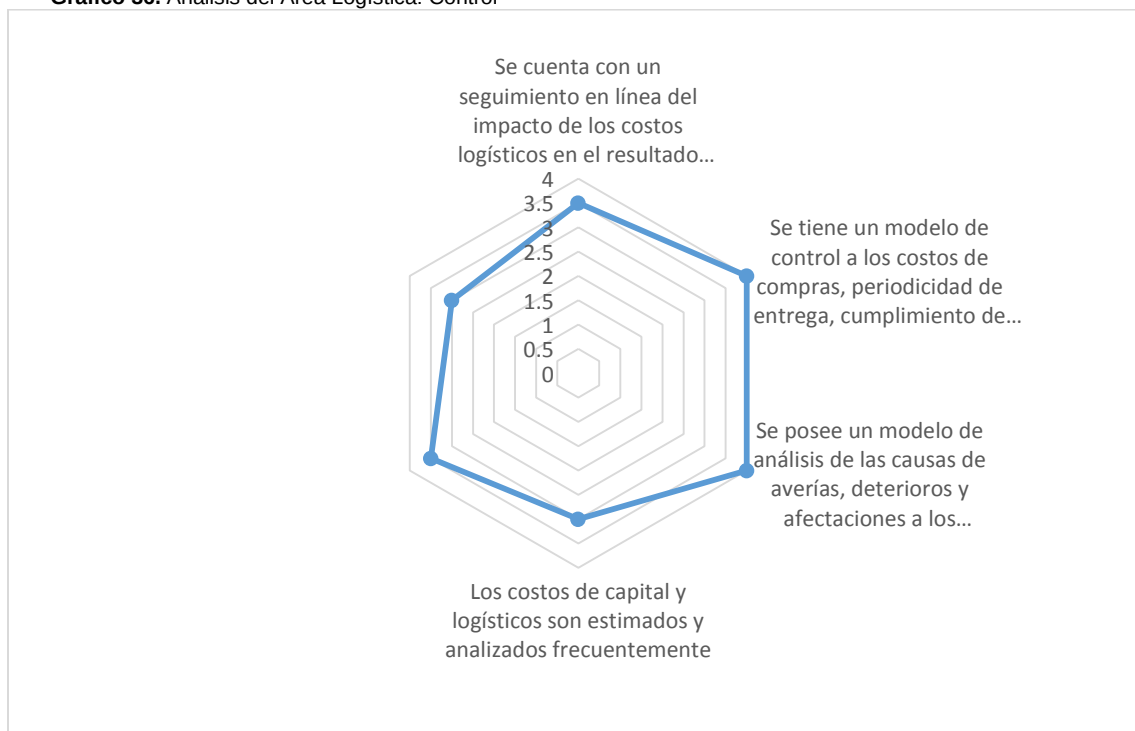
Al evaluar el área de logística se encontró que la calificación fue de 21 puntos de 30 posibles, logrando así un 70% del total.

Tabla 35. Análisis del Área Logística: Control

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
CONTROL	Se cuenta con un seguimiento en línea del impacto de los costos logísticos en el resultado de la empresa	3,5	
	Se tiene un modelo de control a los costos de compras, periodicidad de entrega, cumplimiento de cada proveedor	4	
	Se posee un modelo de análisis de las causas de averías, deterioros y afectaciones a los productos	4	
	Los costos de capital y logísticos son estimados y analizados frecuentemente	3	
	Se miden los costos asociados a la ejecución y desempeño inherentes a el desarrollo de la actividad logística y de distribución	3,5	
	Se posee un enfoque de tiempos y movimientos en cada actividad desarrollada en el área de logística y distribución	3	
	TOTAL	21	70

Fuente: El Autor

Gráfico 36. Análisis del Área Logística: Control



Fuente: El Autor

7.4.3. Evaluación General Área Logística

La evaluación del área de logística presenta un puntaje de 46,5 puntos de 65 puntos posibles, lo que equivale a un 62% del total.

Tabla 36. Análisis General del Área Logística

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
EVALUACION DEL AREA LOGISTICA	Procesos de gestion logística	25,5	62
	Control	21	
	Total	46,5	

Fuente: El Autor

7.5. ÁREA DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA

La información une a todas las áreas del negocio y la tecnología propende por optimizar los procesos de información y toma de decisiones, así como mejorar los procesos internos de las diferentes áreas, por tal razón la información se constituye en una ventaja o desventaja competitiva. Bajo este panorama se evalúa el área de informática y tecnología de la empresa, con el objetivo de observar la constitución del sistema de información gerencial y la aplicación de la tecnología para la mejora de los procesos.

7.5.1. Sistemas de Información Gerencial

El sistema de información gerencial es la base para la toma adecuada de decisiones en la empresa, por ello, este ocupa un lugar preponderante en este análisis. Como oportunidades de mejora se encuentran los siguientes aspectos:

- El uso, por parte de los administradores, coordinadores y jefes de áreas de los sistemas de información de la empresa para la toma de decisiones.
- La aplicación de minería de datos para perfilar, describir, prospectar e identificar conductas de consumo y compra en los clientes de la empresa.
- La actualización en línea de los principales indicadores de gestión de las diferentes áreas de la empresa.
- El uso de los sistemas de compras, inventarios y bodegas para establecer políticas y estrategias de optimización de inventarios, rotación y promoción.
- Establecer los niveles de rentabilidad en línea de cada uno de los espacios del punto de ventas, para lograr mejores negociaciones y rentabilidades por centímetro cuadrado del punto de venta.
- Análisis de la rentabilidad y fidelización por cliente.
- Seguimiento a las reclamaciones, negociaciones, averías y compromisos con cada uno de los proveedores y no solo con los más representativos.

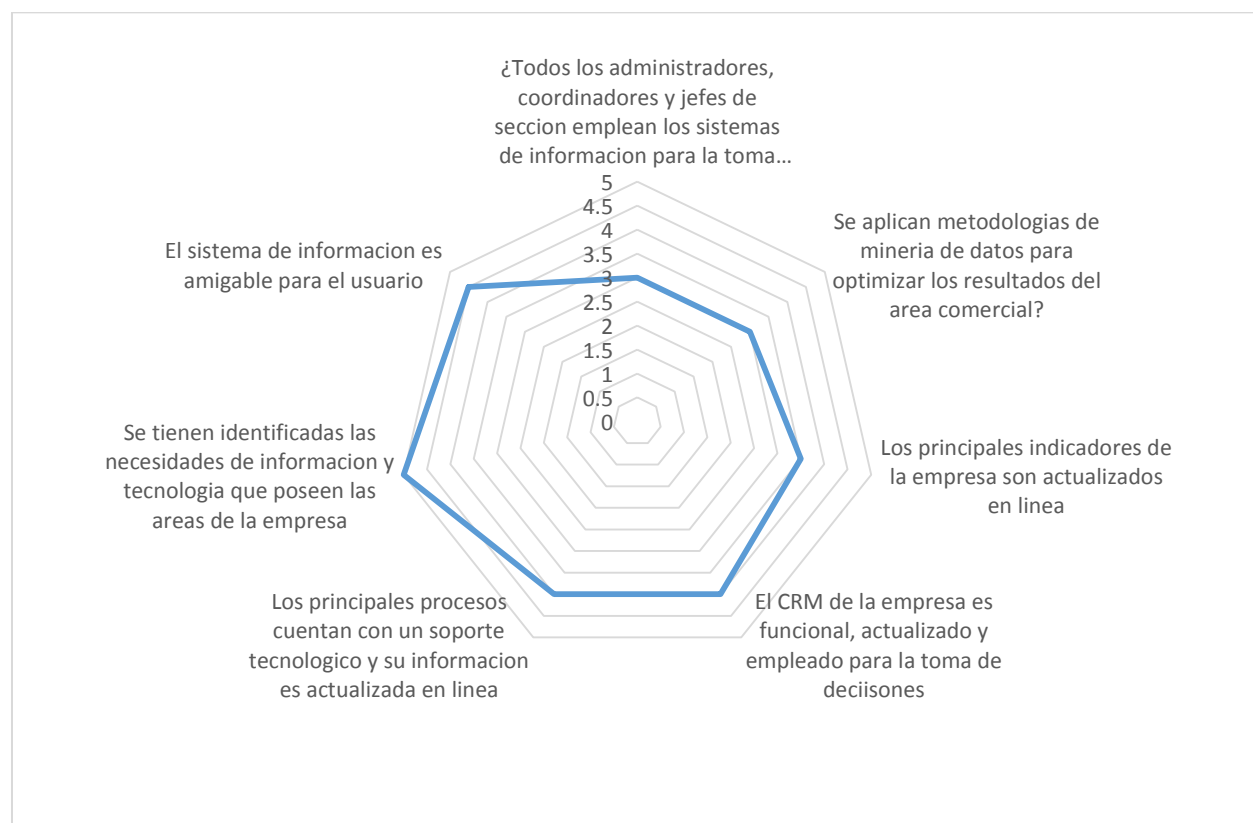
Con estos resultados, el área logra una calificación de 27 puntos de 35 posibles, significando ello el 77.1% del resultado máximo posible.

