

Plan de Direccionamiento Estratégico para el “Granero el Norte” en el Municipio de Cartago,
Valle del Cauca

Aranzazo Castro Katherin Andrea

Morales Mejía Vanessa



Universidad del Valle Sede Cartago

Facultad Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca

2023

Plan de Direccionamiento Estratégico para el “Granero el Norte” en el Municipio de Cartago,
Valle del Cauca.

Trabajo de Grado
Modalidad Asesoría

ARANZAZO CASTRO Katherin Andrea
MORALES MEJÍA Vanessa

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS

Universidad del Valle Sede Cartago
Facultad Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Cartago, Valle del Cauca
2023

Dedicatoria

A mis padres Celina y Fernando, a mi hermana Fernanda y sobrina Emily quienes han sido el pilar de mi vida; han sido todo para mí y con su amor e incondicional apoyo me han impulsado y sostenido en este largo camino.

Vanessa Morales Mejía

A mi papá, Fernando Aranzazo quien fue mi propulsor en el inicio y aún desde el cielo me guio y me motivó para continuar en este sendero de aprendizaje continuo. A mi familia y amigos que con su consejo me han acompañado y animado con paciencia y amor.

Katherin Andrea Aranzazo

Agradecimientos

Gratitud infinita a Dios por ser nuestro faro desde el inicio de nuestra carrera y permitirnos llegar hasta este gratificante momento de nuestras vidas. Además de permitirnos conocer profesionales y personas que aportaron a nuestro crecimiento profesional y personal.

A nuestra familia por apoyarnos y acompañarnos de manera incondicional en toda esta etapa; por la paciencia y el aporte moral a nuestra formación como profesionales.

A los docentes del Campus del Rosario, por instruirnos y sembrar en nosotros el conocimiento y el amor por lo que hacemos; y en especial a nuestro asesor Carlos Castrillón por compartir con nosotras su tiempo y experiencia para lograr con éxito este trabajo.

Al Granero el Norte, por poner a nuestra disposición su historia, su personal, su experiencia y conocimiento para el desarrollo de este importante trabajo.

Dedicación y agradecimiento mutuo a nosotras, que más allá de ser nuestras mejores compañías desde el inicio de nuestra formación profesional, hemos sido amigas y familia; fuentes de motivación e inspiración la una para la otra; sin duda un bastión fundamental para no desfallecer ante los obstáculos.

Contenido

Introducción	16
Capítulo 1 El Problema y sus Generalidades	17
Descripción de la Situación del Problema	17
Identificación del Problema	18
Pregunta Problema	18
Sistematización del Problema	18
Delimitación.....	18
Justificación	19
Objetivos.....	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos.....	20
Capítulo 2 Marco Referencial	21
Antecedentes.....	21
Antecedente 1: Plan de Direccionamiento Estratégico para la Distribuidora y Supermercado la Abundancia de Caicedonia Valle (2017).	21
Antecedente 2: Direccionamiento Estratégico del Supermercado Echeverry del Municipio de Zarzal Valle (2012).	21
Antecedente 3: Formulación del Plan Estratégico para el Supermercado Mercacentro SAS, Facatativá (2020).	22
Antecedente 4: Propuesta de Plan Estratégico para la Compañía Granos y Abarrotes Alcosto en el Municipio del Doncello, Caquetá (Cristian Camilo Alzate Ramírez, 2020)	23
Antecedente 5: La Administración como Herramienta Clave. Estudio de Caso en la Gestión Empresarial en Tingo María (2021)	24
Marco Teórico.....	25
Modelo de Direccionamiento Estratégico de David (2008).....	26
Modelo de Direccionamiento Estratégico Mintzberg (1999).	28

Modelo de Planeación Estratégica Charles W. L. HILL, Gareth R. Jones.	30
Modelo de Direccionamiento Estratégico de David (2008).....	33
Modelo de Direccionamiento Estratégico Mintzberg (1999).	33
Herramientas del Direccionamiento Estratégico.....	33
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	34
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFE)	34
Análisis PESTEL	34
Matriz DOFA	34
Benchmarking	35
Matriz de Perfil Competitivo	35
Cuadro de Mando Integral	35
Marco Conceptual.....	36
La Estrategia	36
Misión	37
Visión.....	38
Valores	38
Crecimiento Empresarial.....	38
Direccionamiento Estratégico	39
Análisis Estratégico.....	39
Formulación Estratégica	40
Competitividad.....	40
Posicionamiento	41
Ventaja Competitiva	41
Estructura organizacional.....	41
Marco Contextual	41
Marco Legal.....	42
Capítulo 3 Marco Metodológico.....	43

Tipo de Investigación.....	43
Método de Investigación.....	43
Enfoque.....	44
Diseño de la Investigación.....	44
Variables o Categorías	45
Operacionalización de Variables	45
Población	46
Instrumentos de Recolección de Información	46
Entrevistas Semiestructuradas.....	47
Observación	47
Material bibliográfico	47
Capítulo 4 Hallazgos y Resultados	49
Objetivo Específico A. Realizar Diagnóstico de la Situación Actual Externa e Interna de la Organización; Logrando Identificar Amenazas, Debilidades, Fortalezas y Oportunidades	49
Análisis Interno	49
Análisis Externo.....	59
Objetivo Específico B. Analizar el Sector Económico en el que se Desenvuelve el Granero el Norte; Identificando el Perfil Competitivo de la Empresa y Caracterizando los Competidores más Fuertes de este Mercado	73
Análisis del Sector	73
Objetivo Específico C. Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico	82
Misión	82
Visión.....	83
Cuestionamientos para la misión	83
Cuestionamientos para la Visión.....	84
Propuesta de Misión.....	84
Propuesta de Visión	84

Propuesta de Valores Organizacionales	85
Políticas Organizacionales	86
Estrategias Organizacionales	87
Propuesta de Organigrama	88
Objetivo Específico D. Formular un Plan de Seguimiento y Control, que Evidencie el Grado de Cumplimiento de los Objetivos	89
Conclusiones	95
Recomendaciones	97
Referencias.....	98
Apéndices.....	101

Tablas

Tabla 1 Razones que justifican la investigación	19
Tabla 2 Resumen Antecedentes	25
Tabla 3 Herramientas del direccionamiento estratégico	33
Tabla 4 Resumen del diseño metodológico	43
Tabla 5 Entrevista empleados	55

Cuadros

Cuadro 1 Resumen marco teórico, paradigma y modelos	33
Cuadro 2 Marco legal.....	42
Cuadro 3 Operacionalización de variables	45
Cuadro 4 Cuadro de direccionamiento estratégico	49
Cuadro 5 Gestión del talento humano.....	51
Cuadro 6 Compras	51
Cuadro 7 Almacenamiento	53
Cuadro 8 Gestión de inventarios.....	53
Cuadro 9 Mercadeo y ventas.....	54
Cuadro 10 Matriz EFI	57
Cuadro 11 Dimensión política	60
Cuadro 12 Dimensión económica.....	61
Cuadro 13 Dimensión social.....	63
Cuadro 14 Dimensión tecnológica.....	65
Cuadro 15 Dimensión ecológica.....	66
Cuadro 16 Dimensión legal	68
Cuadro 17 Matriz EFE	69
Cuadro 18 Matriz DOFA	70
Cuadro 19 Descripción de los competidores	77
Cuadro 20 Matriz de Perfil Competitivo	80
Cuadro 21 Plan de seguimiento y control.....	90

Ilustraciones

Ilustración 1 Modelo de direccionamiento estratégico	27
Ilustración 2 Modelo formulación de la estrategia	29
Ilustración 3 Modelo de planeación estratégica Charles W:L Hill	30
Ilustración 4 Ubicación Granero el Norte	42
Ilustración 5 Propuesta de organigrama.....	88

Gráficos

Gráfica 1 Variación porcentual y contribución de las ventas reales del comercio minorista según grupos de mercancías.....	73
Gráfica 2 Aumento de precios en economías avanzadas	75
Gráfica 3 Radares de comparación	82

Apéndices

Apéndice A Entrevista Gerente	101
Apéndice B Entrevista colaboradores	106
Apéndice C Evidencia fotográfica	111
Apéndice D Bitácora de trabajo de grado	112
Apéndice E Acta de socialización.....	114

Resumen

La competitividad que ha surgido como consecuencia de la globalización hace que las empresas deban estar atentas a los retos del entorno, para lo cual deben identificar las variables internas y externas que les permita establecer las estrategias necesarias para elevar sus resultados. Dado lo anterior se considera importante desarrollar el presente estudio, el cual tiene como objetivo establecer un plan de direccionamiento estratégico para el “Granero el Norte” del municipio de Cartago, que permita el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El estudio obedece a un estudio de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, que, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información como la entrevista, facilitaron el cumplimiento de los objetivos planteados. En un comienzo se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa donde se tomaron en cuenta los aspectos internos, pero también los externos, evaluados mediante las dimensiones política, económica, social, tecnológica y ambiental. Con la realización del análisis interno, se establecieron falencias tales como no contar con los elementos del direccionamiento estratégico, ni manuales de funciones definidos para los empleados.

Seguido a esto, se realizó un análisis de los competidores evaluándolos mediante factores claves de éxito previamente definidos y que ayudaron a establecer cuál es la empresa que mayor posicionamiento y reconocimiento tiene en el mercado. Finalmente, con la realización del análisis interno y externo se lograron determinar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, y a partir de allí se formularon las estrategias que contribuirán al crecimiento de la organización.

Palabras clave. direccionamiento estratégico, estrategia, plan de acción, seguimiento.

Abstract

The competitiveness that has arisen because of globalization, forces companies to be attentive to the challenges of the environment. Companies must identify the internal and external variables that allow them to establish the necessary strategies to improve their results. In relation to the above, it is important to develop this study, the study aims to establish a strategic direction plan for the "Granero El Norte" of the municipality of Cartago, which allows the fulfillment of its strategic objectives. This is a descriptive study with a qualitative approach, through the application of data collection instruments such as the interview, which facilitated the fulfillment of the objectives set. Initially, a diagnosis of the company's current situation was made, considering internal and external aspects. The aspects were evaluated by means of political, economic, social, technological, and environmental dimensions. After conducting the internal analysis, some shortcomings were detected, such as: not having defined the elements of the strategic direction, not having defined function manuals for employees.

After the above, an analysis of the competitors was made. Competitors were evaluated through key success factors that were previously defined. These factors helped to establish which company has the best positioning and recognition in the market. Finally, after conducting the internal and external analysis, the opportunities, strengths, threats, and weaknesses were determined. Based on the results, strategies were formulated that will contribute to the growth of the organization.

Key words. Action plan, follow-up, strategy, strategic direction.

Introducción

Muchas empresas, cuando nacen, generalmente no cuentan con el conocimiento absoluto, respecto a lo que se va a ejecutar en la empresa, para asegurar que todo funcione de manera idónea, por esto, diariamente se va construyendo y se procura alcanzar los resultados que han definido y así mismo se logra establecer las bases de la organización.

La finalidad de diseñar un plan de direccionamiento estratégico para el “Granero el Norte”, es que a partir de unas bases organizativas efectivas y fundamentadas en teoría, junto a la experiencia, se logre definir y lograr los objetivos, y con esto conseguir un mejor posicionamiento en el sector económico en el que se encuentra.

Desde el direccionamiento estratégico que se formulará, se busca trazar metas a corto, mediano y largo plazo, además de definir una hoja de ruta con herramientas que permitan la consecución de esos objetivos. Desde la administración y la dirección se hará una lectura global de los aspectos internos y externos, como se pueden mejorar los procesos ya existentes, que herramientas se aplican y qué estrategias se diseñan, de acuerdo con el perfil de esta empresa y las oportunidades que este mercado le presenta.

Desde este trabajo investigativo y donde se aplican los conocimientos adquiridos durante el proceso académico se espera plantear un plan estratégico, que permita mejorar el proceso de toma de decisiones, adaptarse a las necesidades cambiantes de sus consumidores y del entorno, crear planes de contingencia y control; apuntando siempre al mejoramiento continuo de las prácticas empresariales.

El desarrollo del proyecto estuvo detallado bajo los títulos, que dan descripción del origen del problema, su planteamiento, preguntas de investigación y los diferentes marcos que contextualizan este tema, como se abordaron las posibles estrategias y soluciones planteadas de acuerdo con el problema de investigación que se justificó, su delimitación y los objetivos definidos. Bajo el diseño metodológico se definieron los enfoques y el tipo de investigación, y cuál fue su alcance, como también la hipótesis, operacionalización de variables y la población que se utilizaron para dar paso a la construcción del instrumento de recolección de información por medio de entrevistas para la recolección de información cualitativa.

Capítulo 1

El Problema y sus Generalidades

Desde el año 1995 el señor Alonso Ospina Arias de la mano de un socio y amigo, deciden emprender en el sector de comercio de alimentos, con el objetivo de crear una empresa que más allá de cumplir sus expectativas personales, satisficiera las necesidades básicas de la comunidad Cartagüeña, más sin embargo con el paso de los años esta asociación se deshace, y es el señor Alonso quien sigue en el camino; a hoy son 27 años de trayectoria, de altibajos, pero en especial de crecimiento personal, económico y familiar; pues a la fecha todo su núcleo familiar más cercano, hijos y esposa siguen contribuyendo a este proyecto.

En la actualidad el “Granero el Norte”, se dedica al abastecimiento de alimentos no solo a los hogares y tenderos Cartagüeños, sino también a las localidades, corregimientos y municipios aledaños como Ansermanuevo, La María, El Águila, Albán, El Cairo, Argelia y Chocó. Además, desde el año 2010 Granero El Norte ha enfocado parte de sus esfuerzos al procesamiento de trillado de maíz, para abarcar otro mercado importante en Cartago que son los fabricantes de masas y arepas.

Desde sus inicios esta empresa se ha consolidado a partir de bases de administración empíricas, sin una fórmula escrita, sólo con el objetivo de sostenerse en el mercado y crecer, aún sin una planificación, ni estrategias a seguir, sin una estructura organizacional definida e improvisación en lo administrativo y por ende el proceso de toma de decisiones.

Descripción de la Situación del Problema

Este problema se identifica desde la experiencia propia de una de las investigadoras de este proyecto; quien laboró de manera directa en el Granero El Norte por 2 años; durante este tiempo y en relación con los estudios que cursaba se precisó la necesidad de aplicar una teoría y herramientas administrativas que le permitan a esta empresa reorganizar sus procesos. En la práctica se evidencia que:

- El área directiva está compuesta por 4 personas, sin una clara definición de sus roles, ni una responsabilidad definida de sus funciones; situación que puede retardar la efectividad de las labores diarias y el desempeño de los demás colaboradores.
- Falta de un organigrama o líneas de mando.
- No existe un reglamento interno de trabajo, lo que limita al empleador regular las relaciones laborales al interior de su empresa.
- Falta de manual de funciones y procedimientos para el personal.

- No está establecida la visión y la misión, que determina los propósitos y metas de la organización.
- No cuentan con una planificación estratégica, lo que impide mejorar la productividad comercial.

Identificación del Problema

El área directiva carece de estudios enfocados en la administración de empresas.

- Conocimiento empírico del personal contratado para el desempeño de las funciones.
- Procedimientos manuales.
- Resistencia al cambio.