Tabla 37. Análisis Área Informática y Tecnología: Sistemas de Información Gerencial

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL	¿Todos los administradores, coordinadores y jefes de sección emplean los sistemas de información para la toma de decisiones?	3	
	Se aplican metodologías de minería de datos para optimizar los resultados del área comercial?	3	
	Los principales indicadores de la empresa son actualizados en línea	3,5	
	El CRM de la empresa es funcional, actualizado y empleado para la toma de decisiones	4	
	Los principales procesos cuentan con un soporte tecnológico y su información es actualizada en línea	4	
	Se tienen identificadas las necesidades de información y tecnología que poseen las áreas de la empresa	5	
	El sistema de información es amigable para el usuario	4,5	
	TOTAL	27	77,1

Fuente: El Autor

Gráfico 37. Evaluación del Área Informática y de sistema: Sistema de Información Gerencial



Fuente: El Autor

7.5.2. Equipos

Desde el punto de vista de los equipos, esta evaluación, se centra en el manejo y gestión de los procesos de reposición, mantenimiento y administración de los mismos. La evaluación de este aparatado arroja un valor de 14 de 15 posibles, significando un 93.33% de los resultados posibles.

Tabla 38. Análisis Área Informática y Tecnología: Equipos

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
EQUIPOS	Se cuenta con una hoja de vida actualizada de cada equipo de la empresa	5	
	Se planifica, ejecuta y controla los mantenimientos preventivos, correctivos de cada equipo	5	
	Se planifica, ejecuta y controla las reposiciones de equipos	4	
	TOTAL	14	93,33

Fuente: El Autor

7.5.3. Formación

En este punto se centra en los procesos de formación y capacitación en el uso de la tecnología y en el empleo adecuado de los equipos de la empresa.

Los resultados dan como oportunidad de mejora la implementación de un plan de verificación de los procesos de formación en relación con los resultados del personal capacitado. Así mismo, éstos arrojan un 90% de los resultados y una calificación de 13,5 puntos de 15 puntos posibles.

Tabla 39. Análisis Área Informática y Tecnología: Formación

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
FORMACIÓN	Se cuenta con un plan de capacitación en el uso de las herramientas tecnológicas y de información de la empresa	5	
	Se cuenta con un plan de capacitación en el manejo de los equipos de la empresa	5	
	Se verifica la efectividad de los procesos de formación en relación a los resultados del personal formado	3,5	
	TOTAL	13,5	90

Fuente: El Autor

7.5.1 Evaluación del Área

La evaluación del área permite calificarla con un 63,08% logrando 41 puntos de 65 posibles.

Tabla 40. Análisis General del Área de Informática y Tecnología

FASE	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
EVALUACIÓN DEL ÁREA LOGÍSTICA	SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL	27	
	EQUIPOS	14	
	FORMACION	13,5	
	TOTAL	41	63,08

Fuente: El Autor

7.6. EVALUACIÓN GENERAL DE LAS ÁREAS

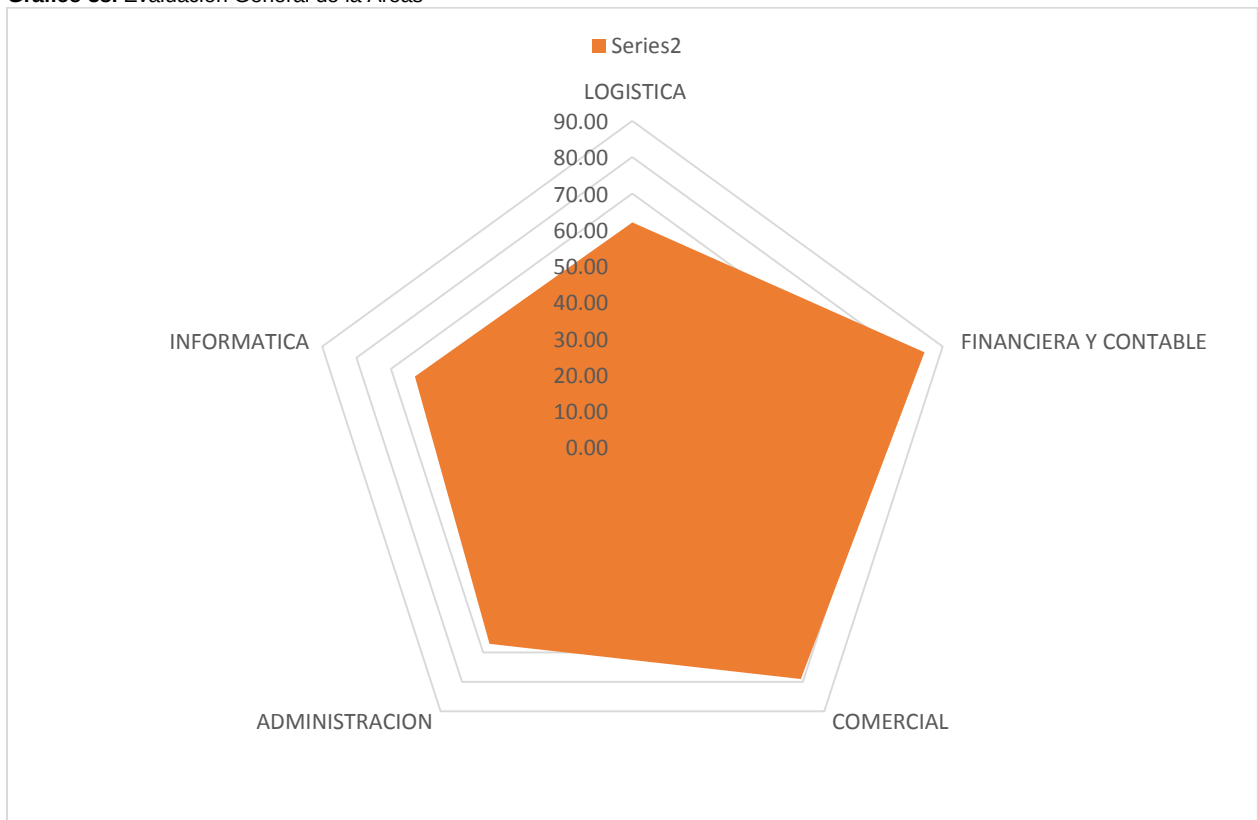
Al tomar los resultados de las evaluaciones de las áreas de la empresa se encuentra que en términos generales la empresa registra un 71.17% de los resultados posibles y las áreas que generan más fortalezas son las áreas comercial y financiera, las que brindan más oportunidades de mejora son logística, informativa y administración.

Tabla 41. Análisis General de Áreas

DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN PORCENTUAL
LOGÍSTICA	62,00
FINANCIERA Y CONTABLE	84,71
COMERCIAL	79,03
ADMINISTRACIÓN	67,69
INFORMÁTICA	63,08
PROMEDIO TOTAL	71,17

Fuente: El Autor

Gráfico 38. Evaluación General de la Áreas



Fuente: El Autor

8 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

El análisis del sector interno para el supermercado ANDRADE arroja que este brinda un panorama que requiere una intervención en algunas áreas, ya que arroja una calificación de 1,89 de 4 puntos posibles, haciéndose necesario fortalecer internamente la empresa para poder reaccionar más eficientemente a los retos del mercado.

Tabla 42. Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTOR EXTERNO CLAVE	VARIABLE	POND.	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
1. Demora en la toma de decisiones	Debilidad	8,00%	1	0,08
2. Baja rentabilidad, altos inventarios y altos costos	Debilidad	8,00%	1	0,08
3. Diseño administrativo inadecuado de algunas áreas e inexistencia del área de recursos humanos y área de gestión de la calidad o control interno	Debilidad	6,00%	1	0,06
4. Alto conocimiento del mercado	Fortaleza	7,00%	4	0,28
5. Seguimiento inadecuado a los planes de mejora	Debilidad	4,00%	2	0,08
6. Gestión inadecuada por procesos	Debilidad	5,00%	1	0,05
7. Acceso ágil a la información	Fortaleza	3,00%	3	0,12
8. Capacidad de reacción comercial y de mercadeo limitada	Debilidad	4,00%	1	0,04
9. Cobertura de mercado	Fortaleza	3,00%	3	0,09
10. Inadecuado análisis de costos por actividad (Costos ABC)	Debilidad	4,00%	1	0,04
11. Bajo despliegue e integración estratégica de la información entre las áreas	Debilidad	6,00%	1	0,06
12. Gestión por categorías y espacios	Debilidad	8,00%	1	0,08
13. Manejo sistematizado y en línea de la información y estadísticas necesarias para la toma de decisiones	Debilidad	6,00%	1	0,06
14. Capacidad física, técnica y humana para ampliarse	Fortaleza	5,00%	4	0,2
15. Alta flexibilidad, bajo control, y coordinación en el personal	Debilidad	6,00%	1	0,06
16. Alta rotación del personal	Debilidad	2,00%	1	0,02
17. Proveedores fuertes	Fortaleza	5,00%	4	0,2
18. Posicionamiento en el mercado	Fortaleza	3,00%	3	0,09
19. Servicio al cliente	Fortaleza	3,00%	4	0,12
20. Inexistencia de estudios de mercado	Debilidad	4,00%	2	0,08
	TOTALES	100%		1,89

Fuente: El Autor

Tras el análisis de los factores internos del supermercado ANDRADE se puede concluir:

- **FORTALEZAS**

- El alto conocimiento del mercado por parte de los directivos del SUPERMERCADO ANDRADE se constituye en la principal fortaleza, ya que por la trayectoria en el mercado, conocimiento del área urbana y rural,

reconocimiento por parte de los principales proveedores y empresarios de la región le brinda al personal de directivos del supermercado fortalezas que pueden ser empleadas para mejorar la situación del supermercado en el mercado, por tal razón esta variable fue ponderada en 0,28.

- La existencia de proveedores fuertes, con estrategias de posicionamiento de marca definidas, con presupuesto para impulso, mercadeo y con los cuales se posee una larga relación comercial se considera una fortaleza, por este hecho esta variable se pondera en 0,2
- Capacidad física, técnica y humana para ampliar la cobertura de mercado, la oferta de productos y servicios, el número de categorías y la forma de prestar el servicio al cliente se constituye en una fortaleza del SUPERMERCADO ANDRADE, por esta razón esta variable fue ponderada en 0,2
- El servicio al cliente se considera una fortaleza por la cercanía que se tiene de los clientes lograda a través de la gran trayectoria que posee el SUPERMERCADO ANDRADE en el mercado, por esta razón esta variable es ponderada en 0,12
- El acceso ágil a la información se constituye en una herramienta para la toma de decisiones, se considera una fortaleza que debe ser empleada de una forma mucho más frecuente por parte de los directivos de la empresa, por tal razón esta variable fue ponderada en 0,12 puntos.
- El posicionamiento en el mercado es un factor importante para los intereses comerciales y de mercadeo de los propietarios del SUPERMERCADO ANDRADE, y por tal razón esta variable es considerada una fortaleza y por ello recibe una ponderación de 0,09 puntos.
- La cobertura del mercado del SUPERMERCADO ANDRADE es considerada una fortaleza ya que con los recursos que posee tiene la capacidad de atender el mercado urbano y rural del municipio de Santander de Quilichao, así como ampliar su cobertura a otros mercados como el empresarial y el institucional. Esta variable fue ponderada con 0,09 puntos.

- **DEBILIDADES**

- La demora en la toma de decisiones constituye una debilidad ya que impide reaccionar rápidamente ante hechos internos o externos que afecten los intereses del SUPERMERCADO ANDRADE, por esta razón esta variable fue ponderada en 0,08 puntos.
- La baja rentabilidad, los altos inventarios y los altos costos que posee el SUPERMERCADO ANDRADE constituyen factores que generan una posición de debilidad, por esta razón esta variable fue ponderada en 0,08 puntos.
- La gestión actual de categorías y espacios que tiene implementado el SUPERMERCADO ANDRADE ocasiona un incremento en los inventarios y una reducción en los ingresos por alquiler de espacios, por estas razones esta variable es considerada una debilidad y por ello fue ponderada en 0,08 puntos.
- Los directivos del SUPERMERCADO ANDRADE no han desarrollado estudios de mercado que le permitan conocer las tendencias, gustos, preferencias y demás informaciones necesarias para adelantar adecuadamente estrategias de compra, promoción, mercadeo, publicidad o lanzamiento de nuevos productos o servicios en sus instalaciones, por este hecho esta variable se considera una debilidad y por ello fue ponderada en 0,08 puntos.
- Desde la gerencia y la coordinación se han establecido, en múltiples ocasiones, planes de mejora ante varios hechos que han ocasionado fallas, retrasos, pérdidas y mal servicio al cliente, sin embargo el seguimiento que se da a estos planes es inadecuado, incompleto y en ocasiones inexistente, por esta razón se considera que esta variable se constituye en una debilidad y por ello fue ponderada en 0,08.
- La alta flexibilidad, bajo control y poca coordinación en el personal son factores que constituyen una debilidad al interior del SUPERMERCADO ANDRADE, por tal razón esta variable fue ponderada en 0,06 puntos.

- El diseño administrativo de algunas áreas es inadecuado, de igual forma la inexistencia del área de recursos humanos y del área de gestión de calidad o de control interno constituyen debilidades al interior de la empresa, por esta razón esta variable fue ponderada en 0,06.
- El manejo sistematizado en línea de la información y de las estadísticas necesarias para la toma de decisiones al interior del SUPERMERCADO ANDRADE no es el adecuado, lo cual genera que el empleo de la información existente sea parcial, limitada a algunas áreas y no permita brindar una idea completa de la situación de la empresa en tiempo real para la toma de decisiones, por esta situación esta variable es considerada una debilidad y por ello fue ponderada en 0,06.
- El despliegue de la información estratégica solo se da entre las directivas y algunos coordinadores y es frecuente encontrar que los responsables de áreas ignoran la participación de sus áreas en la puesta en marcha de estrategias empresariales y de mercado razón por la cual en algunas ocasiones se recurre a la improvisación para adelantar estrategias establecidas por la gerencia. Por tal razón esta variable se considera una debilidad y por ello fue ponderada en 0,06
- En el SUPERMERCADO ANDRADE existe un manual de procesos, el cual no está actualizado, muchos de ellos no se cumplen a cabalidad y no existe un seguimiento a la gestión dada por los colaboradores a los procesos establecidos por la empresa, por tal hecho esta variable es considerada una debilidad y fue ponderada en 0,05
- Dada la alta carga operativa que posee el personal del SUPERMERCADO ANDRADE genera que la empresa tenga poca capacidad de reacción comercial y de mercadeo, lo cual en algunas ocasiones les ha impedido aprovechar oportunidades de mercado y en otras les ha generado pérdidas sobre todo ante cambios en precios en momentos cuando los inventarios han estado altos. Por estas razones esta variable se considera una debilidad y fue ponderada en 0,04 puntos.

- La rotación del personal también se constituye en una debilidad para la empresa, más cuando la empresa no cuenta con un área de recursos humanos ni una estrategia para retener el personal mejor calificado, por tales razones esta variable es considerada una debilidad y por ello fue ponderada en 0,02 puntos.

9 MATRIZ DOFA

Las estrategias planteadas surgen del análisis interno y externo al Supermercado ANDRADE, las situaciones analizadas están resumidas en las siguientes tablas:

Tabla 43. Matriz DOFA: Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Alto número de competidores atomizados, sin planeación y poco musculo financiero	A1 Mecanizacion de procesos de corte en ingenios de la región
O2 Proceso de paz en Colombia	A2 Incremento en la migracion de la poblacion hacia centros urbanos de mayor desarrollo
O3 Mayor facilidad para importar y exportar gracias a los TLC suscritos por Colombia	A3 Alta rivalidad entre competidores del sector
O4 Desplazamiento de población rural para compras al casco urbano de Santander de Quilichao	A4 Sector atractivo para constituir nuevos establecimientos
O5 Popularización del internet, comercio electrónico y redes sociales	A5 Cambios las costumbre de compra de los clientes
O6 Alta congestión en el área de la galería	A6 Ampliacion de la cobertura de mercado de cadenas nacionales en poblaciones pequeñas en el norte del departamento del Cauca
O7 Tecnología especializada en el sector para mejorar la eficiencia, disminución de costos, mejora en la negociación e identificación de oportunidades de negocio	A7 Incremento en la delincuencia y actividades ilícitas
O9 Licitaciones de entidades publicas	
O10 Regiones de alta capacidad de compra y poca densidad de autoservicios en Colombia	
O11 Alianzas estratégicas para incremento de portafolio de servicios y comercialización de productos	
O12 Incremento de la inversión en el sector agrícola en el valle geográfico del rio Cauca	
O13 Utilización y difusión de tecnología aplicada al sector.	

Fuente: El Autor

Tabla 44. Matriz DOFA: Fortalezas y Debilidades

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1 Demora en la toma de decisiones	F1 Alto conocimiento del mercado
D2 Baja rentabilidad, altos inventarios y altos costos	F2 Acceso ágil a la información
D3 Diseño administrativo inadecuado de algunas areas e inexistencia del area de recursos humanos y área de gestion de la calidad o control interno	F3 Cobertura de mercado
D4 Seguimiento inadecuado a los planes de mejora	F4 Capacidad física, técnica y humana para ampliarse
D5 Gestion inadecuada por procesos	F5 Proveedores fuertes
D6 Capacidad de reaccion comercial y de mercadeo limitada	F6 Posicionamiento en el mercado
D7 Inadecuado analisis de costos por actividad (Costos ABC)	F7 Servicio al cliente
D8 Bajo despliegue e integracion estrategica de la informacion entre las áreas	
D9 Gestion por categorias y espacios	
D10 Manejo sistematizado y en linea de la informacion y estadisticas necesarias para la toma de decisiones	
D11 Alta flexibilidad, bajo control, y coordinacion en el personal	
D12 Alta rotacion del personal	
D13 Inexistencia de estudios de mercado	

Fuente: El Autor

9.1. ESTRATEGIAS FO

Las estrategias que se pueden implementar al relacionar las fortalezas con las oportunidades son:

- Aprovechar los proveedores fuertes, el conocimiento del mercado (empresarial e institucional) para restar participación al mercado a los competidores más pequeños y con poco musculo financiero. Esta estrategia surge del cruce entre F5, F1, O1
- Desarrollar estrategias de fidelización y penetración de mercado mediante estrategias de mercadeo digital. Esta estrategia surge del cruce entre F7, F6 Y O5
- Desarrollar estrategias de servicio al cliente y mercadeo reforzando la idea de comodidad de realizar compras en supermercado ANDRADE en comparación con la gran congestión presente en la galería. Esta estrategia surge del cruce entre F7 Y O6
- Desarrollar estrategias de ampliación de cobertura de mercado, sobre todo rural, con miras a aprovechar las oportunidades que brindará el proceso de paz en la zona norte del departamento del Cauca. Esta estrategia surge del cruce entre F4, O4 y O2
- Incorporar la tecnología para lograr más eficiencia en la gestion empresarial e identificar oportunidades de negocio. Esta estrategia surge del cruce entre D2, D9, D10 Y O12.
- Establecer alianzas con proveedores para participar en licitaciones públicas. Esta estrategia surge del cruce entre F3, F5, O9 Y O10.
- Establecer alianzas estratégicas para el incremento del portafolio de productos y servicios. Esta estrategia surge del cruce entre F5 Y O11
- Aprovechar la firma del proceso de paz para ampliar su campo de acción hacia otras zonas del norte del departamento del Cauca. Esta estrategia surge del cruce entre O2, O10, F1, F3 Y F4.
- Desarrollar estrategias de posicionamiento entre clientes del sector rural. Esta estrategia surge del cruce entre F1, F2, F5, F6 Y O4.
- Desarrollar estrategias de importación de productos, gracias a los TLC, para ampliar la cobertura de mercado. Esta estrategia surge del cruce entre O3 Y F3