Con la identificación de los puntos anteriores, que se definen como origen del problema señalado, se determinó como alcance desarrollar un plan de direccionamiento estratégico que permitiera hacer el diseño de una nueva estructura organizacional; se partió del análisis de la realidad, de reconocer los pro y contra del medio en el cual se desenvuelve la empresa y trazando un camino que, en apoyo de las estrategias, fijó un punto de llegada o un horizonte más claro y menos improvisado.

Pregunta Problema

¿Cómo diseñar un plan de direccionamiento estratégico que le permita al “Granero el Norte” del municipio de Cartago el cumplimiento de sus objetivos estratégicos para el año 2023?

Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual interna y externa de la empresa?
- ¿Cómo es el perfil competitivo de la empresa?
- ¿Cuál es la competitividad en el sector?
- ¿Cómo diseñar un plan de direccionamiento estratégico en la empresa?
- ¿Cómo diseñar un sistema de seguimiento y control al plan?

Delimitación

La asesoría del “Granero el Norte” ubicado en Cartago Valle, estará dirigida a diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita integrar los recursos físicos, humanos, financieros, tecnológicos, entre otros; con los que cuente la organización, para estructurar sus procesos y lograr sus metas, teniendo en cuenta que su foco principal o uno de los objetivos de estudio es el crecimiento y posicionamiento en el sector del comercio de alimentos.

Justificación

Soportadas en (Aguilera C, 2010), El direccionamiento estratégico es un enfoque administrativo, que permite integrar todos los recursos de una organización, bajo un marco de acción previamente definido, que facilita dar alcance a los objetivos preestablecidos.

La administración estratégica no se enfoca únicamente a la planificación; está también brinda al administrador diferentes herramientas que son útiles en todo el proceso administrativo, para hacer frente a los cambios del entorno, igualmente en el proceso de toma de decisiones, donde se busca reducir la incertidumbre y apuntar esfuerzos a una misma dirección. Un plan de direccionamiento estratégico mejora el funcionamiento y desarrollo en las organizaciones, orientando de forma óptima el foco por el cual las empresas trabajan y dedican su tiempo, en la manera que cada una de las acciones diarias permiten acercar cada vez más al logro de los objetivos empresariales que se establecen en términos de tiempo a corto, mediano y largo alcance.

Además de mejorar el desempeño de la organización, el direccionamiento estratégico por medio de las estrategias, las buenas prácticas empresariales y el liderazgo, logra hacer frente a los diferentes trastornos del entorno, ya que, al tener una debida planificación, una buena gestión, sumado a los recursos humanos, tecnológicos, materiales, y demás, permiten una mayor productividad y una mejor calidad de trabajo para todos los colaboradores de la organización.

Por otra parte, otras de las razones que justifican la presente investigación se copilan en la siguiente tabla.

Tabla 1

Razones que justifican la investigación

Detalle	Caracterización
Aportes al Desarrollo del Conocimiento.	La presente investigación se enmarca en las disciplinas la administración de empresas, en el área del direccionamiento estratégico, las cuales en este caso serán aplicadas en El Granero El Norte del municipio de Cartago Valle del cauca. Documento con el cual se podrá actualizar la información sobre el direccionamiento estratégico para futuros estudios ya que en el momento no se encuentran estudios realizados en El Granero El Norte.
La importancia a la profesión de Administración de Empresas	Dado que la administración de empresas, en esta investigación trae al direccionamiento estratégico nuevas estrategias con la finalidad de buscar y subsanar una gran variedad de errores en las cuales se ha venido incurriendo, aportando de este modo nuevos parámetros de mejora para nuestra profesión en ámbito del direccionamiento estratégico; Con el cual se facilitarán datos actualizados para futuras investigaciones tanto de administradores, como estudiantes, docentes entre

Detalle	Caracterización
	otros; ya que con este análisis se ampliarán los datos en el direccionamiento estratégico.
La significación a la Universidad del Valle	El aporte de la presente investigación es entregar un documento de plan de direccionamiento estratégico detallado que permita brindar ideas claras y oportunas. Este documento también será apoyo y soporte para presentes investigaciones y será insumo para docentes y estudiantes; además de servir para dar a reconocimiento a la universidad del valle sede Cartago como fuente iniciadora de investigación.
Impacto a la sociedad	La población como eje fundamental del direccionamiento estratégico y funcionamiento del Granero El Norte tiene la oportunidad de contar con un estudio que aporte nuevas herramientas que le permitan desarrollar el plan de direccionamiento.

Fuente. Elaboración Propia.

Objetivos

Objetivo General

Establecer un plan de direccionamiento estratégico para el “Granero el Norte” del municipio de Cartago, que permita el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Objetivos Específicos

- A. Realizar diagnóstico de la situación actual externa e interna de la organización; logrando identificar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades.
- B. Analizar el sector económico en el que se desenvuelve el Granero el Norte; identificando el perfil competitivo de la empresa y caracterizando los competidores más fuertes de este mercado.
- C. Diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita el alcance de los objetivos estratégicos de la empresa.
- D. Formular un plan de seguimiento y control, que evidencie el grado de cumplimiento de los objetivos.

Capítulo 2

Marco Referencial

Antecedentes

Antecedente 1: Plan de Direccionamiento Estratégico para la Distribuidora y Supermercado la Abundancia de Caicedonia Valle (2017).

Autor. Fredy Andrés Mendoza Orozco

Tipo de Documento. Proyecto de grado

Descripción de la Metodología. Para esta investigación se tomó como herramienta las entrevistas; enfocados en buscar un volumen de información, que llevara a dar respuesta al planteamiento inicial del problema, en conclusión, nos encontramos con un tipo de estudio exploratorio y descriptivo.

En este estudio se identificaron dos fuentes de información; en las fuentes de información primaria se incluyen para este caso, las entrevistas, y para las secundarias se incluyeron documentos de la empresa y estudios que estaban en esta línea de dirección estratégica como: trabajos de grado, libros, revistas y otros similares. (Orozco, 2017).

Descripción de los Resultados. El producto de este estudio de investigación fue crear la visión, la misión y los valores del supermercado la Abundancia. Además, se realizó el diagnóstico de acuerdo con las necesidades de esta organización, con base a este se diseñó el plan de direccionamiento estratégico; también se analizaron los factores internos y externos a través de la matriz FODA, estableciendo así, una serie de estrategias que le permitan a la organización el cumplimiento de sus objetivos.

Aporte al Estudio. El plan de direccionamiento estratégico que se diseñó en este proyecto de grado permitió definir la identidad de la organización, proponer un nuevo modelo organizacional y definir una ruta a seguir para el cumplimiento de los objetivos corporativos. Por ende, nos deja como base lo requerido para cumplir con el debido proceso a realizar en el nuestro.

Antecedente 2: Direccionamiento Estratégico del Supermercado Echeverry del Municipio de Zarzal Valle (2012).

Autores. Oscar Marino Libreros Gómez, Mariana Moreno

Tipo de Documento. Trabajo de grado

Descripción de la metodología. En este estudio se utilizaron los métodos de investigación el inductivo, el cual permitió trabajar a través del método de observación evidenciar los problemas que afectan al Supermercado ECHEVERRY.

En este proyecto se identificaron las siguientes fuentes de información: Primarias, para esta se realizaron entrevistas semi estructuradas y el método de observación participativa y directa. Para las fuentes de información secundaria, se instrumentaron trabajos de grado con temáticas similares, revistas, libros y lecturas académicas sobre administración y dirección estratégica, páginas web.

Descripción de los resultados. Identificar las debilidades que tenía el supermercado ECHEVERRY por la no aplicación de unas bases para la dirección estratégica.

Permitió hacer un reconocimiento de las áreas de la empresa en las cuales se pudiera dar un orden organizacional y a sí mismo redistribuir las responsabilidades y funciones en cada cargo.

Crear nuevas políticas de selección, contratación e inducción del personal.

Hacer un reconocimiento del entorno y las diferentes variables que influyen en el desarrollo y crecimiento de la organización.

También permitió hacer una relación Costo/beneficio e identificar variables de tipo económicas, que llegaron a la definición de una factibilidad económica para la aplicación de ciertas estrategias a esta organización.

Aporte al Estudio. Este trabajo de grado es una guía desde el punto de vista estructural e investigativo; ya que va en una línea similar, a la que hasta hoy nos ha diagnosticado los primeros acercamientos que se han hecho al Granero El Norte. Además, consideramos que es un antecedente importante ya que se realizó en un entorno de mercado muy similar a Cartago, es una línea de negocio semejante, lo cual orientaría en ciertos aspectos en el diseño de las estrategias más adecuadas.

Antecedente 3: Formulación del Plan Estratégico para el Supermercado Mercacentro SAS, Facatativá (2020).

Autores. Javier Antonio Aldana Bustos, John Alexander Castro Sandoval, Carlos Alberto García Roza

Tipo de Documento. Proyecto de grado.

Descripción de la Metodología. Para este trabajo se aplicó el tipo de investigación descriptivo; se caracterizó el entorno competitivo de Mercacentro, además de recoger información por vía secundaria con diferentes dinámicas y un respectivo análisis de las

diferentes variables del entorno que impactan su funcionamiento, en aras de mejorar su competitividad; de tal manera que el insumo analítico recopilado sirva para formular las respectivas estrategias. Consiguiente a este tipo de investigación, pasa al tipo explicativo, ya que posterior a realizar la recolecta de los datos e información de importancia para este proyecto, se analizó e interpretó, con el propósito de identificar la relación entre causa y efecto.

Descripción de los Resultados. Se logró establecer estrategias que permitan potenciar los puntos fuertes que actualmente tiene la compañía, haciendo una propuesta importante en cuanto a servicio al cliente, también se realizó una propuesta para reforzar el aspecto de competitividad y tendencias de consumo. Se hizo énfasis igualmente en el talento humano como recurso para el logro de las metas, la importancia para el mejoramiento del clima organizacional y estrategias que permitan impulsar los beneficios de este.

Aporte al Estudio. Este trabajo de grado permite realizar acercamientos importantes, ya que se enfoca en el mismo sector económico del Granero el Norte, lo que permite tener un punto de partida y un proceso más adecuado al desarrollo del proyecto.

Antecedente 4: Propuesta de Plan Estratégico para la Compañía Granos y Abarrotes Alcosto en el Municipio del Doncello, Caquetá (Cristian Camilo Alzate Ramírez, 2020)

Autores. Cristian Camilo Álzate Ramírez, Andrés Fernando Díaz Ballesteros

Tipo de Documento. Proyecto de grado

Descripción de la Metodología. Para este proyecto de grado la investigación fue de tipo descriptiva. Esta investigación requirió de la profundización y observación para obtener una mirada más globalizada. Se utilizaron herramientas para recolectar datos de tipo cualitativo. Este tipo de investigación permitió plantear una posible solución a la problemática identificada, establecer pronósticos de escenarios y un panorama positivo para la toma de decisiones.

Descripción de los Resultados.

- Se propuso y diseñó un plan de direccionamiento estratégico y estrategias que estuvieran alineadas con las necesidades diagnosticadas en el análisis del entorno y las de cada área de la compañía. Igualmente se derivan estrategias que lleven a la compañía a mejorar su posición en el mercado.
- Se estableció la misión, visión y objetivos organizacionales, de acuerdo con el modelo de negocio y el plan que se estableció con relación al proceso administrativo.
- Con la aplicación de las diferentes herramientas y modelos de estudio como Canvas, Cadena de valor y MEFI; se realizó el diagnóstico de la situación de la compañía,

logrando identificar las debilidades y fortalezas de la compañía, proponiendo un plan de mejora a mediano plazo.

Aporte al estudio. Con este trabajo evidenciamos la importancia de aplicar modelos y herramientas a la gestión administrativa y comercial, en aras de que nos permitan realizar un diagnóstico acercado a la realidad de la organización, que permita estructurar una serie de estrategias a través de resultados cualitativos propios del análisis estadístico que permiten realizar las diferentes herramientas como el CANVAS, cadena de valor y otras manejadas en este trabajo de investigación.

Antecedente 5: La Administración como Herramienta Clave. Estudio de Caso en la Gestión Empresarial en Tingo María (2021)

Autor. Alan López-López

Tipo de Documento. Artículo

Descripción de la Metodología. El artículo anteriormente mencionado, contó con una perspectiva de tipo cualitativa. De acuerdo con el autor Hernández y Mendoza (2018) La formulación del problema, “Es el rumbo, más no es un medio en vía recta”. Es decir, esta se refleja como la aplicabilidad del tráfico, la navegación y otros sistemas diferentes.

Este análisis, el cual tiene un modo explícitamente aplicado, también responde a un tipo de enfoque descriptivo, con relación a lo que menciona el autor Hernández y Mendoza (2018) con la idea de que “aspira definir todas las características de los diferentes conceptos, las variables o los respectivos sucesos de un marco concreto” (página 108). La propuesta, se basa en el proceso del diseño de un instrumento adecuado, para la administración de la empresa.

Descripción de los Resultados. La herramienta de planeación y de administración de la compañía “Minimarket Minisol” de la ciudad de Tingo María, permitieron que la empresa estipulara su misión para tener claro cuál es el trabajo que se debe cumplir, y la visión para describir claramente lo que se espera en un futuro; enfocaron la compañía a una realidad, por medio de la herramienta de matriz FODA, determinaron las estrategias que le permiten ser altamente competitivos en el entorno en el que se encuentra.

Las herramientas de la estructura organizacional permitieron a la compañía, definir el organigrama, conforme a la clasificación ergonómica y guía matricial, que permitieron mejorar sus procesos, produciendo un beneficio agregado, para los clientes externos y clientes de tipo interno.

Las herramientas de tipo directivo permitieron identificar las competencias a través del Manual de funciones.

Aporte al Estudio. La compañía, “Minimarket Minisol SRL” al querer definir la guía de instrumentos de una dirección administrativa, por medio de una correcta proyección, con el objetivo de lograr una excelente dirección y control de esta para el desarrollo empresarial, nos apoya en teoría, hacía al direccionamiento estratégico que se va a realizar del Granero el Norte.

Tabla 2

Resumen Antecedentes

Nombre	Autor	Año	Tipo de documento
Plan de direccionamiento estratégico para la distribuidora y supermercado la abundancia	Fredy Andrés Mendoza Orozco	2017	Proyecto de grado
Direccionamiento estratégico del supermercado Echeverry del municipio de Zarzal Valle.	Oscar Marino Libreros Gómez, Mariana Moreno	2012	Proyecto de grado
Formulación del plan estratégico para el supermercado Mercacentro SAS	Javier Antonio Aldana Bustos, John Alexander Castro Sandoval, Carlos Alberto García Roza	2020	Proyecto de grado
Propuesta de plan estratégico para la compañía granos y abarros Alcoto	Cristian Camilo Álzate Ramírez, Andrés Fernando Díaz Ballesteros	2020	Proyecto de grado
La administración como herramienta clave. Estudio de caso en la gestión empresarial en Tingo María	Alan López-López	2021	Artículo

Fuente. Elaboración Propia.

Marco Teórico

En este apartado se constituye la revisión bibliográfica de las teorías y el paradigma que sustentan la investigación, por ende, el paradigma que da soporte al objeto de estudio es el proceso administrativo y las áreas funcionales, se debe mencionar, que por medio de este se da solución al problema de investigación.

Según Henry Fayol (1916), construye este paradigma, desde una perspectiva funcionalista; afirma que la función básica de la administración, como práctica, es la de seleccionar unos objetivos oportunos e idóneos, orientar y encaminar a la organización hacia sus metas y logros, de ahí que se determine la administración como un proceso que necesita de la realización de unas funciones. En cuanto a esto, Fayol afirmaba que “la función administrativa no es la misión individual del jefe o del área directiva de la empresa; sino, la función que se distribuye y se comparte equitativamente con las otras funciones principales entre la cabeza y los demás integrantes del cuerpo social de la empresa” (Fayol, 1917).

Es decir, los objetivos de la organización tienen como fin dirigir todas las acciones o la manera en que va a desempeñar algún propósito en específico, ya que, todo lo que plantea tiene un adonde se quiere llegar; los objetivos son también la manera de supervisar el proceso y el crecimiento que se ha obtenido en el cumplimiento de estos mismos y además permiten definir en donde se requiere de más tiempo y dedicación para conseguirlo.

Por otra parte, en soporte de la presente investigación se eligen los modelos base, que se implementaron para establecer el plan de direccionamiento estratégico del “Granero el Norte”, con el objetivo de plasmar la manera en que la organización podrá lograr sus metas.

Modelo de Direccionamiento Estratégico de David (2008).

Según este autor, la dirección estratégica, se puede representar como la manera en que se crean, se implementan y se desarrolla la toma de decisiones, por medio de las obligaciones que posibilitan a una empresa conseguir sus metas. De acuerdo con esto, la dirección estratégica se concentra en reunir las diferentes áreas como la gerencia, la contabilidad, el mercadeo, la investigación, y demás, que permiten el logro y triunfo de la organización (David, 2008, p.5).

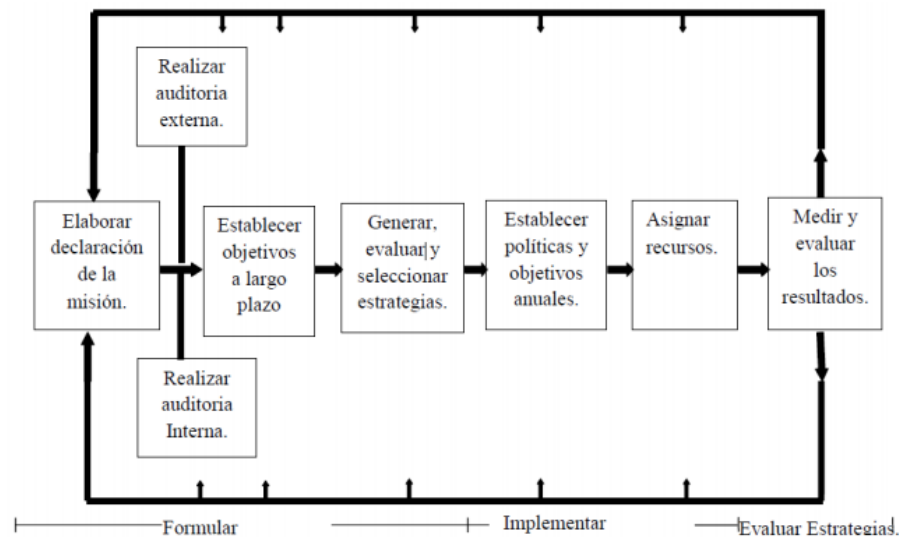
El origen del concepto de dirección estratégica viene desde los años cincuenta, y se dio a conocer mucho más en los años de los sesenta y setenta, esto se debió a que durante esta época fue tomada como la solución a todas las dificultades, por ende, las empresas estadounidenses se obsesionaron con este término; aun así, en los años ochenta, empezó a declinar su aplicación, ya que varios de los modelos que existían no trajeron los resultados que esperaban obtener. Ya en los años noventa, se restauró nuevamente el concepto de la planeación estratégica, el cual se encuentra vigente en los negocios (David, 2008, p.5).

El modelo del autor David (2008), dispone de unos procesos que apoyan y permiten el desarrollo de la representación, de la puesta en marcha y su evaluación.

Conforme al autor David (2008), el término de dirección estratégica es activo y constante, y realizar modificaciones en el modelo, puede llevar a una alteración y variación en los demás elementos. Por esto, este autor aconseja encuentros periódicos, en los que se pueda visualizar y realizar una evaluación del estado actual e interno de la empresa, además de todo lo que rodea en su entorno. Es indispensable conocer que el modelo no asegura el triunfo o éxito del plan de direccionamiento estratégico, pero, aun así, se recomienda su aplicación ya que trae una base para establecer su diseño y control.

Ilustración 1

Modelo de direccionamiento estratégico



Fuente. David (2008)

Este modelo permite identificar tres etapas de la estrategia

- Formulación
- Implementación
- Evaluación

Estas etapas cuentan con procesos internos, que en la praxis en la empresa no son autónomos, es preciso entonces que estos interactúen en la estructura jerárquica para que se pueda llevar a cabo un direccionamiento eficiente.

David (2008) determina estas etapas de la siguiente manera:

Formulación de la Estrategia. Radica en determinar la misión y la visión en compañía de la alta gerencia, encontrando las oportunidades que existen e identificando las amenazas del entorno, las debilidades y fortalezas de la empresa; fijar metas a corto, mediano y largo plazo, bajo una debida planificación estratégica, consiguiente a esto, finalizando con el proceso de evaluación y decisión de las estrategias a implementar. Los aspectos asociados con la representación de la estrategia contienen la toma de decisiones; cuando se establecen alianzas, para realizar o cancelar una negociación, investigar diferentes mercados sean locales, nacionales o internacionales, o para la expansión de la operación de la organización (David, 2008).

Implementación de la Estrategia. Exige que una organización se fije unos objetivos al menos una vez al año, incentive al talento humano y distribuya de la misma manera los recursos

con el fin de que se desarrollen las estrategias planeadas. La puesta en marcha de estas, abarcan el diseño de una estructura organizacional eficiente, la creación de una cultura empresarial que la confirme, la disponibilidad de recursos, la aplicación y control de los sistemas de información, la motivación y el fomento del sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa. (David, 2008).

Las estrategias se deberían implementar en la fase de acción de la gerencia estratégica, ya que esto indica que los gerentes se deben movilizar y los demás empleados para poner en marcha las estrategias que se formularon; esto podría significar la etapa con más complicidad, porque tiene en cuenta el compromiso de cada uno.

Para que sea eficiente el desarrollo de la implementación de la estrategia, depende de las técnicas y destrezas de la alta gerencia para incentivar al empleado, ya que es “más un arte que una ciencia” (David, 2008).

La Evaluación de la Estrategia. En este modelo, aquí termina la dirección estratégica, con la evaluación el área gerencial conoce si las estrategias están dando resultados. Hay que tener en cuenta que todas ellas pueden tener cambios siguientes, porque el entorno tanto interno y externo cambian constantemente.

Esta etapa cuenta con tres actividades principales:

- El análisis de los factores externos y factores internos, que son lo que apoyan las estrategias de la actualidad.
- La medida del rendimiento.
- Realizar el control preventivo.

La revisión de las estrategias es requerida porque los buenos resultados del presente no garantizan los del futuro (David, 2008).

Modelo de Direccionamiento Estratégico Mintzberg (1999).

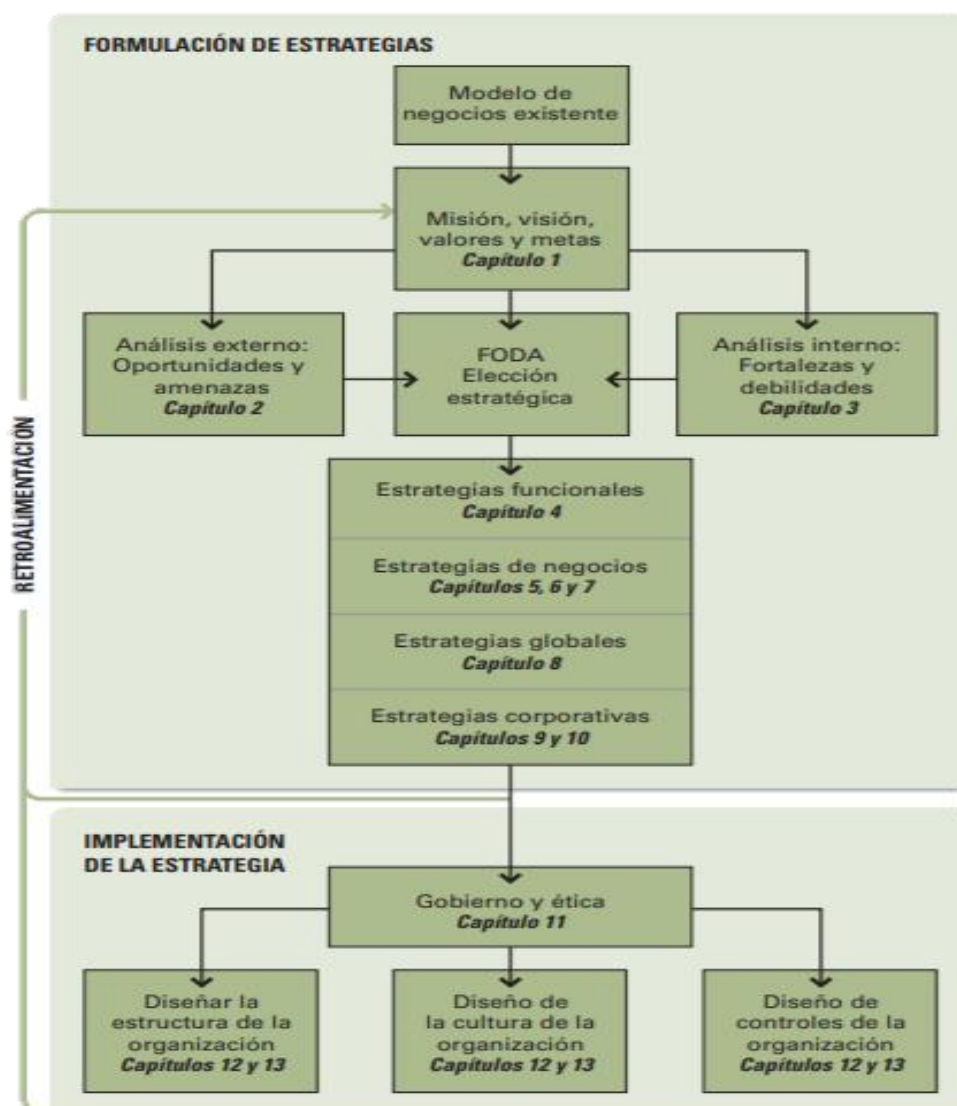
Según Mintzberg (1999), en la empresa las estrategias empresariales, son la muestra que permite determinar los objetivos que se desean lograr, adicional a esto se procede a hacer las respectivas políticas para ponerlas en práctica. También, permite definir el mundo de los negocios en que anhela estar la empresa, tanto económica y humana; el cual está junto a decisiones estratégicas que serán tramitadas en un periodo estipulado, las cuales llevan recursos de la organización.

La estrategia es considerada como el desarrollo organizacional, del cual se reciben variables importantes que están relacionados entre sí, los cuales son el planteamiento y la fijación de la

Modelo de Planeación Estratégica Charles W. L. HILL, Gareth R. Jones.

Ilustración 3

Modelo de planeación estratégica Charles W:L Hill



Fuente. Jones (2002)

El modelo de planeación propuesto por Hill (2019), buscan la respuesta del por qué algunas empresas triunfan, mientras otras fracasan, ¿existe una fórmula mágica para alcanzar el éxito de las organizaciones? Con estos autores se tendrá un acercamiento teórico para darle respuesta a esta pregunta. Desde esta perspectiva podremos tomar argumentos para definir la hoja de ruta, las estrategias y la metodología que los líderes de una organización deben diseñar para alcanzar mejores resultados y de gran impacto a nivel interno, en su relación con el MAE y con sus competidores. Hill y Jones definen la estrategia como un conglomerado de ideas ejecutadas que se interrelacionan entre sí y se llevan a cabo con el fin de maximizar el desempeño de la compañía, ciertamente la formulación de estas estrategias debe estar direccionadas y

controladas desde los altos mandos, igualmente desde una visión de liderazgo estratégico que guíe hacia una gestión más eficaz, que permita establecer un modelo administrativo eficiente y un conjunto de estrategias que son diseñadas en aras de crear factores diferenciales con relación a las demás de su entorno. En muchas ocasiones las estrategias de valor generadas en las organizaciones se dan sin una planificación; aun así, es importante disponer de una guía estructurada, formalizada y racional, ya que será el pase para abordar el mundo de las estrategias.

Hill (2019) propuso un proceso formal de 5 pasos para el direccionamiento estratégico:

a. Definir la misión y los objetivos; a donde se espera llegar, hacia donde serán dirigidos los esfuerzos y qué resultados se desean alcanzar.

b. Identificar el MAE, sus oportunidades y amenazas (competitividad).

c. Identificar fortalezas y debilidades, las diferentes variables internas; (operatividad de la organización).

d. Después de identificadas las estrategias, se clasifican y se seleccionan aquellas que permitirán corregir los puntos negativos, así como el aprovechamiento de las oportunidades latentes en el entorno, igualmente estas estrategias deben procurar maximizar las fortalezas o puntos fuertes de la organización. Las estrategias deben ir alineadas con la misión, la visión y los objetivos de la compañía, a fin de construir un modelo armónico (Hill, 2019).

e. Implementación de las estrategias

Misión, Visión, Valores. Para la administración estratégica, en este modelo, se inicia con la definición del objeto de la empresa, dentro de la cual deberán ir enmarcadas las estrategias. Desde la razón de ser de la organización (misión) se inicia el camino hacia el futuro (visión), además de cómo llegaremos a ese objetivo, que valores primaran e impulsarán a la organización a comprometerse con lo que la compañía es, lo que quiere alcanzar y cómo cumplirá cada una de esas metas que se tracen.

Análisis Externo. El segundo punto por enfocar es el análisis de todos aquellos factores externos que influyen en la organización. Este estudio nos permite listar las oportunidades y amenazas que convergen alrededor de la organización y caracterizar el impacto de cada una de estas en el cumplimiento de la misión, visión y metas que la empresa establece. Según Hill y Jones, en este análisis se deben tener en cuenta 3 puntos interrelacionados en el MAE, estos son: el sector económico al que pertenece la empresa, el mercado nacional y macroentorno con todas sus variables.

Análisis Interno. En este paso se realiza el análisis de todos los recursos tangibles, intangibles y humanos de la compañía, se identifican las capacidades, las debilidades, nivel de competitividad y fortalezas de la empresa. Este tipo de análisis se puede realizar en tres pasos:

1) Dimensionar y garantizar el buen funcionamiento de la organización, procurando que esta cree valor agregado; valor que permitirá obtener excelentes resultados en cuanto a los objetivos empresariales, y a su vez estos se puedan traducir en una rentabilidad positiva.

2) Entender la importancia de las herramientas administrativas, las nuevas tendencias organizacionales y todo aquello que genere valor agregado y maximización de las ganancias.

3) Comprender la situación actual de la organización, sus puntos fuertes, cualidades y donde residen las ventajas que se pueden potencializar, para así obtener un mayor rendimiento.

Análisis FODA y Modelo de Negocio. Este componente requiere que se genere un análisis detallado del macro y microentorno, que se realice la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y a partir de estas una formulación de estrategias idóneas para el tipo de negocio.