9.2. ESTRATEGIAS FA

Las estrategias que se pueden implementar al relacionar las fortalezas con las amenazas son:

- Establecer estrategias de servicio al cliente y posicionamiento para contrarrestar la posible llegada de nuevos supermercados en la región. Esta estrategia surge del cruce entre F6, F7, A4 y A6
- Aprovechar el conocimiento del mercado, el posicionamiento que se tiene entre los clientes, competidores y otros comerciantes para proponer el desarrollo de estrategias de seguridad ciudadana con la policía, otros establecimientos y la ciudadanía en general para contrarrestar la delincuencia y las actividades ilícitas. Esta estrategia surge del cruce entre F1, F6 y A7.
- Ampliar la cobertura de mercado para mitigar el posible impacto negativo que sobre el empleo genere la mecanización de las labores de corte de caña en la región. Esta estrategia surge del cruce entre F2 y A1.
- Desarrollar estrategias de servicio al cliente para reducir el impacto de los cambios en las costumbre de compra del mercado hacia la ciudad de Cali. Esta estrategia surge del cruce entre F7 y A5.

9.3. ESTRATEGIAS DO

Las estrategias que se pueden implementar al relacionar las debilidades con las oportunidades son:

- Mejorar el diseño administrativo de la empresa incorporando el área de recursos humanos, gestion de calidad y tecnologías de información especializadas en el sector. Esta estrategia surge del cruce entre D3, D12 Y O13.
- Estructurar una gestion de costos por actividad y facilitar la integración de las áreas mediante la mejora en la eficiencia, reducción de costos, mejora en la negociación e identificación de oportunidades de negocio gracias a la tecnología especializada en el sector. Esta estrategia surge del cruce entre D7, D8 y O7.
- Optimizar la gestion comercial, la gestion por categorías y espacios para aprovechar las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio establecidos por Colombia. Esta estrategia surge del cruce entre D6, D7 Y O3.

- Incorporar la tecnología especializada en el sector para optimizar la gestión por categorías, espacios, toma de decisiones, negociación, gestión de inventarios ABC, costos y rentabilidad del supermercado. Esta estrategia surge del cruce entre D1, D2, D7 Y O7.
- Desarrollo de estudios de mercado para aprovechar adecuadamente las licitaciones en entidades públicas y el flujo de compradores desde el área rural. Esta estrategia surge del cruce entre D13, O8 Y O4

9.4. ESTRATEGIAS DA

Las estrategias que se pueden implementar al relacionar las debilidades con las amenazas son:

- Desarrollo de estudios de mercado para analizar la opción de constituir otro punto de venta, ingresar nuevas categorías y analizar tendencias de mercado en la región norte del departamento del Cauca. Esta estrategia surge del cruce entre D9, D13 Y A4
- Incorporar más personal del SENA, población joven, desplazada y reinsertada para recibir los beneficios tributarios de las políticas gubernamentales para reducir la delincuencia y por generar empleo en estas poblaciones. Esta estrategia surge del cruce entre D12 Y A7.
- Implementar el área de gestión de la calidad para así optimizar la gestión de sus procesos, gestión de costos y un correcto seguimiento a los planes de mejora y al personal para mejorar la competitividad de la empresa frente a sus rivales. Esta estrategia surge del cruce entre D3, D4, D7 y A3.

10 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Buscando establecer una guía para la implementación de las estrategias empresariales en un lenguaje que motive y asegure la implementación de las metas del supermercado ANDRADE se desarrolla este despliegue estratégico

10.1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Tabla 45. Matriz Axiológica Supermercado ANDRADE

Principios	Los Clientes	Los Proveedores	Los Colaboradores	La Sociedad	La Familia	El Estado	Los Propietarios
Calidad	X	X	X		X	X	X
Compromiso Social	X	X	X	X	X	X	X
Servicio al Cliente	X		X		X		X
Competitividad	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X		X		X
Ética	X	X	X	X	X	X	X
Rentabilidad							X
Solidaridad	X		X	X	X	X	X
Liderazgo	X	X	X	X		X	X

Fuente: El Autor

Partiendo del análisis desarrollado con los colaboradores, clientes, proveedores, directivos y propietarios del supermercado ANDRADE se establecen los siguientes principios corporativos:

- En el SUPERMERCADO ANDRADE trabajamos con un alto compromiso social, ética y honestidad buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, la sociedad, las familias, nuestros colaboradores, proveedores y propietarios.
- En el SUPERMERCADO ANDRADE las actividades son desarrolladas con alta calidad, con un enfoque en el servicio al cliente ejerciendo un liderazgo en el norte del departamento del Cauca para ser reconocido por su excelente servicio logrando así mayores niveles de rentabilidad y más beneficios para la sociedad, las familias, los colaboradores y los propietarios de la empresa.

10.2. VISIÓN

Para el año 2019 Supermercado ANDRADE será reconocido en la región norte del departamento del Cauca, como una empresa exitosa con una oferta de calidad, un excelente servicio, procesos gestionados adecuadamente convirtiéndose en la mejor alternativa para los habitantes de su área de influencia. Para lograr ello se tiene un personal calificado, tecnología y sistemas de información que permiten una mejora continua en servicios y beneficios para la sociedad, los clientes, los colaboradores y propietarios.

10.3. MISIÓN

Ser la organización líder en la comercialización de bienes y servicios, generando una agradable experiencia de compra a clientes, consumidores y comerciantes. Con un alto desarrollo del talento humano y buscando permanentemente la innovación y el desarrollo, en beneficio de empleados, clientes, aliados comerciales, sociedad y accionistas, de manera rentable y sostenible.

10.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos del supermercado ANDRADE son:

10.4.1. Objetivos desde la Perspectiva Financiera

Propender por la permanencia y crecimiento de la empresa logrando niveles crecientes y sostenibles de rentabilidad, gestion y control permanente por los directivos del Supermercado ANDRADE

En la perspectiva financiera se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar los niveles de ventas.
- Aumentar los niveles de rentabilidad.

10.4.2. Objetivos desde la Perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar la Fidelización del cliente.
- Incrementar el número de clientes individuales y corporativos.

10.4.3. Objetivos desde la Perspectiva de Procesos Internos

Entorno a las mejoras internas se plantean que en la empresa implementar un sistema de planeación, gestion, control, información y reacción frente a las situaciones que vive su entorno y su operación diaria, para ello se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar la efectividad operativa.
- Facilitar la obtención de Información oportuna y certera para la toma de decisiones.

10.4.4. Objetivos desde la Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

En la perspectiva de innovación y aprendizaje se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Evaluar y Mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa.
- Orientar el Trabajo en equipo hacia los resultados y la solución de problemas.
- Desarrollar el talento humano.

10.5. ESTRATEGIAS

10.5.1. Estrategias de Penetración de Mercado

Para los intereses del supermercado ANDRADE se han establecido las siguientes estrategias de penetración de mercado:

- Consolidar el mercado actual: Crecer con los clientes actuales mediante estrategias de fidelización basadas en la plataforma CRM, buscando así establecer perfiles de

consumo para segmentos de clientes logrando crecer en ventas mediante el desarrollo de ofertas y promociones acorde a los segmentos seleccionados.

- Establecer una presencia continua en otros municipios: Buscando expandir las actividades del supermercado se sugiere establecer nuevos puntos de venta en municipios aledaños, se plantea que en el lapso de 3 años se cuente con 3 salas nuevas.
- Mayor penetración en mercado urbano: Mediante un mayor esfuerzo de mercado y publicidad se busca aumentar la participación entre aquellos clientes que frecuentan graneros, supermercados actuales e incrementar el volumen de compra entre los clientes actuales de supermercado ANDRADE.
- Mayor penetración en mercado rural: Se busca establecer estrategias con productos, precios y promociones especialmente diseñadas para la población del área rural que se abastece en el municipio de Santander de Quilichao. Del mismo modo se sugiere establecer un supermercado móvil que esté presente en los días de mercado en los corregimientos aledaños al casco urbano de Santander de Quilichao.

10.5.2. Estrategias de Desarrollo de Mercado

- **Desarrollar el mercado institucional.** Se busca participar de las licitaciones de instituciones como ICBF e INPEC en los municipios del norte del Cauca, para ofrecer el portafolio de productos con los cuales ya cuenta el supermercado ANDRADE y elaborar un portafolio especial para este tipo de instituciones.
- **Desarrollar el mercado empresarial.** Se busca participar en aquel mercado que cuenta con casinos empresariales mediante la oferta del portafolio de productos actual y de un portafolio de productos especialmente diseñado para este tipo de clientes ubicados en los parques industriales existentes en los municipios de Santander de Quilichao, Villa Rica, Caloto y puerto Tejada.

10.5.3. Estrategias de Desarrollo de Productos

- **Desarrollar la marca propia.** Mediante alianzas estratégicas con proveedores actuales se busca implementar la marca propia en productos de primera necesidad, buscando así ofrecer productos con un precio más asequible orientando su oferta hacia la población rural y población de bajos ingresos en la zona de influencia del supermercado ANDRADE.
- **Ampliar el número de categorías existentes.** Se busca ampliar el portafolio en aquellas categorías que de momento no cuenta el supermercado, entre estas están: Electrodomésticos pequeños, cafetería, mascotas y droguería.