Las estrategias que acá se implemente deben estar pensadas con el fin de realzar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, crear planes de contingencia que minimicen el impacto negativo que puedan desencadenar las amenazas del entorno y las debilidades propias.

El método de análisis FODA busca diseñar un modelo organizacional o mejorar el ya existente, de acuerdo con las expectativas de los directivos y objetivos que persiga la compañía, además este modelo debe ir en línea con el tipo de negocio, a fin de aprovechar al máximo los recursos que tiene a su alcance y los demás que el ambiente pone a su disposición.

Implementación de la Estrategia. Posterior a la selección de las estrategias se procede a la puesta en marcha de cada una de estas. Para implementar las estrategias se deben tener en cuenta los recursos que requiere esta ejecución, las posibles consecuencias, los métodos de control y la influencia de estas en todas las áreas de la organización, a fin de que haya una correcta ejecución y armonía entre lo planeado y lo realizado.

Retroalimentación. La retroalimentación es un mantenimiento continuo de la información, esta etapa de la planeación estratégica nos permite realizar un plano completo de las estrategias implementadas, hacer un seguimiento real y oportuno para determinar el grado de influencia en cada una de las variables, además me permite definir cada estrategia dentro de la ventaja competitiva.

Cuadro 1*Resumen marco teórico, paradigma y modelos*

Paradigma	Modelos	Resumen
Paradigma del Proceso Administrativo y las Áreas Funcionales. Henry Fayol (1916)	Modelo de Direccionamiento Estratégico de David (2008).	La dirección estratégica para este autor es la ciencia y arte de formular, implementar y evaluar todas las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr los objetivos; con la finalidad de sacar el mayor provecho a las oportunidades.
	Modelo de Direccionamiento Estratégico Mintzberg (1999).	La estrategia según este autor es un conjunto de orientaciones las cuales establecen las decisiones hacia el futuro de la organización.
	El modelo de planeación propuesto por Hill (2019).	Hill y Jones, definen la estrategia como un conjunto de ideas realizadas que se relacionan entre sí y se ejecutan con el fin de maximizar el desempeño de la organización, estas deben estar direccionadas y controladas para que guíe hacia una gestión más eficaz, que permita establecer un modelo administrativo más eficiente.

Fuente. Elaboración Propia.

Herramientas del Direccionamiento Estratégico

Es necesario para el desarrollo del trabajo de grado, optar por las herramientas que serán utilizadas para cumplir los objetivos específicos del plan de direccionamiento estratégico en el Granero el Norte.

Tabla 3*Herramientas del direccionamiento estratégico*

Objetivos específicos	Herramienta
Realizar diagnóstico de la situación actual externa e interna de la organización; logrando identificar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades.	• Matriz EFI • Matriz EFE • Análisis PESTEL • Matriz DOFA
Analizar el sector económico en el que se desenvuelve el Granero el Norte; identificando el perfil competitivo de la empresa y caracterizando los competidores más fuertes de este mercado.	• Benchmarking • Matriz del perfil competitivo
Diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita el alcance de los objetivos estratégicos de la empresa.	• Entrevistas al área gerencial
Formular un plan de seguimiento y control, que evidencie el grado de cumplimiento de los objetivos.	• Cuadro de mando integral

Fuente. Elaboración Propia.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La Matriz EFI, es un tipo de herramienta que permite realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades más importantes desde cada una de las partes de la empresa, también identifica la base sobre la que radica la relación que hay en estas. Al momento de utilizarse la herramienta, es más relevante la correcta interpretación de los factores que las cifras mismas; este proceso se realiza por medio de 5 pasos, con su debida calificación y ponderación. David, F. R. (2008).

La MEFI, permite comprender la situación actual y real de las empresas, ayudando a conocer las fortalezas y debilidades de una manera clara, hacer auditorías internas en la organización permite tener la visión general de la organización.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFE)

De acuerdo con el autor David, F. R. (2008) esta herramienta permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

El objetivo de realizar esta matriz se basa principalmente en que se puede evaluar estratégicamente los factores externos y las oportunidades que hay en la empresa, que, de cierto modo, influyen en el funcionamiento de la organización, interviniendo de forma positiva o negativa con su crecimiento y posicionamiento.

Análisis PESTEL

Según Kotler (2013), el análisis PESTEL es una herramienta fácil de emplear, ya que permite obtener información relevante para todas las empresas que lo realicen. Debido a que accede a saber los elementos más importantes y significantes del entorno externo donde está operando actualmente la organización.

Actualmente para las empresas, se ha convertido indispensable analizar el macroentorno, ya que es el inicio para hacer un análisis estratégico para detectar oportunidades y amenazas que están fuera de su control, pero que impactan positiva y negativamente el sector económico, por ende, es un análisis que ayuda a tomar decisiones y a adaptarse mejor a cualquier cambio del entorno.

Matriz DOFA

De acuerdo con lo propuesto por David (2003), la herramienta consiste en realizar la construcción de una matriz, comenzando con identificar los factores internos, tanto externos, que influye en el desempeño y funcionamiento de la empresa. Después, se comparan estos, con

el fin de generar unas estrategias fundadas en las fortalezas de la organización para mejorar las debilidades encontradas, sacar provecho de todas las oportunidades y mitigar o neutralizar las amenazas.

Es importante esta matriz, teniendo en cuenta, que, en su proceso, busca y permite analizar de manera proactiva todas las variables que intervienen o se relacionan en una empresa, con el objetivo de obtener información para una buena toma de decisiones.

Benchmarking

Según Philip Kotler (2012), este concepto es un acto de comparación del portafolio de productos y todos los procesos de la empresa, con respecto a sus competidores, que son considerados fuertes o líderes del sector, para encontrar maneras de mejorar temas de calidad y desempeño.

El benchmarking, consiste en estudiar los competidores del sector económico, para entender las mejores prácticas utilizadas por estos, ya que, permite que la empresa adapte acciones para atraer a más público, y acercarse más al éxito en general.

Matriz de Perfil Competitivo

De acuerdo con el autor Charles H. Kepner, la MPC es el estudio y el análisis de la competencia para que después del análisis, se realice una toma de decisiones o se hagan estrategias que permitan competir de manera correcta con ellos.

La matriz permite conocer la principal competencia con la que cuenta la empresa, sus fortalezas y debilidades en particular, lo que permite incrementar la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.

Cuadro de Mando Integral

El CMI, fue desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton (2000), que determina que es la metodología que permite la mejora continua en el desempeño y el rendimiento de las empresas.

Esta herramienta, tiene como objetivo realizar las mediciones necesarias en todas las áreas de la organización, con el fin de mejorar los procesos internos. Además, de que se utiliza para conocer la evolución de la empresa con una mirada general, ya que mide si se está cumpliendo la visión y la misión de esta.

Marco Conceptual

El plan de direccionamiento estratégico del “Granero el Norte”, requiere de un contenido teórico y conceptual, que brinde y facilite las bases necesarias para la debida solución del problema expuesto de la empresa de manera eficiente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presentan diferentes términos de tipo teórico que brindan claridad y franqueza, sobre lo que se desea lograr con el anteproyecto.

La Estrategia

Se puede considerar como un proceso que surge en un momento de dificultad o simplemente de querer mejorar, el modelo de la planeación estratégica maneja aspectos racionales y debidamente estructurados, y es dirigido normalmente por el área directiva.

Existen varios autores, que critican o no comparten los pensamientos del modelo de la planeación formal por tres aspectos, que son la imprevisibilidad de cómo se encuentra actualmente el mundo, las tareas que tienen que desempeñar los gerentes de un nivel bajo y ejercer en el proceso de administrar estratégicamente y la experiencia de que algunas estrategias con buen resultado salgan por accidente o casualidad, y no de la estrategia planeada y demás. Por ende, estos autores son partidarios de una mirada diferente de la preparación de las estrategias.

La preparación y creación de las estrategias en un entorno impredecible los autores de la planeación formal discuten que actualmente se vive en un mundo que lo rodea la incertidumbre, en el cual, las situaciones pueden contar con unos resultados importantes e imprevisibles sobre los que sean los resultados. En este tipo de situaciones, se confirman también los planes que se realizaron estratégicamente, analizados de una forma más detallada propende a convertirse más anticuados por los cambios que se dan por imprevisto. Hoy en día, el entorno es tan impredecible, que lo más beneficioso es poder ser capaces de garantizar con fluidez y rapidez a las situaciones cambiantes, y de poder alterar todas las estrategias de la empresa en efecto.

De acuerdo con el autor Alfred Chandler y Kenneth Andrews (1962), el término estrategia puede considerarse como la iniciativa agrupada de las metas y objetivos de la organización y de las respectivas maneras de actuar para ejecutarlas.

David (2008), considera que la empresa busca la manera de poner en práctica las estrategias que traigan consigo provecho de las fortalezas con las que cuenta la organización, sacar provecho de todas las oportunidades externas, amortiguar las debilidades de la empresa y

prevenir efectos de las amenazas externas. En todo lo mencionado se basa la importancia de la dirección estratégica.

Según Fermín Orestes (2000), el proceso de la dirección estratégica, no se debe visualizar como la agrupación de los conceptos, procedimientos y sistemas que pueden ser expresadas y aprendidas a un nivel de habilidad. Más bien, es la mezcla de unos términos filosóficos y de la conducta enfocada a un nivel de conocimientos, las actitudes como personales y profesionales, las cuales tienen implicaciones muy importantes para la cultura organizacional y el futuro empresarial.

Misión

La Misión, se refiere al objeto empresarial que ejerce la organización en el mercado, es decir cuál es su identidad. En esta se puede definir el tipo de público al que está definido y los factores que distinguen las acciones de la organización en su puesta y marcha.

Según Drucker (1973), la misión es la única manera y forma en que la organización define y estipula las metas y objetivos, además reúna los recursos económicos, y se dedique al trabajo netamente.

Según David (2008), la misión contiene diez características principales, que son:

- La clientela, o el consumidor final
- Los bienes tangibles e intangibles
- Sector económico en el que se desarrolla la empresa
- Herramientas tecnológicas
- Desasosiego y preocupación por el subsistir
- Crecimiento y rentabilidad
- La ideología y filosofía de la organización
- La noción de sí misma
- El cuidado o la prevención por la imagen que transmite
- Existencia reconciliadora

Según Gerry Johnson (2009), es la manera en que se muestra en general la organización, la cual, debe estar consecuente con los valores y las probabilidades de los miembros interesados, y se encarga del alcance y limitaciones de la organización.

Visión

La visión y la manera en cómo se proyecta la empresa, es la facultad de poder concebir el futuro de esta misma. Se puede definir como la certificación que expone hacia dónde se encamina la organización, que pretende lograr y convertirse a un plazo.

K. Albrecht (1996), la visión como la representación de lo que los integrantes de la organización desean o esperan que esta sea. Depara una finalidad para una guía futura.

Según el autor Humberto Serna (2014), la visión es la forma de notificar suficientemente dónde desea que la empresa se encuentre en tres a cinco años; esta no debe mostrarse cuantitativamente, sino que debe ser comprometida y alentadora, para que se estimule de forma óptima y fomente la pertinencia de los integrantes de la organización.

Valores

Los valores corporativos, es la presentación de la empresa, pues sus actuaciones permiten definir objetivos y concretar los procesos; también es la manera en que los clientes recuerdan o tienen presente la organización. Por eso, definirlos correctamente ayuda a la imagen y lograr posicionamiento.

Según Humberto Serna (2014), los valores son los ideales que encaminan el juicio, y las formas de actuar. Los valores administrativos permiten orientar al gerente de la organización en seleccionar correctamente sus propósitos, la manera en que se visualiza y como se desempeña en la puesta y marcha, y los objetivos para concretar la firma.

Crecimiento Empresarial

Se puede considerar la suficiencia que tienen las organizaciones para ocasionar valor, por esto, no solo se tiene en cuenta el aumento de las ventas, ya que es el proceso a través del cual, la empresa aumenta de tamaño por el incremento de la demanda.

Los autores Cardona y Cano (2005), consideran que el crecimiento empresarial, es el procedimiento impalpable que está sujeto a lo tangible (capital físico y humano), pero, sobre todo, de una idónea organización y acertada estructura interna.

Según Penrose (1962), el crecimiento empresarial, se puede calificar por lo complicado que son las variaciones que salen en un aumento de dimensiones, y modificaciones en las peculiaridades de los objetos que son puestos en el proceso. En las empresas, el asociar el capital humano y físico, el incremento en la medida, enseñan cambios que se confirman, siguiente de una mayor aprobación de los bienes y servicios de la organización en el entorno;

esto en su primera manera de definir este término, pero estos autores, también consideran que el crecimiento empresarial se genera de adentro hacia afuera, por contar con una buena capacidad de los recursos internos, accede que la organización alcance un mejor posicionamiento, lo que significa en últimas, crecer.

Según Charán y Sánchez (2004, p. 27), determina el crecimiento empresarial, como las acciones creativas, también como un procedimiento social estricto, que asocia varias partes móviles de una empresa, con el objetivo de alcanzar un crecimiento periódico de las ventas.

Direccionamiento Estratégico

Según Johnson y Scholes (2001, p. 14), la dirección estratégica, se encarga de lo difícil de las situaciones inciertas, y no periódicas con consecuencias sobre la organización en general, más que por alguna operación especial.

Para los autores Dess y Lumpkin (2003, p.3), la dirección estratégica es, la agrupación de estudios toma de decisiones y maneras de actuar, que una organización realiza para poder crear, innovar y mantener una ventaja competitiva.

En el proceso de la dirección estratégica, se abordan tres etapas principales:

- El análisis o investigación estratégica.
- El planteamiento de las estrategias.
- La implementación o ejecución estratégica.

Análisis Estratégico

Para Johnson y Scholes (2001, p. 17), este término radica en entender la posición o ubicación estratégica y planificada de la empresa, en ejercicio del ambiente, bienes y recursos, e idoneidad interna, y las perspectivas e interés de las partes involucradas e interesadas.

De acuerdo, al autor Dess y Lumpkin (2003), el estudio estratégico, tiene que ver con la labor anticipada, que se hace para el planteamiento y ejecución eficiente de las estrategias.

Conforme a lo anterior mencionado, un estudio total, implica factores externos e internos, que incorporan todo el desarrollo mencionado a continuación:

- a) Estudiar los motivos y finalidades empresariales que lo conforman: La manera en cómo se visualiza, la misión, y los propósitos u objetivos estratégicos.
- b) Observar el entorno: El estudio del ambiente en general, posibilita contar con información relevante para establecer las oportunidades del sector económico, y amenazas que los rodea.

- c) Llevar a cabo el estudio interno: Contribuye a detectar las fortalezas de la organización y las debilidades que tiene, para poder decidir el logro de la organización en el entorno.
- d) Apreciar los bienes no tangibles de la organización: el recurso humano y demás activos impalpables, como pueden ser las relaciones y las redes que hay entre los empleados, proveedores, clientes finales y aliados.

Formulación Estratégica

Para Dess y Lumpkin (2003), el planteamiento estratégico se ejecuta en diferentes campos. La estrategia en la unidad de negocio, a nivel empresarial se aplican estrategias de tipo comercial, global, estrategias en tendencia como el e-business; estrategias que se enmarcan bajo el concepto de competitividad.

“Se pueden identificar los siguientes tipos de estrategias: Estrategias a nivel organizacional; donde hay alternativas que se centran y enfocan todos los recursos de la organización a una sola industria. Las de integración vertical, donde hay una diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados (...) otras estrategias pueden ser las de integración horizontal, outsourcing.”. Hill y Jones (2005)

9. Implantación estratégica

Según los autores Dess y Lumpkin (2003, p. 16), este término necesita garantizar que la empresa, cuente con unos eficientes controles y procesos estratégicos, y diseños más organizativos.

De acuerdo a los autores Johnson y Scholes (1997), La implantación estratégica, contiene la organización de las labores que tienen que ver con la manera de ejecutar y poner en práctica las elecciones estratégicas, y el rumbo de los cambios que sean necesarios; la ejecución normalmente implica una preparación más detallada de los recursos con los que cuenta la organización, y es preciso acoplar los procedimientos y sistemas, que son empleados con el fin de encaminar correctamente la organización y alcanzar todos los puntos de vista de tipo operativo, que son importantes y claves.

Competitividad

Según (Arboleda 2016), soportada en Müller 1995, la competitiva es la capacidad de competir, es decir la interacción con competidores servicios complementarios de la venta, clientes y proveedores, de forma que cada vez sea mejor, concepto que se ajusta a la presente investigación.

Posicionamiento

Según (Piazza M, 2021), “Según Kotler y Armstrong en el 2007 afirmaron que el posicionamiento en el mercado significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores” (p,1), es decir una de las finalidades del plan de direccionamiento estratégico, penetrar el mercado y posesionarse en él.

Ventaja Competitiva

Según (Arboleda 2016), está atada a la disponibilidad de los recursos que giran en torno al estado del país, en cuento las características geográficas, culturales, entre otras que se relacionen con la explotación económica, y se debe mencionar que esta se relaciona con la presente investigación, ya que con una herramienta como el plan de direccionamiento se deben analizar las ventajas competitivas con las que se cuentan en comparación con los demás competidores.

Estructura organizacional

De acuerdo con Mintzberg (1984), este concepto es el conjunto de cada una de las maneras en que se divide el trabajo de todas las áreas y la coordinación de estas mismas.

La estructura organizacional, permite a todos los integrantes de la organización enfocar su trabajo en el logro de todos los objetivos de la empresa, ya que, cada una de las áreas, se dirigen y crecen en la misma dirección, y esto, conlleva a dejar clara la cadena de mandos.

Marco Contextual

El “Granero el Norte”, es una empresa netamente Cartagüeña, que tiene como función principal ofrecer el mejor servicio, con un amplio portafolio de productos para la canasta familiar y de aseo, además tienen una importante oferta en los derivados del maíz (trillado, retrillado y común); para la comunidad en general, tiendas y microempresarios.

Es una empresa legalmente constituida, ya que está inscrita en la Cámara de Comercio de Cartago Valle, con un periodo de duración indefinido.

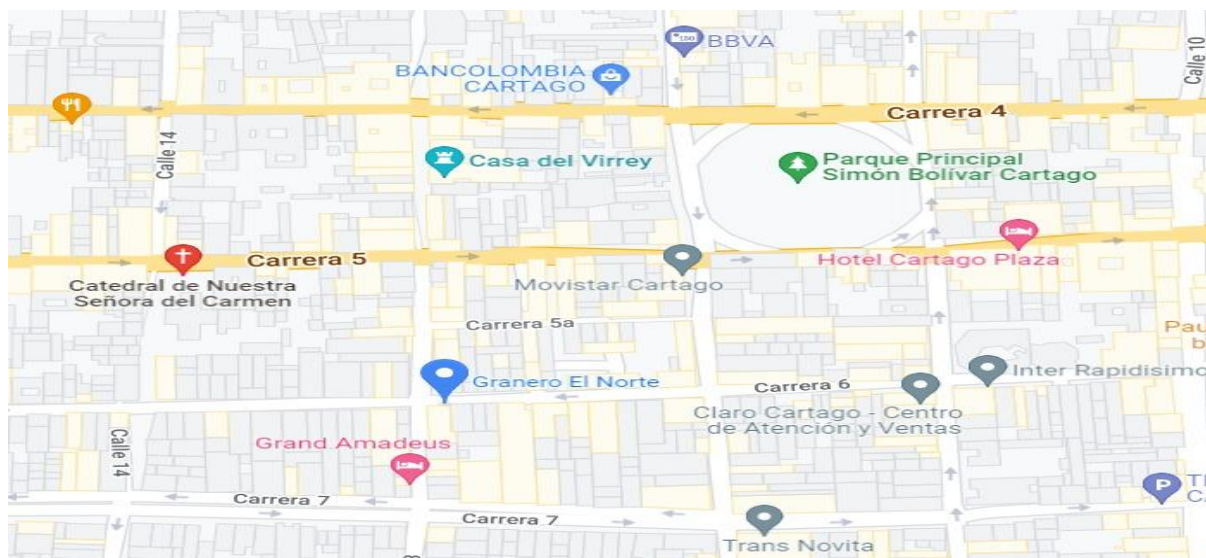
Es una empresa que se desempeña en el sector comercial, y su domicilio es en la Carrera 6 No. 12 - 113, en la ciudad de Cartago.

La competencia directa de la empresa, se encuentra ubicada a sus alrededores, en la zona céntrica del municipio; sus competidores más fuertes son: Granero San Martín, caracterizado por ser el más grande y mejor estructurado, Granero Rogelio Llanos, el más competitivo

respecto a despachos en zonas rurales, Granero La Cosecha, que cuenta con un amplio portafolio de productos y La Plaza Central de mercado, sitio tradicional de acopio, donde se encuentran diferentes locales que ofertan gran variedad de productos.

Ilustración 4

Ubicación Granero el Norte



Fuente. Google Maps (2022)

Marco Legal

Cuadro 2

Marco legal

Nombre	Objetivo	Detalle
Ley 9 de 1979	Regular las medidas sanitarias	Medidas sanitarias y normas generales, para la implementación de disposiciones y reglamentaciones que permitan preservar, mejorar y restaurar las condiciones necesarias en lo que concierne a la salud humana.
Resolución 2674 de 2013	Requisitos sanitarios	Requisitos sanitarios para las empresas o personas que ejercen actividades de “Almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos, y requisitos según el riesgo de salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas”.
Artículo 126 del decreto – Ley 019 de 2012	Registros sanitarios para la comercialización de alimentos	Establecer los requisitos, bajo los cuales el INVIMA, como autoridad sanitaria del orden nacional, debe expedir los registros sanitarios, para todo alimento que sea comercializado a un consumidor final, esto con el fin de garantizar la calidad del producto en su totalidad.
Resolución 668 de 2016	Regulación uso bolsas plásticas en Colombia	Se reglamenta el uso racional de bolsas plásticas en el país, con el objetivo de proteger la integridad del medio ambiente, aprovechando todos los recursos naturales y así, garantizar un desarrollo sostenible, mitigando el deterioro ambiental.

Fuente. Elaboración propia

Capítulo 3

Marco Metodológico

Tabla 4*Resumen del diseño metodológico*

Diseño Metodológico	
Enfoque:	Cualitativo
Alcance:	Descriptivo
Diseño:	No experimental
Método:	Inductivo
Instrumentos de recolección de información:	● Observación ● Bibliografía ● Entrevistas semiestructuradas
Población:	Empleados

Fuente. Elaboración propia**Tipo de Investigación**

Alcance de la investigación: Descriptivo

De acuerdo con el autor Roberto Hernández Sampieri (2006), el alcance descriptivo, busca la información o las características de procesos, personas, y demás que se sometan a un análisis, y así describir tendencias sobre una población en general, es decir, se revisa, se evalúa y se recolecta todos los datos a investigar, para así describir lo que se investiga. Se dice que este trabajo de investigación es descriptivo, porque desde el análisis del entorno, el estudio de cada variable que influye en la existencia de la organización en detalle, se hizo un reconocimiento de la realidad y de manera preliminar se obtuvo un diagnóstico detallado y caracterizado para llegar al plan de direccionamiento estratégico.

Con este tipo de análisis se definió en detalle las cualidades del medio ambiente interno y externo; cómo se comporta el Granero El Norte frente a todas las situaciones que le propone su entorno y como asume sus retos. Con el apoyo de herramientas como las entrevistas y la observación se logró recolectar información un poco más acercada a la realidad, con un enfoque y una visión amplia, donde se caracterizó de una manera más precisa este fenómeno organizacional y así mismo se diseñaron unas estrategias convenientes al modelo de negocio.

Método de Investigación

Método de la investigación: Inductivo

Según el autor Méndez Álvarez (2011)

El método inductivo, propicia que el investigador parta de hechos particulares para posteriormente concluir sobre verdades generalizadas, por tanto, genera una visión más amplia del problema que se está analizando, asimismo, se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya observados.

Dado lo anterior, este método contempla la observación directa de los fenómenos particulares, en este caso, los procesos de la empresa, donde se dedujo que existen debilidades en la gestión estratégica; lo cual dio pie para llegar más a fondo de la situación, con el fin de implementar herramientas que permitieran la mejora en su estructura actual.

Enfoque

Enfoque de la Investigación: Cualitativo

Desde el apoyo bibliográfico “Metodología de la investigación” de Hernández Sampieri (2014) se define el enfoque de este trabajo como cualitativo, ya que este es un enfoque que permite hacer un análisis de la información que se recopila a través de la observación y las entrevistas semi estructuradas que se derivan de este estudio. Desde este enfoque, con la recolección y el análisis de la información se responderá la pregunta de investigación de una manera más precisa, pues se sustentará bajo las premisas más fuertes de dicho método (cualitativo).

Por ende, para lograr el objetivo del proyecto, se requiere recoger toda la información pertinente para el cumplimiento del mismo; en el Granero el Norte, por tanto, se va a realizar por medio del método de la entrevista, la observación y el material bibliográfico, para adquirir datos que permitan conocer la situación actual interna y externa de la organización, así mismo, reconocer los impactos y riesgos que hay en el sector comercio en el que se desempeña; también, se busca encontrar datos precisos sobre la satisfacción del cliente en general, y así poder diseñar estratégicamente procesos más efectivos y eficientes en la organización.

Diseño de la Investigación

No Experimental

Basados en Hernández Sampieri (2014), donde referencia que “en la investigación no experimental, se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”, definimos que el diseño de este trabajo de investigación es no experimental, pues, el estudio de las variables se realiza directamente, tal y como se da en su entorno normal; teniendo en cuenta, que en el proyecto de direccionamiento estratégico, se van a utilizar como instrumentos de recolección de información la observación, bibliografía y entrevistas

semiestructuradas; esta información será estudiada y analizada, para posteriormente llegar a una conclusión, esto representado, en cambios de la estructura organizacional, en la propuesta de implementación de los elementos del plan de direccionamiento estratégico y también de las estrategias derivadas del análisis interno y externo, para mejorar las falencias identificadas.

Variables o Categorías

- Análisis situacional; variables externas e internas (Ubicación geográfica estratégica, inestabilidad del sector, Variabilidad de los precios, Capital disponible, Capacidad directiva, entre otros).
- Percepción del cliente.
- Tiempos de entrega.
- Servicio al cliente.
- Calidad de los productos.
- Análisis organizacional (Objetivos, estrategias, ambiente organizacional, capacitación, entre otros).
- Estandarización de procesos.

Operacionalización de Variables

Cuadro 3

Operacionalización de variables

Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de información
Realizar diagnóstico de la situación actual externa e interna de la organización, logrando identificar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades	Análisis situacional (Variables externas e internas)	Identificar puntos clave y falencias, para desarrollar estrategias de acuerdo con el perfil de la empresa.	• Índice de satisfacción del cliente. • Rentabilidad • Eficiencia operativa (Tiempos de entrega)	• Entrevistas semi estructuradas • Observación
Analizar el sector económico en el que se desenvuelve el Granero el Norte, identificando el perfil competitivo de la empresa y caracterizando los competidores más fuertes de este mercado	Percepción del cliente, Tiempo de entrega, Servicio al cliente, Calidad de los productos	• Definir las necesidades no satisfechas y desventajas frente a la competencia. • Comparar la empresa con sus competidores más fuertes, identificando	• Índice de satisfacción del cliente. • -Aumento en el volumen de ventas	• Observación • Entrevistas semi estructuradas

		fortalezas y debilidades		
Diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita el alcance de los objetivos estratégicos de la empresa	Análisis organizacional	Realizar el diagnóstico de la realidad organizacional y orientar las acciones hacia el futuro	• Eficiencia administrativa • Rotación de personal	• Bibliografía • Observación • Entrevistas semi estructuradas
Formular un plan de seguimiento y control, que evidencia el grado de cumplimiento de los objetivos	Auditoría	• Analizar y evaluar las estrategias propuestas. • Diseñar formato de control que permita comprobar la efectividad y corregir desviaciones	• Presupuesto • Eficiencia operativa	• Bibliografía • Observación

Fuente. Elaboración propia.

Población

Para esta investigación se tiene definida como población, el total de empleados que se encuentran vinculados directamente con la empresa, siendo en total 13 colaboradores distribuidos así: administrativos (4), domicilios (4), asesores comerciales internos (4), bodega (1). Teniendo en cuenta que la población es pequeña, no es necesario aplicar muestra, razón por la cual se toma el censo para aplicar la herramienta de recolección de información.

Instrumentos de Recolección de Información

De acuerdo con el modelo “Diagnóstico organizacional” del autor Idalberto Chiavenato, se basó la entrevista realizada a todos los empleados del Granero el Norte, ya que se busca conocer la situación actual y real de la empresa, sus debilidades, sus potencialidades y su alcance, incluyendo su crecimiento y desarrollo.

Realizar este diagnóstico, por medio del instrumento, la entrevista, permite descubrir áreas de oportunidad; teniendo en cuenta que se examinan, y, se busca mejorar todas las practicas a nivel interno en todos sus niveles; al obtener información relevante, facilita y proporciona oportunidades de mejora, también, poder construir la propuesta de direccionamiento estratégico que le permita al Granero el Norte cumplir todos sus objetivos.

Además, de acuerdo con el autor Sampieri (2006), se implementará el análisis de los textos, como técnica que permite obtener datos a partir de la información obtenida por medio de los

instrumentos, con el propósito de comprender y destacar los aspectos más relevantes en las respuestas de cada uno.

Entrevistas Semiestructuradas

Entrevistas semi estructuradas, es una herramienta que permite realizar una amplia cantidad de preguntas a diferentes personas, es decir, hay preguntas comunes para todos, pero también hay preguntas específicas para algunas personas, las cuales pueden surgir en el desarrollo de esta. De tal forma, permite conocer a fondo y de primera mano la información requerida para el desarrollo del plan de direccionamiento estratégico.

En el “Granero el Norte”, se aplicó entrevista al gerente, apoyados en una lista de verificación (Ver apéndice A). Asimismo, se aplicó entrevista a los empleados (Ver apéndice B).

Observación

Tomando lo dicho por Bernal (2006), esta técnica permite observar el problema de estudio por cuenta propia del investigador, tomando nota basado en su propia interpretación y análisis.

Material bibliográfico

Para cualquier tipo de investigación, es indispensable realizar búsquedas externas de documentos, noticias, libros, y demás, como también los materiales propios de la organización, informes y consolidados, que contienen infinidad de datos o experiencias similares a las necesidades del proyecto, estas mismas permiten lograr una mayor seguridad a la hora de plasmar un análisis con el fin de realizarlo de la manera más acorde posible.