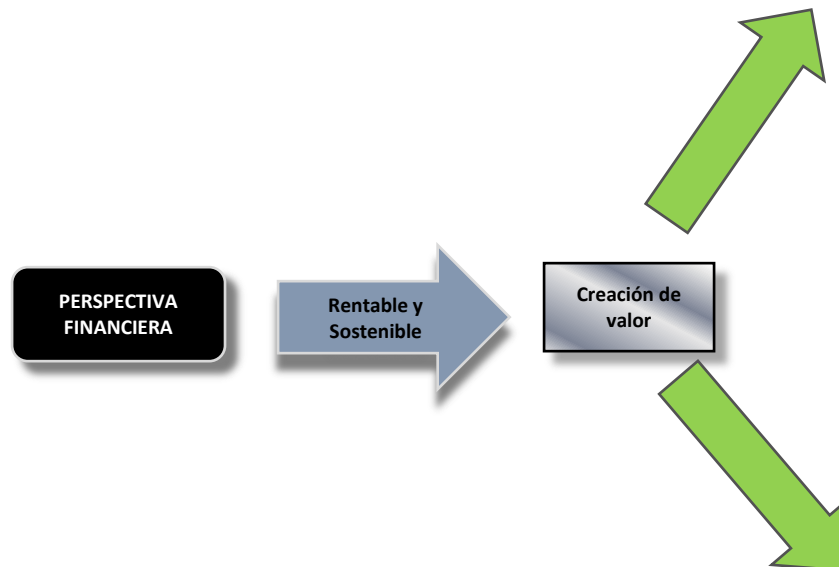
10.5.4. Estrategias de Diversificación Relacionada

- Implementar los servicios de corresponsal no bancario: Mediante esta estrategia se busca participar de la entrega de recursos de los programas sociales del gobierno nacional, la entrega de subsidios de la caja de compensación familiar, el envío y recepción de giros, así como los pagos por productos financieros.

10.6. PLAN DE ACCIÓN

10.6.1. Mapas Estratégicos por Perspectiva

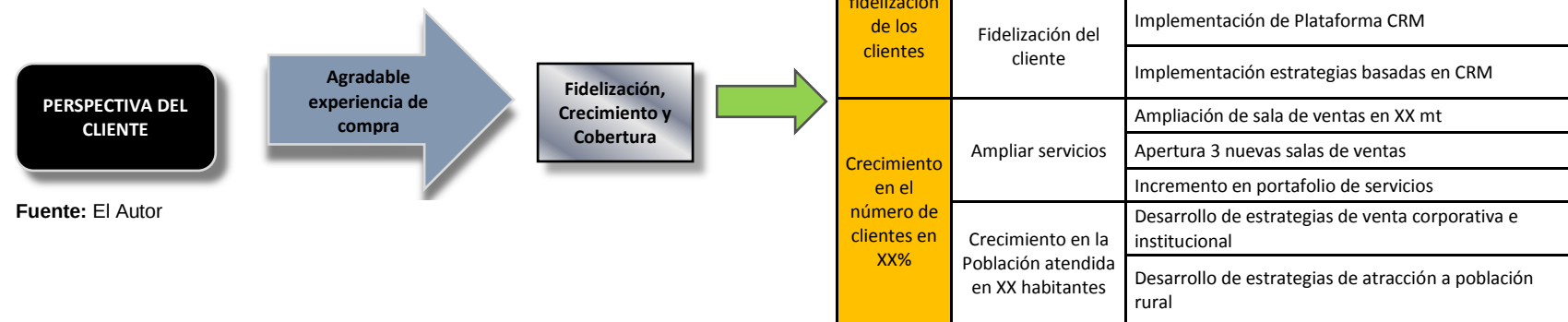
Gráfico 39. Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral



Fuente: El Autor

OBJETIVOS	FACTORES DE ÉXITO	COMPONENTES DE FACTORES DE ÉXITO
Crecimiento en ventas anual en 12%	Negociaciones con proveedores	Mejora en la estructuración de ofertas con proveedores
	Ampliar portafolio	Incorporación de nuevos servicios al portafolio
	Mayor explotación del portafolio actual	Incremento en la rotación del inventario
		Disminución del 80% de agotados
		Mejora en la gestión de categorías y espacios
	Incremento en participación en el mercado	Participación en licitaciones
		Mayor participación en mercados rurales y corregimientos vecinos
		Apertura 3 puntos de venta
OBJETIVOS	FACTORES DE ÉXITO	COMPONENTES DE FACTORES DE ÉXITO
Incremento en la rentabilidad por 8% de las ventas	Negociación con proveedores	Mejora en los márgenes de precios con proveedores
		Aumentar en alquiler de espacios de sala de ventas
		Hacer mayor uso de los descuentos de Pronto pago
		Incorporación de impulsadoras y mercaderías pagados por proveedores
	Interés de proveedores en establecer convenios	Incrementar la participación de proveedores en campañas de mercadeo y promoción
		Proveedores participantes del portafolio empresarial
	Mejora en la gestión	Rentabilidad portafolio empresarial
		Establecer y rentabilizar la marca propia
		Mejora en la gestión de categorías y espacios
		Implementar costos ABC e inventarios ABC
		Reducción del 50% de averías

Gráfico 40. Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral



Fuente: El Autor

Gráfico 41. Perspectiva de Proceso Internos del Cuadro de Mando Integral



Fuente: El Autor

OBJETIVOS	FACTORES DE ÉXITO	COMPONENTES DE FACTORES DE ÉXITO
Efectividad operativa	Formación área de recursos humanos	Desarrollo de evaluaciones de desempeño
		Plan de cierre de brechas
		Medición del clima laboral
		Plan de Mejora del clima laboral
		Reducción de la rotación del personal
	Formación área de gestion de calidad	Redistribución de áreas
Información oportuna y certera	Innovación tecnológica continua	Rediseño y actualización de procesos
		Desarrollo de Indicadores por proceso
		Implementación de nuevas metodologías de análisis de problemas
		Implementación de nuevas tecnologías RETAIL
	Integración de la Cadena de suministro	Renovación tecnológica de equipos
		Uso adecuado de Medios de comunicación internos y tecnología de comunicación
		Desarrollo y cumplimiento de planes de contingencia
		Convenios con proveedores
		Encuestas a clientes de necesidades insatisfechas
		Plan de soluciones a necesidades de clientes
		Masificar envió de órdenes de compra a proveedores x internet

Gráfico 42. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje del Cuadro de Mando Integral



Fuente: El Autor

OBJETIVOS	FACTORES DE ÉXITO	COMPONENTES DE FACTORES DE ÉXITO
Mejorar los resultados producto de la evaluación del desempeño en X puntos	Planeación estratégica del área de recursos humanos	Definir la misión, visión, objetivos
	Seguimiento a indicadores por área	Definir indicadores por cargo
	Formación orientada al mejoramiento continuo de la organización	Estado de vías de comunicación Diagnóstico de necesidades de capacitación de la empresa
Trabajo en equipo orientado hacia los resultados y la solución de problemas	Creatividad e innovación	Plan general de capacitación Adquirir competencias de trabajo en equipo Adquirir competencias de creatividad e innovación
Desarrollo del talento humano	Calidad de vida de los colaboradores	Plan de carrera para empleados Mejorar índice de escolaridad Reducir índice de accidentalidad
	Clima Organizacional	Revisión de diseño de puestos de trabajo Minimizar los índices de ausentismo del personal Minimizar los índices de rotación del personal
	Cultura organizacional	Mejorar relación con compañeros Compensación laboral Conocimiento de valores y principios de la organización Desarrollo de actividades deportivas e integración Participación en actividades internas

10.6.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

Tabla 46. Perspectiva Financiera: Crecimiento Anual en Ventas

PERSP.	OBJETIVO	FACTOR CLAVE DE EXITO	INDICADOR	BUENO	REGULAR	MALO	RESPONSABLE	AÑO 2016	PRESUP	AÑO 2017	PRESUP	AÑO 2018	PRESUP
FINANCIERA	Crecimiento en ventas anual en 12%	Negociaciones con proveedores	# ofertas por proveedor por Trimestre	10 Ofertas	5 ofertas	2 ofertas	Gerencia, Compras, Ventas	7 ofertas	70 Millones	9 Ofertas	90 Millones	10 Ofertas	100 Millones
			# rifas por mes en sala de ventas	15 Rifas	10 Rifas	5 Rifas	Compras	12 Rifas	\$3.6 Millones	13 Rifas	\$4 Millones	15 Rifas	\$4.4 Millones
		Ampliación del portafolio	# servicios nuevos por trimestre	3	2	1	Gerencia y Ventas	3	\$15 Millones	3	\$18 Millones	3	\$21 Millones
			# productos nuevos por trimestre	12	8	4	Gerencia y Ventas	10	\$100 Millones	10	\$120 Millones	10	\$140 Millones
			Indice de rotación del inventario	4	3,7	3,4	Gerencia, compras, logística y Ventas	3,8	3,5	3,9	3,8	4	3,9
			% de reducción de agotados por mes	80%	50%	30%	Gerencia, compras, logística y Ventas	60%	50%	70%	60%	80%	70%
			% de ventas por categoría por día	25%	15%	20%	Gerencia, compras, logística y Ventas	20%	\$15 Millones	22%	\$18 Millones	25%	\$20 Millones
			% de ventas por Cm cuadrado por día	3%	2%	1%	Gerencia, compras, logística y Ventas	2,50%	\$100.000	2,70%	\$120.000	3%	\$140.000
		Incremento en participación en el mercado	% licitaciones ganadas vrs presentadas	20%	15%	10%	Gerencia y ventas	18%	\$100 Millones	19%	\$120 Millones	20%	\$140 Millones
			% participación en mercados rurales	25%	15%	10%	Gerencia, compras, logística y Ventas	20%	\$400 Millones	22%	\$450 Millones	25%	\$500 Millones
			% participación en mercados de corregimientos vecinos	25%	15%	10%	Gerencia, compras, logística y Ventas	20%	\$150 Millones	22%	\$180 Millones	25%	\$210 Millones