La información será recolectada por medio de las investigadoras y autoras del plan de direccionamiento estratégico del “Granero el Norte”.

El material bibliográfico, tiene relación con los objetivos del proyecto, teniendo en cuenta que permitirá en el análisis organizacional y auditoría:

- Comprender datos históricos.
- Planteamiento de la información.
- Desarrollo acorde a las necesidades de la empresa.

Los instrumentos de recolección de información, para llevar a cabo los respectivos análisis se realizaron por medio de:

- Fuente primaria: El área directiva y demás empleados del “Granero el Norte”

- Fuente secundaria: Trabajos de grado orientados al direccionamiento estratégico, libros, artículos y páginas web académicas.

Capítulo 4

Hallazgos y Resultados

Objetivo Específico A. Realizar Diagnóstico de la Situación Actual Externa e Interna de la Organización; Logrando Identificar Amenazas, Debilidades, Fortalezas y Oportunidades

Análisis Interno

Entrevista al Nivel Directivo. Con el fin de establecer el ambiente interno de la empresa, de modo tal que se pudieran identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, se realizó una entrevista al nivel directivo, apoyada en una lista de chequeo que evaluó principalmente el direccionamiento estratégico, la gestión del talento humano, el proceso de compras, operaciones, gestión de inventarios y almacenamiento, teniendo los siguientes resultados (la aplicación de la lista de verificación puede verse en los apéndices):

Cuadro 4

Cuadro de direccionamiento estratégico

Variable	Clasificación	Análisis	Impacto en la empresa
Evaluación de desempeño de los empleados	Fortaleza	La empresa tiene definido un proceso de evaluación de desempeño, el cual realiza dos veces al año por los jefes inmediatos, quienes califican diferentes aspectos a sus subalternos.	Con los resultados de la evaluación de desempeño, se definen planes de acción para mejorar los resultados, lo cual propicia el fortalecimiento de las competencias de los trabajadores lo cual permite que los procesos se realicen de manera efectiva.
Ventaja competitiva	Fortaleza	La empresa tiene como ventaja competitiva la distribución de sus productos a domicilio sin recargo ni monto mínimo de compra.	La ventaja competitiva le ha permitido tener una mayor presencia en el mercado y el aumento de su portafolio de clientes.
Cadena de valor	Fortaleza	La empresa tiene identificadas las actividades primarias y secundarias donde se definen los procesos que la empresa realiza.	La definición de la cadena de valor contribuye al mejoramiento de la eficiencia de los procesos y a la optimización del uso de los recursos disponibles.
Falta de los elementos del direccionamiento estratégico	Debilidad	La empresa no tiene definidos los elementos del direccionamiento estratégico, como son la misión, visión y valores organizacionales.	El hecho de que la empresa no haya definido la misión, visión y valores, no permite tener un rumbo claro hacia dónde va la empresa y en esa medida se dificulta la definición de estrategias para el crecimiento de la organización y tampoco se logra una visión compartida

Variable	Clasificación	Análisis	Impacto en la empresa
			con los empleados para que pongan a disposición sus competencias en beneficio de los objetivos organizacionales.
Ausencia de un plan estratégico a largo plazo	Debilidad	La empresa no ha formulado estrategias para el corto, mediano y largo plazo que ayuden al mejoramiento y crecimiento de la organización.	La falta de un plan estratégico obstaculiza el crecimiento de la organización, ya que no se tienen claros los lineamientos ni los objetivos que debe perseguir la empresa, lo que le resta competitividad y amenaza su sostenibilidad en el tiempo.
Ausencia de un proceso para la medición de la satisfacción del cliente.	Debilidad	La empresa no realiza la medición de la satisfacción del cliente, las quejas u observaciones las recibe de manera informal y no se les da el trámite que corresponde.	La falta de medición de la satisfacción del cliente no permite que se conozca la percepción del cliente frente al servicio que se presta, ni se puedan evidenciar oportunidades de mejora para la organización.
Falta de mecanismos de seguimiento y control a los procesos	Debilidad	La empresa no ha definido indicadores para la evaluación de la gestión de cada uno de los procesos que se tienen definidos	La ausencia de indicadores de gestión no permite que puedan evaluarse los procesos ni se tengan metas claras de lo que se quiere lograr con cada proceso, y en esa medida se obstaculiza el mejoramiento continuo para la organización.

Fuente. Elaboración propia

El análisis desde el direccionamiento estratégico permite concluir que la empresa debe mantener las evaluaciones al personal, ya que estas definen los planes de mejora sobre dichos resultados y como se menciona con antelación fortalece las competencias del área. Se deben ajustar aspectos como la formalización y evidencias de dichas capacitaciones. En cuanto a ventaja competitiva, la entrega programada y cumplida de los pedidos de venta es considerada una fortaleza, ya que este servicio ha permitido abarcar una parte importante del mercado. Una fortaleza que se resalta por su gran valor es que, aunque todos los procesos se han fundamentados bajo el empirismo se tiene un control estricto sobre las tareas y se logran llevar a cabo, la mayoría sin complicaciones significativas.

En cuanto a debilidades se reconoce la necesidad de aplicar el plan de direccionamiento estratégico junto con sus elementos, ya que la propuesta de esta implementación tiene como efecto definir el rumbo de la compañía, y trabajar de la mano con los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales. También es importante trabajar con herramientas organizacionales, indicadores, procesos de control y medición, que permitan conocer la perspectiva del cliente, la gestión administrativa y operativa, todo en pro de la mejora continua.

Cuadro 5*Gestión del talento humano*

Variable	Clasificación	Análisis	Impacto en la empresa
Plan de capacitación	Fortaleza	Los colaboradores reciben de manera regular capacitación; para esta se tiene un programa que contempla aspectos técnicos y humanos.	Propicia el fortalecimiento de las competencias de los trabajadores
Ausencia de manuales de funciones	Debilidad	Ausencia de manuales de funciones; no hay descripción de funciones, ni de puestos, no hay objetivos, ni metas claramente establecidas.	La falta de manuales de funciones genera duplicidad de las tareas y confusión entre las responsabilidades, lo que puede afectar el desempeño de los procesos en la organización
Ausencia de un plan de beneficios para los empleados	Debilidad	Los colaboradores no cuentan con beneficios e incentivos adicionales que contribuyan a su motivación y al mejoramiento del clima laboral.	La falta de un plan de beneficios e incentivos hace que los empleados no se encuentren plenamente satisfechos con la organización, ocasionando falta de compromiso en la realización de sus funciones y rotación del personal ya que buscan mejores oportunidades.

Fuente. Elaboración propia

En conclusión, en la gestión de talento humano a pesar de que existen capacitaciones que son de obligatoriedad y necesarias para el desarrollo de las funciones de cada cargo, se deben explorar otras herramientas como la reinducción y espacios donde se retroalimente al personal sobre los productos que ofrecen y temas a nivel organizacional que pueden ayudar al mejoramiento continuo, siempre y cuando todos manejen la misma información. La ausencia de manuales de funciones afecta el desempeño de los procesos en la organización y sus resultados. Igualmente, se hace énfasis en la necesidad de implementar un plan de beneficios para los empleados, buscando que haya cierta motivación, se sientan parte importante de la compañía y a través de esta herramienta se pueda reducir los niveles de rotación del personal.

Cuadro 6*Compras*

Variable	Clasificación	Análisis	Impacto en la empresa
Proceso de compras documentado	Fortaleza	La empresa cuenta con un proceso de compras definido y documentado que describe de manera detallada la manera en que se realizan las actividades para el abastecimiento de la empresa	El tener un proceso definido y documentado le permite a la empresa garantizar el abastecimiento oportuno de los productos para satisfacer los requerimientos de los clientes.

Variable	Clasificación	Análisis	Impacto en la empresa
Compras en consignación	Fortaleza	La empresa tiene la posibilidad de realizar compras en consignación a sus proveedores y evaluar la aceptación de los clientes y establecer los niveles de demanda sin comprometer su capital de trabajo.	Las compras en consignación le permiten a la empresa aumentar su inventario y portafolio de productos sin sacrificar su liquidez y/o capital de trabajo.
Programación de compras	Fortaleza	En el proceso de compras se ha definido que las compras se realizan cada quince días, lo que le permite tener abastecimiento oportuno de los productos.	La periodicidad establecida para el proceso ha logrado organizar las actividades de recepción y almacenamiento, ya que al conocer los tiempos de entrega de los proveedores les permite prepararse para la realización de estas actividades sin que interfieran con otras.
Determinación de cantidades a comprar	Fortaleza	Se tienen establecidas fórmulas que permiten establecer las cantidades a comprar, lo cual contribuye al manejo eficiente de los inventarios, evitando que se produzca desabastecimiento o que se genere sobre stock.	Tener identificadas las cantidades a comprar a través de fórmulas que toman en cuenta los históricos de demanda, permite tener un inventario con la disponibilidad de productos que se requieren para dar respuesta al cliente, optimizando los costos de operación de la empresa al evitar que se presente sobre stock y pérdidas de mercancía por vencimientos o deterioros.
Ausencia de un procedimiento para el manejo de producto no conforme.	Debilidad	No se tiene delimitada una zona en el área de almacenamiento para el manejo del producto no conforme ni existe claridad en cuáles son las políticas que deben seguirse para el reporte a proveedores y para su disposición final.	La falta de manejo del producto no conforme puede generar pérdidas para la empresa por falta de gestión oportuna ante los proveedores, o en el peor de los casos, que se genere confusión y se despache al cliente un producto en mal estado.

Fuente. Elaboración propia

La decisión de compra es tomada basada en un proceso y una programación básicamente empírica y al ritmo de las ventas. Este proceso hasta el momento ha sido exitoso, pero se recomienda la implementación total de un sistema que prevea e indique a tiempo cuando realizar las solicitudes de compra, para evitar el sobre stock o desabastecimiento en ciertas líneas, llevar un control estadístico de los productos que más rotan y así se pueda suplir las necesidades de los clientes. La variable que relaciona los productos no conformes debe ser regulada tanto por el área de compras, como la de gestión de inventarios ya que estos representan activos fijos de la compañía y fácilmente se convierten en pérdida cuando no se realiza una adecuada gestión.

Cuadro 7*Almacenamiento*

Variable	Clasificación	Análisis	Impacto en la empresa
Espacio suficiente para el área de almacenamiento	Fortaleza	La organización cuenta con la infraestructura requerida para el almacenamiento de los productos, facilitando el crecimiento del inventario y la ubicación estratégica de los productos.	Contar con el espacio adecuado para el almacenamiento de los productos, le ha permitido a la empresa ser más eficiente en el proceso de alistamiento y despacho, ya que se han logrado separar los productos de acuerdo con su rotación y demanda, identificándolos visualmente para que localizarlos sea más fácil.
Responsabilidad directa sobre la gestión de inventarios	Fortaleza	El almacén está bajo la responsabilidad de una sola persona, lo que propicia el seguimiento y control de los inventarios.	Al encontrarse el inventario bajo responsabilidad de una sola persona, se ha logrado un mayor control sobre los productos y se han reducido las diferencias en los conteos aleatorios.
Se clasifican los productos según su rotación	Fortaleza	La empresa cuenta con una clasificación de los productos con base en la metodología ABC, lo que le permite identificar los productos en grupos de acuerdo con su importancia.	La clasificación ABC ha permitido que se tenga un mayor control de aquellos productos que pueden generar más impacto en caso de un desabastecimiento y que como tal provocan la insatisfacción del cliente.
Ausencia de controles ambientales	Debilidad	No se han definido las exigencias ambientales para el correcto almacenamiento de los productos.	La empresa, actualmente no cuenta con un sistema de gestión de calidad que determine los requerimientos en cuanto a temperatura y humedad que deben tenerse en el área de almacenamiento, lo que puede generar que los productos se deterioren y se presenten pérdidas económicas.

Fuente. Elaboración propia

Lo que concierne a almacenamiento es una actividad que como muchas otras se realiza de manera empírica, sin embargo, hasta el momento no ha traído consecuencias negativas y ha permitido que los encargados de la gestión de inventarios y compras se recolecte la información requerida para sus procesos. Es importante que exista capacitación o actualización en cuanto a la gestión de calidad para almacenamiento de los productos, se revise el sistema de gestión de riesgos y salubridad.

Cuadro 8*Gestión de inventarios*

Variable	Clasificación	Análisis	Impacto en la empresa
Sistemas de información que integran los procesos	Fortaleza	La empresa cuenta con un software de información contable, administrativo, financiero y operativo que apoya la gestión y el correcto manejo de los inventarios, facilitando el manejo de información en línea, de manera oportuna y precisa.	Tener un sistema de información que integra todos los procesos en la organización, ha contribuido a que se tenga información real y de manera inmediata, lo que permite realizar seguimiento a los productos para dar respuesta a los requerimientos del cliente.
Inadecuada gestión de inventarios	Debilidad	La empresa gestiona los inventarios de manera empírica observando el comportamiento de las ventas diarias y la revisión visual del inventario.	Al no establecerse puntos de reorden que obedezcan a un cálculo técnico basado en históricos o pronósticos de demanda, las compras terminan siendo de acuerdo con lo que el jefe de almacén evidencie de manera visual, entregando información que puede generar desabastecimientos o sobre stock.
Ausencia de un proceso de gestión de inventarios	Debilidad	La empresa carece de un procedimiento establecido para el conteo, recuento, verificación del inventario, lo que no permite que se gestione de manera adecuada.	Pese a que existe un responsable del almacén y de la custodia de los productos, la empresa no ha definido un proceso claro para la gestión de inventarios, lo que ha contribuido a que se presenten pérdidas económicas por el inadecuado manejo de los productos.
No se realizan conteos aleatorios.	Debilidad	No se tienen establecidos controles aleatorios.	Teniendo en cuenta la cantidad de productos que maneja el granero, al no realizar conteos aleatorios, se ocasionan diferencias en inventarios que tardan más tiempo en gestionarse y tomar decisiones al respecto, lo cual termina generando pérdidas bien sea para la empresa o para el empleado, ya que, dependiendo del caso, el empleado debe asumir con sus propios recursos las diferencias que se presenten.

Fuente. Elaboración propia

Con relación a la gestión de inventarios se deben proponer e implementar procesos que permitan un control y manejo adecuado de los mismos. Actualizar y alimentar la base de datos de manera real y oportuna garantiza que todas las áreas puedan hacer una gestión oportuna de la mercancía, por ejemplificar, compras podrá tomar decisiones acertadas en cuanto al abastecimiento, ventas podrá cumplir con su promesa de entrega y logística tendrá información detallada para realizar ajustes y debida gestión a las líneas que así lo requieran.

Cuadro 9

Mercadeo y ventas

Variable	Clasificación	Análisis	Impacto en la empresa
Posicionamiento de marca de la empresa	Fortaleza	La empresa cuenta con una imagen empresarial plenamente identificable por el cliente.	La empresa cuenta con un logo e imagen publicitaria que le ha permitido generar recordación entre sus clientes y comunidad, posicionando su nombre en el mercado y destacándose como uno de los mejores graneros del municipio.
La empresa no cuenta con un plan de mercadeo	Debilidad	La empresa no determina estrategias de mercadeo, ni utiliza las redes sociales y el WhatsApp para promocionar sus productos.	El hecho de que no se definan y desarrollen estrategias de mercadeo, no le permite a la empresa a aumentar sus ventas y destacarse entre sus competidores.