Fuente: El Autor

Tabla 47. Perspectiva Financiera: Incremento en Rentabilidad

PERSP	OBJ.	FACTOR CLAVE DE EXITO	INDICADOR	BUENO	REGULAR	MALO	RESPONSABLE	AÑO 2016	PRESUP	AÑO 2017	PRESUP	AÑO 2018	PRESUP
FINANCIERA	Incremento en la rentabilidad por 8% de las ventas	Negociación con proveedores	% de mejora en Márgenes de intermediación en productos	4%	3%	1%	Compras	4%	3,5%	5%	4,3%	6%	5,2%
			% mejora en rentabilidad en alquiler de espacios en sala de ventas	10%	7%	3%	Gerencia y Ventas	8%	6%	8%	7%	10%	9%
			Ahorros por pronto pago	7%	4%	2%	Gerencia	5%	4%	6%	5,2%	7%	6,5%
			# de Proveedores con mercaderistas propias	60%	40%	20%	Ventas	50%	45%	60%	55%	70%	67%
			# de Proveedores con Impulsadoras propias	60%	40%	20%	Ventas	50%	45%	60%	55%	70%	67%
		Interés de proveedores en establecer convenios	# proveedores participantes en campañas de comerciales	60%	40%	20%	Ventas	50%	45%	60%	55%	70%	67%
			# proveedores participantes en campañas de Impulso	60%	40%	20%	Ventas	50%	45%	60%	55%	70%	67%
			Estructuración de portafolio empresarial	100%	80%	60%	Gerencia, compras, logística y Ventas	100%	100%	N.A.		N.A.	
		Mejora en la gestion	Establecer la marca propia	100%	80%	60%	Gerencia, compras, logística y Ventas	100%	100%	N.A.		N.A.	
			% Rentabilidad Marca Propia	15%	10%	5%	Gerencia, compras, logística y Ventas	8%	7%	12%	11%	15%	14,5%
			% reducción costos por actividades (Costos ABC)	10%	7%	4%	Gerencia, compras, logística y Ventas	8%	7%	9%	8%	10%	9%
			Gestion de inventarios (Inventarios ABC)	10%	7%	4%	Gerencia, compras, logística y Ventas	8%	7%	9%	8%	10%	9%
			% Reducción de averías	10%	7%	4%	Logística, ventas	8%	7%	9%	8%	10%	9%

Fuente: El Autor

Tabla 48. Perspectiva del Cliente

PERSP	OBJ.	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADOR	BUENO	REGULAR	MALO	RESPONSABLE	AÑO 2016	PRES.	AÑO 2017	PRES.	AÑO 2018	PRES.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Mejora en la fidelización de los clientes	Satisfacción del cliente	# de estrategias web por mes	4 por mes	2 por mes	1 por mes	Ventas	4 por mes	\$2 Millones	6 por mes	\$3 Millones	8 por mes	\$4 Millones
			% de Mejoramiento de mobiliario	20%	15%	10%	Gerencia	20%	\$15 Millones	40%	\$30 Millones	60%	\$45 Millones
		Fidelización del cliente	Implementación Plataforma CRM	100%	90%	80%	Gerencia - Sistemas	100%	\$8 Millones	N.A.		N.A.	
			# estrategias CRM por mes	4 por mes	2 por mes	1 por mes	Ventas	4 por mes	\$ 2 Millones	6 por mes	\$3 Millones	8 por mes	\$4 Millones
			Apertura de 3 almacenes nuevos.	1 Almacén aperturado	En construcción	En diseño	Gerencia	1 Almacén aperturado	\$3.000 Millones	1 Almacén aperturado	\$3.000 Millones	1 Almacén aperturado	\$3.000 Millones
			Incremento en portafolio de servicios	3	2	1	Gerencia y Ventas	3	2	3	2	3	2
		Crecimiento en la Población atendida en XX habitantes	Implementación de estrategias de venta corporativa e institucional	2 por mes	1 por mes	0 por mes	Gerencia, compras, logística y Ventas	2 Por mes	1 Por mes	3 por mes	2 Por mes	4 por mes	3 por mes
			# Clientes nuevos empresariales e institucionales por mes	5	3	1	Ventas	5 por mes	4 Por mes	8 por mes	6 Por mes	10 por mes	8 por mes
			Implementación de estrategias de atracción a población rural	2 por mes	1 por mes	0 por mes	Gerencia, compras, logística y Ventas	2 Por mes	1 por mes	3 por mes	2 por mes	4 por mes	3 por mes

Fuente: El Autor

Tabla 49. Perspectiva de Procesos Internos: Efectividad Operativa

PERSP	OBJ.	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADOR	BUENO	REGULAR	MALO	RESPONSABLE	AÑO 2016	PRESUP	AÑO 2017	PRESUP	AÑO 2018	PRESUP
PROCESOS INTERNOS	Efectividad operativa	Formación área de recursos humanos	Desarrollo de evaluaciones de desempeño	70% de empleados con buen desempeño	50% de empleados con buen desempeño	60% de empleados con buen desempeño	Gerencia y recursos humanos	70% de empleados con buen desempeño	\$4 Millones	80% de empleados con buen desempeño	\$4 Millones	85% de empleados con buen desempeño	\$94 Millones
			Plan de cierre de brechas	100% Ejecutado	80% ejecutado	70% ejecutado	Gerencia y recursos humanos	100% ejecutado	\$6 Millones	100% ejecutado	\$6 Millones	100% ejecutado	\$6 Millones
			Medición del clima laboral	100% Ejecutado	80% ejecutado	70% ejecutado	Gerencia y recursos humanos	100% ejecutado	\$3 Millones	100% ejecutado	\$3 Millones	100% ejecutado	\$3 Millones
			Plan de Mejora del clima laboral	100% Ejecutado	80% ejecutado	70% ejecutado	Gerencia y recursos humanos	100% ejecutado	\$3 Millones	100% ejecutado	\$3 Millones	100% ejecutado	\$3 Millones
			Reducción de la rotación del personal	80% de reducción	70% de reducción	60% de reducción	Recursos humanos	75% De reducción	60%	80% de reducción	70%	85% de reducción	80%
		Formación área de gestión de calidad	Redistribución de áreas	100% ejecutado	80% ejecutado	60% Ejecutado	Gerencia, recursos humanos y calidad	100% Ejecutado	100%	N.A.		N.A.	
			Rediseño y actualización de procesos	100% ejecutado	80% ejecutado	60% Ejecutado	Gerencia, calidad	100% Ejecutado	100%	100% procesos actualizados		100% procesos actualizados	
			Indicadores por proceso: calidad, costo, servicio, tiempo de respuesta	100% ejecutado	80% ejecutado	60% Ejecutado	Gerencia y calidad	100% Ejecutado	100%	100% procesos actualizados		100% procesos actualizados	

Fuente: El Autor

Tabla 50. Perspectiva de Procesos Internos: Información Oportuna y Certera

PERS	OBJ	FACTOR CLAVE DE EXITO	INDICADOR	BUENO	REGULAR	MALO	RESPONSABLE	AÑO 2016	PRESUP	AÑO 2017	PRESUP	AÑO 2018	PRESUP
PROCESOS INTERNOS	Información oportuna y certera	Innovación tecnológica continua	Implementación nuevas metodologías análisis	100% Implementado	80% Implementado	60% Implementado	Gerencia, calidad, sistemas	100% Ejecutado	\$10 Millones	100% actualización tecnologías	\$8 Millones	100% actualización tecnologías	\$6 Millones
			Implementación nuevas tecnologías Retail	100% Implementado	80% Implementado	60% Implementado	Gerencia, calidad, sistemas	100% Ejecutado	\$10 Millones	100% actualización tecnologías	\$8 Millones	100% actualización tecnologías	\$6 Millones
			Renovación de equipos	40%	30%	20%	Gerencia, calidad, sistemas	40%	\$15 Millones	50%	\$12 Millones	60%	\$10 Millones
			% uso adecuado Medios comunicación y tecnología de comunicación	60%	50%	40%	Gerencia, calidad, sistemas	60%	50%	80%	70%	100%	90%
		Integración de la Cadena de suministro	Desarrollo y cumplimiento de planes de contingencia	100% desarrollo 100% implementado	90% desarrollo 90% implementado	80% desarrollo 80% implementado	Todas las áreas	80% desarrollo 80% implementado	70%	80% desarrollados 80% implementados	70%	80% desarrollados 80% implementados	70%
			Convenios con proveedores	50% proveído con convenio	40% proveído con convenio	30% proveído con convenio	Gerencia, Compras, ventas, logística, sistemas	50% proveído con convenio	40%	75% proveído con convenio	65%	100% proveído con convenio	90%
			Encuestas a clientes de necesidades insatisfechas	100% Clientes insatisfechos encuestados	90% Clientes insatisfechos encuestados	80% Clientes insatisfechos encuestados	Gerencia y calidad	100% Clientes insatisfechos encuestados	70%	100% Clientes insatisfechos encuestados	80%	100% Clientes insatisfechos encuestados	90%
			Masificar envió de órdenes de compra a proveedores x internet	100% masificación	90% masificación	80% masificación	Gerencia, compras, logística	100% masificación	90%	N.A.		N.A.	

Fuente: El Autor

Tabla 51. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

PERSP	OBJ.	FACTOR CLAVE DE EXITO	INDICADOR	BUENO	REGULAR	MALO	RESPONSABLE	AÑO 2016	PRESUP	AÑO 2017	PRESUP	AÑO 2018	PRESUP
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Mejorar los resultados producto de la evaluación del desempeño en X puntos	Planeación estratégica del área de recursos humanos	Planeación del área desarrollada	100%	90%	80%	Recursos humanos	100%	\$2 Millones	Ajustes al 100%	\$2 Millones	Ajustes al 100%	\$2 Millones
		Seguimiento a indicadores por área	Seguimiento al 100% de los indicadores claves por área por bimestre	100%	90%	80%	Recursos humanos	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		Formación orientada al mejoramiento continuo de la organización	Plan de formación implementado	100%	90%	80%	Recursos humanos	100%	\$5 Millones	100%	\$6 Millones	100%	\$7 Millones
	Trabajo en equipo orientado hacia los resultados y la solución de problemas	Creatividad e innovación	Plan general de capacitación implementado	100%	90%	80%	Recursos humanos	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: El Autor

Tabla 52. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje - Continuación

PERSP	OBJ	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADOR	BUENO	REGULAR	MALO	RESPON.	AÑO 2016	PRESUP	AÑO 2017	PRESUP	AÑO 2018	PRESUP
PERSPECTIVA INNOVACION Y APRENDIZAJE	Desarrollo del talento humano	Adquirir competencias trabajo equipo	% mejora competencias trabajo en equipo	60%	50%	40%	Recursos humanos	60%	\$2 Millones	70%	\$2 Millones	80%	\$2 Millones
		Adquirir competencias creatividad e innovación	% mejora en competencias de creatividad e innovación	60%	50%	40%	Recursos humanos	60%	\$2 Millones	70%	\$2 Millones	80%	\$2 Millones
		Calidad de vida de colaboradores	Plan carrera empleados diseñado e implementado	plan diseñado e implementado al 50%	40% de implement	30% de implement	Recursos humanos	50%	\$2 Millones	75%	\$2 Millones	100%	\$2 Millones
		Mejorar índice de escolaridad	# colaboradores en bachillerato acelerado	50%	40%	30%	Recursos humanos	50%	\$1.5 Millones	75%	\$1.5 Millones	100%	\$1.5 Millones
		Reducir índice accidentalidad	% reducción en accidentes mes	50%	40%	30%	Todas las áreas	50%	\$500 Mil	60%	\$500 Mil	70%	\$500 Mil
		Clima Organizacional	% puestos trabajo revisados	100%	90%	80%	Recursos humanos	100%	100%	100% Puestos actualiz.	100%	100% Puestos actualiz.	100%
			Reducción índice de ausentismo	50%	40%	30%	Todas las áreas	50%	45%	60%	50%	70%	60%
			% reducción índice rotación del personal	50%	40%	30%	Todas las áreas	50%	45%	60%	50%	70%	60%
		Cultura organizacional	% reducción conflictos entre compañeros	50%	40%	30%	Todas las áreas	50%	40%	60%	50%	70%	60%
			% Compensación cumplimiento metas	2%	1%	0,50%	Gerencia y Rec Hum.	2%	\$2 Millones	2,50%	\$2,5 Millones	3%	\$3 Millones
			% colaboradores que conocen valores y principios de la organización	100%	90%	80%	Recursos humanos	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			# de actividades deportivas por semestre	3	2	1	Recursos humanos	3	\$1 Millon	4	\$1,2 Millones	6	\$1.5 Millones
			% Participan en actividades internas	60%	50%	40%	Todas las áreas	60%	\$500 Mil	80%	\$500 Mil	100%	\$500 Mil

Fuente: El Autor

11 CONCLUSIONES

Para una empresa como SUPERMERCADO ANDRADE, es importante contar con la planeación estratégica, ya que ello permite preparar los esfuerzos humanos, técnicos, administrativos y financieros en procura de establecer un derrotero para afrontar las exigencias que el mercado, la competencia, los clientes y la misma sociedad colocan a la empresa, sus colaboradores y propietarios.

El desarrollo de la planeación estratégica con una metodología como la planteada por Fred David, facilita el análisis ordenado y objetivo de la información para la construcción de las estrategias para ser implementadas al interior de la empresa, sin embargo la incorporación del cuadro de mando integral brinda una herramienta de gestión que permite a la organización implementar y gestionar sus estrategias para obtener los objetivos planteados integrando en el proceso cuatro perspectivas, facilitando de esta forma la comprensión de la empresa, con una visión más amplia que aquella generada solo por el análisis financiero. Por otro lado la incorporación del cuadro de mando integral facilita la materialización de la visión de la empresa, contribuye con la gestión y control de las estrategias y evidenciar los cambios registrados en la dinámica, tanto de la empresa como de las estrategias aquí planteadas.

Luego de realizar el análisis del entorno del SUPERMERCADO ANDRADE se encuentra que existen condiciones positivas para su crecimiento, entre estas condiciones podemos contar las siguientes:

- El municipio de Santander de Quilichao se constituye como un foco de atracción de actividad productiva, comercial, social y cultural para el norte del departamento del Cauca, lo cual es beneficioso para los intereses empresariales del SUPERMERCADO ANDRADE.

- La ubicación geográfica del municipio de Santander de Quilichao permite un fácil acceso a la central mayorista de Cavasa, al puerto de Buenaventura, a las ciudades de Cali y Yumbo siendo esto favorable para adelantar procesos de negociación, aprovechamiento de los acuerdos internacionales suscritos por Colombia y acceso a precios más favorables de productos de primera necesidad.
- El crecimiento demográfico del municipio de Santander de Quilichao, por encima del crecimiento registrado en el departamento del Cauca, caracteriza a esta localidad como una población receptora de población, lo cual incrementa la demanda de bienes de primera necesidad, los cuales son comercializados por SUPERMERCADO ANDRADE.
- La población rural del departamento del Cauca, la cual asciende a un 60.9%, realiza sus compras de suministros, alimentos y vestuario en las cabeceras municipales del departamento, en este sentido el municipio de Santander de Quilichao se constituye en un centro de atracción para la población rural ubicada en el norte del departamento del Cauca, este hecho constituye una oportunidad para empresas como SUPERMERCADO ANDRADE se dedican a la comercialización de estos productos y servicios de la canasta básica.
- La condición de ser población receptora de población desplazada por la violencia hace que también se constituya en receptora de subsidios del gobierno nacional para esta población los cuales son pagados en corresponsales bancarios y en entidades financieras, muchos de estos recursos son empleados para la compra de víveres de primera necesidad, en este sentido SUPERMERCADO ANDRADE se constituirá en corresponsal bancario y mediante su labor está en condiciones de proveer los mejores productos y servicios para las familias beneficiadas de estos subsidios.
- El departamento del Cauca registra incrementos en cinco de las nueve grandes ramas de la actividad productiva con variaciones positivas superiores a los

registrados por el total nacional, según el perfil económico del departamento del Cauca suministrado por el DANE al mes de Mayo de 2015.

- La calidad de vida del departamento del Cauca registra una mejora continua, registra además una reducción de la línea de pobreza y una disminución de la indigencia según el DANE para el periodo 2005 – 2012.
- El nivel de desempleo en el departamento del Cauca registra una tendencia a la baja, lo cual repercute positivamente en la generación de más ingresos directos e indirectos impulsando así la compra de productos de primera necesidad.

La caracterización del sector supermercados, graneros y tiendas en el municipio de Santander de Quilichao permite registrar que para el mes de Diciembre del año 2014 se encontraban registrados 273 establecimientos, de los cuales 181 son tiendas, 55 graneros, 31 misceláneas, 3 supermercados pequeños y 3 supermercados grandes.

Dada la estructura del sector, que existe en el municipio de Santander de Quilichao, la implementación del presente plan estratégico puede brindar elementos para que el SUPERMERCADO ANDRADE se fortalezca internamente y aproveche las oportunidades y retos que el entorno le brinde para si ampliar su participación en el mercado.

Luego del análisis de las cinco fuerzas de Porter se concluye que el sector de supermercados, graneros, tiendas y misceláneas del municipio de Santander de Quilichao registra un nivel bajo de atractividad para la incursión de nuevos oferentes.

En el desarrollo del análisis de benchmarking en 6 participantes del sector de supermercados en el municipio de Santander de Quilichao se encuentra que el mejor resultado lo logro el supermercado Olímpica, el segundo el supermercado El Rendidor, el tercero supermercado La Feria, el cuarto granero Nutivara, el quinto supermercado Mellizo y el sexto SUPERMERCADO ANDRADE.

En el análisis de benchmarking los factores en los cuales el SUPERMERCADO ANDRADE registró los mayores valores fueron: servicio al cliente y lealtad del cliente. Por su parte los factores en los cuales este establecimiento obtuvo los menores resultados fueron: publicidad y participación en el mercado.

En el desarrollo del análisis de los factores externos se encontró que las principales oportunidades para el SUPERMERCADO ANDRADE son:

- La existencia de regiones de alta capacidad de compra y poca densidad de autoservicios en Colombia
- Mayor facilidad para importar y exportar gracias a los tratados integración económica suscritos por Colombia con varias naciones.
- La suscripción de un acuerdo de paz con la guerrilla de las FARC.
- La suscripción de alianzas estratégicas para el incremento del portafolio de servicios y comercialización de productos.