Fuente. Elaboración propia

Se rectifica la necesidad de implementar estrategias tecnológicas y de mercadeo para consolidar la imagen; tácticas de este nivel aportan competitividad a la empresa, facilitan la interacción con el mercado y los consumidores, además de que permite conocer de primera mano muchas de las necesidades que la organización puede suplir. Esta herramienta, aunque también tiene sus desventajas si no se sabe manejar, el saberla proyectar e implementar puede lograr el incremento de las ventas a grandes escalas.

Entrevista a Empleados. Se aplicó entrevista a cuatro empleados de la empresa, donde inicialmente se realiza una breve descripción del rol que desempeñan dentro de la organización:

Entrevistado 1 - Adíela Salazar: antigüedad de 25 años con la empresa. Se desempeña como vendedora.

Entrevistado 2 - Heiner Estrada: antigüedad de 8 años con el granero. Se desempeña como domiciliario y apoyo en el área de bodega cuando las condiciones del servicio así lo requieren.

Entrevista 3 – Patricia: antigüedad de año y medio, amplia experiencia en ventas en el mismo sector.

Entrevista 4 - Andrés Ospina, hijo del fundador: antigüedad laboral de 20 años y se desempeña como jefe logístico y compras.

Tabla 5

Entrevista empleados

Pregunta	Análisis
¿Recibió una inducción adecuada de acuerdo con las exigencias de su cargo?	En general, los empleados consideran que, si recibieron una inducción para desempeñar su cargo, sin embargo, uno de los colaboradores considera que su inducción no fue dirigida y que tuvo que aprender a través de la observación directa sobre la ejecución de los procesos. Esto supone que la organización no tiene un proceso de inducción estandarizado que sea aplicado en las mismas condiciones indistintamente del cargo a que ingresa el nuevo empleado.
¿Tiene claras las funciones de su cargo actual?	Cuando se realizó esta pregunta a los colaboradores de la empresa, todos coincidieron en que existe claridad de las funciones que realizan, razón por la cual puede establecerse que la organización cuenta con una buena capacitación que facilita el cumplimiento y seguimiento a estas.
¿Conoce el reglamento interno de la empresa?	Con relación al conocimiento del reglamento interno de la empresa, los colaboradores entrevistados manifestaron si conocerlo y que saben cuáles son sus derechos y deberes, lo que facilita la adherencia a las políticas de la organización.
¿El sistema de facturación es eficiente al momento de desarrollar sus labores?	Cuando se indagó sobre el uso del sistema de facturación, se logró establecer que uno de los colaboradores no hace uso del software, ya que considera que funciona mejor de la manera tradicional en que ejecuta el proceso, por lo que se evidencia una resistencia al cambio, y también puede decirse que la empresa no ha definido acciones para exigir su uso de manera obligatoria. En tanto que otro empleado opina que el sistema es un poco demorado, lo que ocasiona que el proceso sea más lento y genere demoras. Dado lo anterior,
¿El espacio físico es apto y permite el desarrollo normal de sus funciones?	Cuando se indagó sobre el espacio destinado para su puesto de trabajo, uno de los empleados de la empresa considera que trabaja de manera incómoda, por tanto, conviene que la organización se apoye con la ARL para que se realice un análisis de los puestos de trabajo, para garantizar la ergonomía necesaria para proteger la salud de los trabajadores.
¿Cuenta con los materiales y herramientas necesarias para desarrollar sus funciones?	Los colaboradores consideran que la empresa provee los materiales y herramientas necesarias para que ejecuten sus tareas de manera eficiente, queriendo decir esto que para la compañía es importante que sus empleados dispongan de todos los recursos requeridos para cumplir a cabalidad con sus funciones.
¿Cuentas con el apoyo de tus compañeros para realizar tus labores?	Al preguntarse respecto a la cooperación y apoyo entre compañeros, se evidenció que todos coinciden en que existe disposición para ayudar y ser solidarios cuando se requiere, por lo que se concluye que existe trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales.
¿Cómo considera usted el ambiente laboral?	El ambiente laboral de la empresa es percibido por los trabajadores como un buen ambiente, en el cual es normal que se presenten situaciones de estrés en el cumplimiento de sus funciones. Puede decirse entonces que la organización se ha esforzado por propiciar un ambiente donde el compañerismo, las buenas relaciones y el buen trato fortalecen el trabajo en equipo.
¿Existe un espacio donde usted pueda comunicar sus opiniones o desacuerdos libremente?	De acuerdo con las respuestas dadas por los trabajadores, la empresa carece de espacios que generen el intercambio de ideas o de retroalimentación sobre el desempeño de los procesos o para escuchar las observaciones o solución de conflictos, esto dificulta que exista confianza y no contribuye a que la comunicación fluya de manera adecuada.
Si te encuentras con un problema, ¿sabes a quien dirigirte para encontrar una solución?	Tomando las respuestas dadas por los empleados, puede decirse que los empleados tienen claridad sobre el conducto regular que existe en la empresa y las líneas jerárquicas, lo cual facilita la comunicación y la resolución de conflictos y problemas que se generen en los procesos.

Pregunta	Análisis
¿Sientes que tu trabajo es valorado?	Los empleados se sienten valorados en su trabajo, lo que quiere decir que los jefes de área se han esforzado por brindar un trato adecuado y justo a sus colaboradores.
¿Recibe un trato respetuoso por parte de sus superiores?	Esta pregunta complementa la respuesta anterior, ya que sus colaboradores han respondido de manera afirmativa, confirmando que trabajan bajo un ambiente de trabajo sano y relaciones basadas en el respeto.

Fuente. Elaboración propia

De la anterior entrevista se puede resumir que, con relación a los empleados, en términos humanos y generales se sientan conformes y a gusto con sus funciones y ambiente laboral. Se resalta la importancia y la necesidad de tener un proceso de gestión de talento humano que guíe este de principio a fin y les permita tener un equipo de trabajo eficiente en cada uno de los puestos de trabajo. También es importante que haya una estructura organizacional definida y clara para los colaboradores, a razón de que tengan la total certeza de a quien se deben dirigir en caso de cualquier necesidad o guía requerida para el desarrollo de sus funciones, e igualmente a fin de reconocer las necesidades de cada empleado como ser humano, exista un espacio donde se puedan comunicar, informar, retroalimentar y compartir visiones sobre la realidad, los procesos y las situaciones de la organización. El talento humano y su gestión es un tema que en muchas ocasiones se deja de lado; reconocer su importancia y los efectos que puede tener un manejo no asertivo del personal evitara gastos innecesarios, pérdidas de tiempo o dinero y que ciertas decisiones puedan afectar el normal desarrollo de las tareas de la organización.

Matriz EFI.

Cuadro 10

Matriz EFI

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
Realización de evaluación de desempeño de los empleados	0.04	4	0.16
Ventaja competitiva	0.04	3	0.12
Generación de valor en la cadena de abastecimiento	0.05	3	0.15
Definición de planes de capacitación anuales	0.04	4	0.16
Proceso de compras documentado	0.04	3	0.12
Compras en consignación	0.05	3	0.15
Se realiza programación de las compras	0.05	4	0.2
Determinación de cantidades a comprar	0.03	4	0.12
Espacio suficiente para el área de almacenamiento	0.04	4	0.16
Responsabilidad directa sobre la gestión de inventarios	0.03	3	0.09

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Se clasifican los productos de acuerdo con su rotación	0.03	3	0.09
Sistemas de información que integran los procesos	0.03	3	0.09
Posicionamiento de marca de la empresa	0.03	3	0.09
Suma parcial fortalezas	0.5		1.7
Debilidades			
Falta de los elementos del direccionamiento estratégico	0.04	3	0.12
Ausencia de un plan estratégico a largo plazo	0.05	2	0.1
Ausencia de un proceso para la medición de la satisfacción del cliente.	0.03	3	0.09
Falta de mecanismos de seguimiento y control a los procesos	0.04	2	0.08
Ausencia de manuales de funciones	0.04	3	0.12
Ausencia de un plan de beneficios para los empleados	0.05	3	0.15
Ausencia de un procedimiento para el manejo de producto no conforme.	0.05	3	0.15
Ausencia de controles ambientales	0.05	2	0.1
Inadecuada gestión de inventarios	0.04	2	0.08
Ausencia de un proceso de gestión de inventarios	0.04	3	0.12
No se realizan conteos aleatorios	0.04	2	0.08
La empresa no cuenta con un plan de mercadeo	0.03	2	0.06
Suma parcial debilidades	0.5		1.25
Calificaciones totales	1		2.95

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con el valor total ponderado y la teoría, podemos concluir que nos encontramos con una organización que tiene buenas herramientas internas, lo que permitirá alcanzar los objetivos que se plantean y potencializar sus resultados. Una vez valoradas las fortalezas y debilidades de la empresa, se alcanzó un total de 2,95 puntos, de los cuales, 1,70 puntos corresponden a las fortalezas y 1,25 puntos pertenecen a las debilidades. En cuanto a fortalezas se tienen factores internos evaluados que se cumplen parcialmente, pero con apoyo de las herramientas administrativas y organizacionales se pueden mejorar, para que este porcentaje aumente y sea una real fortaleza. Por ejemplo, la programación de compras y todo el proceso de abastecimiento en general es realizado de forma manual y a vista, esta tarea se podría mejorar con la aplicación de sistemas de información que permitan hacer un monitoreo constante en tiempo real, garantizando la minimización en tiempos de reemplazo de la mercancía y la rotación correcta del inventario. Otro aspecto al que se debe sacar su máximo provecho es el posicionamiento de la marca; al ser un establecimiento reconocido, donde los

clientes por lo general referencian una buena experiencia, es una fortaleza y oportunidad a la vez para atraer nuevos consumidores; si se complementa con un buen plan de mercadeo y herramientas tecnológicas de divulgación, los resultados se potencializaran.

En las debilidades referenciamos factores de importante atención y que en conclusión convocaron a la necesidad de realizar un plan de direccionamiento estratégico; se afirma la falta de herramientas organizacionales, ausencia de procesos formalizados y manuales de funciones que en definitiva fortalecerían el desarrollo y crecimiento como organización, procurarían la eficiencia del personal y de todos los procesos operativos y administrativos.

Análisis Externo

Análisis PESTEL. Realizar un análisis de la situación actual del entorno donde la empresa desarrolla su actividad comercial, es fundamental para comprender el porqué de las estrategias y de todo lo que se desprende de un trabajo de investigación. Este análisis permitió hacer una exploración de las variables externas que intervienen en los resultados de la empresa, y así adherirse de forma oportuna a las exigencias que el medio proponga y desde cierto modo analizar los pronósticos de los macro indicadores económicos y detectar aquellas tendencias, que influyen de manera importante en este mercado.

En este estudio se tomó la herramienta de análisis PESTEL, para realizar el análisis del entorno; esta herramienta consiste en observar y evaluar el impacto de los diferentes factores que no pueden ser controlados por la organización, pero que pueden llegar a repercutir de manera significativa en los proyectos y el crecimiento de esta.

El análisis PESTEL es una herramienta que permite comprender en qué dirección va el mercado, medir un negocio, su potencial y su posición frente al panorama que marcan los diferentes factores (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales). Este análisis al igual que el DOFA, permitió revisar las estrategias, el modelo administrativo de esta compañía y las propuestas que tiene para seguir existiendo.

Entorno Político.**Cuadro 11***Dimensión política*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Impacto en la empresa
TLC con Estados Unidos	Oportunidad	Decreto 993 de 2012: Por medio del cual se promulga el Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América. A partir de la entrada en vigor del TLC con Estados Unidos los productos como alimentos pagan un arancel del 0%.	Tener un TLC con Estados Unidos ha abierto oportunidades a varios sectores de la economía, entre estos la industria de alimentos, situación que impulsó las exportaciones e importaciones, abriendo posibilidades en mercados internacionales, logrando la expansión de las empresas.
Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF)	Oportunidad	Programa creado por el Gobierno con el fin de mitigar el impacto que ha generado la pandemia, donde durante el año 2020 y 2021 subsidió parte de los salarios para las personas que devengan 1 SMLMV, asimismo, a través de este programa se promueve el empleo femenino, beneficiando a las empresas con un subsidio del 15 % del salario para cada nuevo puesto de trabajo de mujeres mayores de 28 años, que devenguen hasta tres SMLMV. De igual manera, y con la finalidad de facilitar el acceso a capital de trabajo e inversiones de modernización de las MiPymes, el Gobierno en alianza con Bancóldex, ofrece créditos con bajas tasas de interés que resulten asequibles a las empresas (Mintic, 2021).	La empresa ha logrado beneficiarse en los últimos dos años del subsidio para pagar los sueldos de los trabajadores, lo cual le ha permitido hacer frente a las diversas situaciones generadas en ocasión a la pandemia. Asimismo, oferta de créditos se convierte en una oportunidad para que la empresa pueda mejorar su liquidez o invertir en tecnología para lograr una mayor eficiencia de los procesos.
Plan de Desarrollo 2020-2023 “Es contigo Cartago”	Oportunidad	El plan de desarrollo contempla tres ejes estratégicos, de los cuales uno se llama “competitividad en armonía con el medio ambiente”, destacando que dentro de sus subprogramas se encuentra el fortalecimiento de los procesos productivos agropecuarios sostenibles y de seguridad alimentaria, lo cual beneficia la cadena de abastecimiento del sector de alimentos. Asimismo, dentro del plan de desarrollo se impulsan iniciativas enfocadas al apoyo de los emprendedores locales, a través de capacitaciones y de asesoría y acompañamiento para la gestión comercial mediante la participación en ferias y/o eventos de promoción de los microempresarios.	Los programas y estrategias establecidas por el gobierno local en pro del mejoramiento del tejido empresarial benefician a los micro y pequeños empresarios, ya que pueden tener apoyo y acompañamiento para el fortalecimiento de los procesos, lo que contribuye al crecimiento y posicionamiento de las organizaciones en el mercado.

Fuente. Elaboración propia

En la economía en general es importante conocer a detalle los beneficios y los riesgos que trae impreso el entorno de la empresa. En el tema político es importante conocer las vigencias y estar al tanto de los cambios, para tomar el máximo provecho de las diferentes variables que están al alcance y en pro del crecimiento de las organizaciones; conocer las relaciones con otros países, estar al tanto de los conflictos internos y externos que puedan afectar el desarrollo normal de la economía, saber analizar las diferentes variables políticas que están en constante cambio, permite evaluar las variaciones que se presentan a corto, mediano y largo plazo y del mismo modo prever el impacto negativo sobre su presupuesto o capital, para mitigarlo a tiempo.

Entorno Económico.