Por arte de las principales amenazas del SUOPERMERCADO ANDRADE se encontraron en este análisis las siguientes:

- La presencia de cambios en la costumbre de compra de los habitantes de Santander de Quilichao Cauca.
- Incremento en la delincuencia y en las actividades ilícitas asociadas al narcotráfico.
- La mecanización de los procesos de corte en los ingenios presentes en la región y su potencial impacto en la pérdida de empleos directos e indirectos.

Luego del análisis de los factores externos claves se encuentra que la ponderación total de los factores arroja un valor de 2.94 puntos de 4 puntos posibles, lo cual permite concluir que registra un panorama favorable para los intereses del SUPERMERCADO ANDRADE.

Luego del análisis interno discriminado por áreas se concluye que el área financiera y contable registra la mayor evaluación porcentual con 84,71%, el segundo puesto lo

obtiene el área comercial quien registra un 79,03%, en el tercer puesto está el área administrativa la cual registró un total de 67,04%.

Al realizar el análisis de factores internos se encuentra que las mayores fortalezas de la empresa son:

- Alto conocimiento del mercado por parte de las directivas del SUPERMERCADO ANDRADE.
- Capacidad técnica, física y humana para ampliarse.
- Proveedores fuertes.

Por parte de las debilidades, al realizar el análisis de los factores internos las mayores ponderaciones fueron:

- Demora en la toma de decisiones.
- Baja rentabilidad, altos inventarios y altos costos.
- Seguimiento inadecuado a los planes de mejora.

Para lograr mejores resultados los objetivos deben ser conocidos por todos los niveles del supermercado ANDRADE para facilitar la comprensión de las orientaciones estratégicas adoptadas por la empresa.

Por parte de los directivos se hace necesario que continúen con la incorporación de tecnología para facilitar los procesos de información, análisis e interpretación de los datos registrados en los procesos, los clientes, los proveedores y el entorno, buscando con ello identificar opciones de mejora, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que conduzcan a la empresa a la toma de decisiones de forma ágil y oportuna.

Desde el punto de vista profesional, el desarrollo del presente trabajo permite un fortalecimiento en aspectos referentes a la investigación aplicada, a la apropiación de conceptos, métodos y herramientas analíticas, las cuales son importantes para la labor de investigador y asesor empresarial.

12 RECOMENDACIONES

- Se sugiere que los directivos del Supermercado Andrade desarrollen un seguimiento continuo del entorno estratégico para así tomar en cuenta las variaciones de su entorno en el desarrollo e implementación de las estrategias adoptadas por la empresa.
- En el caso del análisis de la competencia se recomienda que realicen un seguimiento continuo a variables tan importantes como: Publicidad, mercadeo, ubicación de productos, remuneración e incentivos al personal, rifas, etc.
- Se recomienda que la empresa tome en cuenta el resultado del análisis realizado a cada una de las áreas que la componen y así tome decisiones que conduzcan a la mejora de cada una de las áreas.
- Se sugiere a los propietarios de Supermercado ANDRADE la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión, el análisis e interpretación de la información de todos los procesos para así facilitar la toma de decisiones con información veraz y certera.
- Se sugiere a la empresa implementar las áreas de recursos humanos y gestión de calidad para lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión de sus colaboradores y la efectividad de sus procesos.
- La empresa debe incluir a todo el capital humano en el proceso de planeación estratégica.
- Se sugiere implementar planes de formación en el personal buscando mejorar su nivel de escolaridad, ampliar las competencias en el manejo de herramientas tecnológicas, mejorar sus competencias en negociación y en la interpretación de la información para la toma de decisiones.
- Se sugiere a la empresa establecer programas de actualización tecnológica en equipos.

13 BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía municipal de Santander de Quilichao, Información General del Municipio, Santander de Quilichao 2009.
- Andréu J., Las técnicas de revisión de contenido: Una revisión actualizada. Barcelona, España, Fundación centro de estudios Andaluces, 1995.
- Cámara de Comercio de Bogotá, Guía para la constitución y formalización de una empresa, 2014, p 19 - 46
- Castel Victor M, Aruari Susana M. y Ceverino Viviana C. Compiladores “Investigaciones en ciencias humanas y sociales: Del ABC disciplinar a la reflexión metodológica” Universidad Nacional de Cuyo, Republica argentina, Diciembre 2004.
- Código del comercio, Artículo 38
- Secretaria de Salud y Gobierno Municipio de Santander de Quilichao, comité de observación del delito, Análisis Observatorio del delito en Santander de Quilichao, 2014
- Constitución política de Colombia, artículo 13 y artículo 38.
- DANE, Boletín Técnico del Mercado Laboral trimestre mayo – julio 2015.
- DANE, Clasificación Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, revisión 4 adaptada para Colombia
- David, F. Conceptos de administración estratégica, Ciudad de México, México, Pearson Prentice Hall, 2008.
- David, F. La Gerencia Estratégica. Bogotá, Colombia, Fondo editorial Legis, 1990.
- Frances, A. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Ciudad de México, México, Pearson Educación, 2006.
- Gobernación del Cauca, El Cauca en Cifras, 2015
- Goodstein, L; Nolan, T; Pfeiffer J. W, Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill, 1998.
- Grijalba Muñoz Luis Eduardo, Plan de Desarrollo Municipal de Santander de Quilichao 2012 – 2015, 2012.

- Hill, C.; Jones G. Administración estratégica Un enfoque Integrado. Ciudad de Mexico, México, Mac Graw Hill, 2004
- Hitt M.; Black S; Porter L. Administration. Ciudad de México, México, Pearson, 2006.
- Kaplan, R. Northon D The execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competititve Advantage. USA, Harvard Business Press, 2008.
- Kaplan, R. Northon D. Cuadro de mando integral. Madrid, España, Gestión 2000, 2000.
- Koontz, H., Weihrich H., Administración una perspectiva global. Ciudad de Mexico, México, Mac Graw Hill, 2001,
- Lopez Salazar Dione, Información demográfica 2011 Municipio de Santander de Quilichao, Cauca; Secretaria de Salud Municipal, 2011.
- Maccoby y Maccoby, 1954 citado por Zapata D.A. en Análisis Y diseño organizacional: de la estructura funcional a la organización vacía. Cali, Colombia, Universidad del Valle Facultad de Administración de Empresas, 2006
- Marín, J. N.; Montiel E., Estrategia Diseño y Ejecución. Ciudad de México, México, Editorial Mc Graw Hill, 1994.
- Martínez, P. C. El Método de estudio de caso Estrategia metodológica de investigación científica. Bogotá, Colombia, Pensamiento y gestión N 20, 2006.
- Martínez Riva Jorge Mario, Definiendo la Competitividad, CEPAL, Septiembre 2006.
- Merriam, S Investigaciones cualitativas y aplicación de estudio de casos en la educación. USA. Jossey Bass 1998
- Mintzberg, Henry; Quinn James Bryan; Voyer John. El proceso estratégico, Conceptos, contextos y casos. Pearson Education, 1997
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, B y Lampel, J "Safari a la Estrategia" Ed Granica 1998.
- Organización de Estados Americanos, Sistema de información de comercio exterior, consultado en http://www.sice.oas.org/ctyindex/col/colagreements_s.asp

- Pérez M. Guía práctica de planeación estratégica. Cali, Colombia, Universidad del valle, 1990
- Pérez M. Diapositivas de clase Maestría en Administración de Empresas. Cali, Colombia, Universidad del Valle. 1990
- Porter M. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Madrid, España, Ediciones Pirámide, 2012.
- Procolombia, Guía Legal de la Inversión en Colombia, 2015.
- Rodríguez, J. Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. Ciudad de México, México, Internacional Thompson. 2001.
- Rowe, H. Mason R. Dickel K. Strategic Management and Bussiness Policy: A Methodological Approach, Reading. USA, Addison – Wesley Publishing Co Inc. 1982.
- Serna, H. Gerencia estratégica. Bogotá, Colombia, ER Editores Ltda, 2000.
- Stake. R.E. Case Studies. En Denzin N.K. y Lincond Y.S. Handbook of Qualitative Research; Londres, Inglaterra, Sage, 1994.
- Superintendencia de industria y comercio, Delegatura de protección de la competencia, Estudio Económico del sector Retail en Colombia, 2010 -2012.
- Taylor S.J., Bogdan. R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados. Madrid, España, Ediciones Paidós, 2000.
- Thompsom, Arthur, Administración Estratégica Teoría y Casos, MC Graw Hill, Edición 18, 2012.
- Thompson, A. A. y Strickland, A. J. Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, casos y lecturas. Ciudad de Mexico, México, McGraw Hill, 1994.
- Thompson, Arthur A. Strickland, A. j. Administration Estratégica, Textos y Casos. Ciudad de México, México, Editorial Mc Graw Hill. 2004
- UNAD, Seminario de investigación, lección 3 información primaria y secundaria, consultada en http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109105/seminario%20de%20investigacion%20posgrado/leccin_3__informacin_primaria_y_secundaria.html
- Universidad Nacional, Direccinamiento Institucional Guía de análisis PEST, consultado en:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ODZblsX_9mEJ:www.facartes.unal.edu.co/otros/claustros/claustros_escuela_dgrafico_analisis-PEST.pdf+factores+politicos+preguntas+orientadoras&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co. Consultado el 12 de mayo de 2013.

- Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series. USA, Sage Publications, 1994.
- Zapata, D.A. Análisis y Diseño organizacional: de la estructura funcional a la organización vacía. Cali, Colombia, Universidad del Valle Facultad de Administración de Empresas, 2006