Cuadro 12

Dimensión económica

Variable	Clasificación	Comportamiento	Impacto en la empresa
Comportamiento del IPC	Amenaza	Colombia cerró el 2021 con el porcentaje 5,62% en términos de inflación, de acuerdo con las cifras históricas, la más alta de los últimos 5 años. Los sectores en los que más se registró alza de precios al consumidor fue en el de alimentos y bebidas no alcohólicas (17,23%); sin duda un bajo golpe para la canasta familiar. Este aumento representó igualmente, un incremento en la tasa de interés de referencia al 3% y así mismo los costos de crédito y de capital. De acuerdo con las últimas noticias económicas, en el primer cuatrimestre del 2022 la inflación siguió subiendo. En el Valle del Cauca especialmente, los alimentos siguen aumentando su precio y a su vez acrecentando las cifras de inflación. Asimismo, con información entregada por el director económico y de competitividad de la Cámara de Comercio de Cali, esta es una problemática que afecta principalmente a las personas de menores ingresos. Adicionalmente, se está lidiando con un encarecimiento de los insumos y las materias primas que se requieren para la producción, hecho que pone en riesgo la competitividad del sector, pues el Valle del Cauca es uno de los principales productores agrícolas y agroindustriales (Cámara Comercio Cali, 2022).	Teniendo en cuenta que la inflación determina el costo de vida, puede decirse que cuando se encuentra al alza, afecta el poder adquisitivo de las personas, como es la situación que se vive actualmente, donde el costo de vida ha impactado de manera negativa la canasta familiar, razón por la cual las personas ya no pueden comprar la misma cantidad de productos que compraban antes, lo cual afecta las ventas de este tipo de empresas.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Impacto en la empresa												
Tasa de cambio	Amenaza	La globalización genera una serie de intercambios monetarios, que se ven reflejados en la economía del país con el tipo de cambio. Es por esta razón que la variable tasa de cambio se convierte en una de las más significativas e influyentes en la economía, y es ajustada por las fuerzas del mercado. De acuerdo con los informes de los últimos cinco años presentados por el Banco de la República, el peso colombiano ha sido muy volátil cuando se habla en términos de depreciación o apreciación, situación que se ha asumido con incertidumbre y preocupación en los todos los sectores económicos y por los consumidores en general. En el año 2022 la tasa de cambio se ha elevado, haciendo que el peso pierda valor, encontrando que una de las razones es el proceso electoral que se lleva a cabo en el presente período, y que ha traído como consecuencia que el dólar se encuentre en un intervalo de \$3.900 a \$4.100, esperando que, una vez superado este proceso sumado a coronavirus, tasas de interés y conflicto externo, baje hacia niveles de \$3.760 para finales de año (Portafolio, 2022).	El aumento de la TRM afecta el proceso de importaciones de alimentos y de insumos para alimentar a los animales, como es el caso de las gallinas, donde el costo de los cereales se ha elevado a un punto tal que los precios de los huevos se han impactado fuertemente. Por tanto, cuando importar se vuelve más costoso, la oferta de productos se reduce ya que no es rentable comercializarlos o en su defecto, los costos de importación se trasladan al precio del producto, provocando alzas significativas que en ocasiones los clientes no están dispuestos a asumir, situación que genera una amenaza para las ventas de la empresa.												
Tasas de interés	Oportunidad	En Colombia el encargado de regular las tasas de interés es el Banco de la República, quien busca generar un equilibrio entre el ahorro y la inversión, en los últimos cinco años, el comportamiento de las tasas de colocación ha sido el siguiente: <table> <tr> <th>Año</th> <th>Tasa de interés de colocación</th> </tr> <tr> <td>Noviembre de 2017</td> <td>11,68%</td> </tr> <tr> <td>Noviembre de 2018</td> <td>11,14%</td> </tr> <tr> <td>Noviembre de 2019</td> <td>10,72%</td> </tr> <tr> <td>Noviembre de 2020</td> <td>8,42%</td> </tr> <tr> <td>Noviembre de 2021</td> <td>9,95%</td> </tr> </table> El año en las tasas de interés se encontraban más bajas fue en el 2020, lo que puede deberse a los efectos que causó la pandemia en la economía y las decisiones que tuvo que	Año	Tasa de interés de colocación	Noviembre de 2017	11,68%	Noviembre de 2018	11,14%	Noviembre de 2019	10,72%	Noviembre de 2020	8,42%	Noviembre de 2021	9,95%	Una tasa de interés baja incentiva a las organizaciones y particulares a acceder a préstamos para financiar sus proyectos, lo cual es una oportunidad para que en el caso de las empresas puedan aumentar su capital de trabajo, apalancarse con proveedores a través de factoring u otras figuras financieras, o simplemente para invertir en el fortalecimiento de los procesos.
Año	Tasa de interés de colocación														
Noviembre de 2017	11,68%														
Noviembre de 2018	11,14%														
Noviembre de 2019	10,72%														
Noviembre de 2020	8,42%														
Noviembre de 2021	9,95%														

Variable	Clasificación	Comportamiento	Impacto en la empresa
		tomar el Gobierno para que se reactivaran las empresas y la economía en general, para el año 2021 se incrementaron nuevamente, sin embargo, no alcanza los niveles que presentaba en el período 2017-2019 cuando se encontraba por encima de los once puntos (Banrepública, 2021).	

Fuente. Elaboración propia

La situación económica global y los indicadores económicos que actualmente tienden al alza afectan de manera significativa a los consumidores y su economía personal. El aumento en los costos, materias primas, mano de obra, aranceles, variaciones impositivas en la tasa de cambio, entre otros, es traslado a los productos y por ende a toda la cadena, asumiendo el mayor impacto el consumidor. Esta realidad obliga a los compradores a replantear sus hábitos de consumo, limitándose en sus adquisiciones y llevándolos a adquirir lo necesario; es aquí donde las organizaciones deben prepararse con planes alternos y estrategias que mitiguen los posibles impactos negativos que la situación económica global o local pueda causar.

Entorno Social.

Cuadro 13

Dimensión social

Variable	Clasificación	Comportamiento	Impacto en la empresa
Hábitos de consumo	Amenaza	El comportamiento de la inflación ha impactado el consumo de las familias colombianas, ya que están comprando menos productos en comparación con el año 2021, pero deben incurrir en un gasto más elevado debido al incremento de los precios, especialmente se ha evidenciado un aumento en los productos para las mascotas y los lácteos. Al confrontar el comportamiento del año 2021 con el año 2019, antes de la pandemia, se observa que el gasto de los hogares colombianos creció un 5 por ciento (5%) y que el tique de compra se elevó otro 20 por ciento (20%) debido especialmente, a este incremento continuado de los precios. La mayor presión se dio en los últimos meses del año y continúa en la actualidad (Periódico El Tiempo, 2022).	Esta situación ha ocasionado que se desestime el gasto en ciertas categorías de productos de la canasta familiar para que el presupuesto les alcance para los productos que se consideran de primera necesidad, lo cual ha impactado de manera negativa en las ventas de la organización.
Nivel de empleabilidad	Amenaza	Para el año 2019 la tasa de desempleo se encontraba en un 10,5% y luego en el año 2020 registró un aumento hasta llegar al 15,9% lo que representa una diferencia de 5,4 puntos; afectando de manera considerable la economía	Pese a que ha mostrado una mejora, continúa siendo preocupante una tasa de desempleo tan alta, ya que pone en

Variable	Clasificación	Comportamiento	Impacto en la empresa
		de los colombianos. De otro lado, la tasa de ocupación fue 49,8%, lo que significó una reducción de 6,8 puntos porcentuales en comparación con el año 2019 que fue de 56,6% (La Republica, 2021) Para el año 2021 el indicador mostró una mejoría y en el mes de junio se ubicó en 14,4%, teniendo que uno de los sectores que más contribuyó fue el sector comercio que logró recuperar en un 50% sus empleos, siendo en total 474.000 puestos (Portafolio, 2022)	riesgo la estabilidad económica no solo de los hogares sino de las empresas toda vez que son menos las personas que cuentan con los recursos para demandar productos y servicios, razón por la cual se considera una amenaza.
Estrato socioeconómico	Oportunidad	En estudio realizado recientemente, se estableció que el 21% de los colombianos pertenecen al estrato 1, el 32% al estrato 2, el 29% al estrato 3, el 11% al estrato 4, y el 7% al estrato 5 y 6. Asimismo, el estudio reveló el consumo per cápita que se realiza en alimentos, dependiendo del estrato al cual pertenezca, por ejemplo, una persona del estrato 1 se gastó en el año 2021, \$4.650.000, mientras que una persona del estrato 5 y 6, \$5.910.000, lo que significa una diferencia del 27%, lo que no resulta ser una brecha tan amplia teniendo en consideración las diferencias de ingresos entre dichos estratos, lo cual supone que independiente del estrato, las personas realizan un esfuerzo por adquirir los productos de la canasta de alimentos. Asimismo, el estudio mostró las preferencias de las personas según su estrato para visitar los lugares donde compran los productos de la canasta familiar, encontrando que el 27% de la población de los estratos 5 y 6 asisten a grandes cadenas para hacer sus compras, mientras que solo 7% del estrato 1 realiza sus compras en estas cadenas, el 28,8% lo hace de forma tradicional y 17% en minimercados, y el 22% del estrato 2 prefiere utilizar los minimercados (Cifras de Kantar indicaron que la población estrato 1 en Colombia corresponde al 21%, 2022).	Se considera una oportunidad para que la empresa fortalezca su canal de comercialización buscando alternativas para ganar mayor cobertura con los estratos 1 y 2, teniendo en cuenta que hacen un esfuerzo importante por llevar a sus casas los alimentos que hacen parte de la canasta familiar, lo que puede representar un incremento en las ventas al aumentar su portafolio de clientes.

Fuente. Elaboración propia

De la dimensión social, algunas variables se definen como amenazas, una de ellas es el cambio en los hábitos de consumo; ya que, por la situación económica global, y de manera consecuente en el país, llega a afectar la empleabilidad. Muchas familias se ven obligadas a organizar sus finanzas, reducir y organizar gastos para comprar lo estrictamente necesario, en el caso del Granero el Norte, cubre una necesidad de primer nivel y para que no se vea afectado

negativamente en estos momentos donde las diferentes problemáticas sociales son sobresalientes, se deben formular planes de contingencia en cuanto abastecimiento, implementar estrategias comerciales que fidelicen los clientes, atraigan otros nuevos y mucho más importantes tácticas de evalúen el mercado y el movimiento de los precios, para ser competitivos y permita llegar a los diferentes estratos socioeconómicos.

Entorno Tecnológico.

Cuadro 14

Dimensión tecnológica

Variable	Clasificación	Comportamiento	Impacto en la empresa
Innovación tecnológica	Oportunidad	La tecnología, trae la posibilidad de que las empresas puedan innovar, permitiendo a sistemas de información cada vez más sofisticados y maquinaria y equipo que hace los procesos productivos y eficientes. En el campo de la comercialización de productos alimenticios, se presentan en el mercado diferentes opciones de tecnología de vanguardia que facilitan el proceso de facturación, control de inventarios, mediante la implementación de sistemas de información que permiten mantener información en línea y actualizada, lo cual facilita el manejo integral de las organizaciones. Siendo así, esto es una oportunidad para que las empresas del sector económico mejoren los tiempos de prestación del servicio con tecnología de punta, que además puede también significar una disminución de costos de operación.	La empresa debe apostarles a procesos de actualización tecnológica, no solo en referencia a equipos de cómputo, sino de medios de comunicación y adquisición de sistemas de información que contribuyan a la eficiencia de los procesos. Reconocer la importancia de reinvertir parte de las utilidades para el mejoramiento de los procesos mediante la incorporación de tecnología que facilite la realización de los procesos y minimice los errores, logrando así una mayor satisfacción del cliente.
ECommerce	Oportunidad	Las compras online tan tomado fuerza en los últimos años, en especial con la llegada de la pandemia, encontrando que los productos que más se comercializan a través de un e-Commerce son alimentación y bebidas; higiene personal; cosmética; moda y complementos; electrónica; ocio, viajes y tiempo libre. Para el caso del comercio tradicional, en el año 2020, se disminuyó en un 3,6%, en tanto que el comercio electrónico aumentó en un 31 % en el mismo periodo (Peñuela Rojas, 2021). En estudio realizado, se estableció que el 56% de las empresas que innovaron en su canal de comercialización y empezaron a vender por internet, lograron un incremento	Es una oportunidad para que la empresa innove en su canal de comercialización y distribución, beneficiándose de las posibilidades que ofrece el internet para abrir su nicho de mercado hacia otras localidades, lo cual puede representar un incremento de las ventas.

		del 20% en sus ventas (Martínez Vicedo, 2019).	
Sistemas de información	Oportunidad	Uno de los factores claves de éxito en las organizaciones es el manejo de la información y la manera en que esta pueda ser gestionada para que los procesos sean más eficientes. Por tanto, la tecnología ha traído un sinnúmero de posibilidades para que las empresas adquieran software que se ajustan a las necesidades de cada compañía, logrando incluso que todos los procesos se desarrollen en línea, obteniendo de esta manera información real que permite tener el control y realizar seguimiento a las actividades que se realizan.	Para la empresa, tener un software que por ejemplo ayude en la gestión de inventarios, se convierte en un beneficio, dado que por el número de ítems que se manejan, tener la información sistematizada contribuye a que el proceso de abastecimiento sea más acertado en cuanto a las cantidades que deben pedirse de cada producto, a la vez que permite monitorear la demanda de cada producto y en tal medida tomar acciones para impulsar las ventas.

Fuente. Elaboración propia

Desde las variables tecnológicas antes descritas y la caracterización del impacto sobre la organización, se puede resaltar las oportunidades de mejora aplicables a los procesos internos de la organización. La utilización de herramientas de tipo informático y los sistemas de información permiten mejorar la experiencia del cliente, gestionar de manera eficiente los inventarios y en consecuencia la optimización y rendimiento del proceso de compras, tareas operativas y administrativas. El proceso de ventas apoyado desde las herramientas tecnológicas permite la captación de clientes nuevos, posicionamiento y reconocimiento de la marca, agilizar el proceso de venta y así mismo potencializar los ingresos por ventas.

Entorno Ecológico.

Cuadro 15

Dimensión ecológica

Variable	Clasificación	Comportamiento	Impacto en la empresa
Uso Bolsas ecológicas	Oportunidad	Con el ánimo de desestimular el uso de las bolsas plásticas en el país, el Gobierno creó la Ley 1819 de 2016, dentro de los aspectos que contiene la norma, se encuentra que solo puedan circular bolsas de tamaño superior a 30 x 30 centímetros, con lo cual las bolsas pequeñas desaparecen, asimismo crea el cobro del uso de la bolsa plástica, lo cual pretende que se impulse el uso de las bolsas ecológicas ya que pueden ser reutilizables.	La empresa puede comercializar bolsas ecológicas para cada vez sean menos los clientes que prefieran las bolsas plásticas, asimismo, puede realizar promociones de productos para que lleven la bolsa ecológica gratis, entendiendo que es un

Variable	Clasificación	Comportamiento	Impacto en la empresa
		Es importante tener en cuenta que cada bolsa tiene una vida útil de 20 minutos en promedio y apenas 5% son recicladas. La gran mayoría termina en los ríos y en los océanos, y puede llegar a durar cientos de años en descomponerse, convirtiéndose en una fuente de alto impacto en la contaminación de ecosistemas marinos y acuáticos (Minambiente, 2016).	producto que puede ser reutilizado cada vez que van a realizar sus compras.
Gestión de residuos	Oportunidad	El Decreto 4741 de 2005 establece los lineamientos para la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral. Esta norma obliga a las empresas a realizar una adecuada gestión de residuos sólidos, incorporando el reciclaje como un componente primordial de la disposición final de los desechos. Entre los principales residuos del sector se encuentran los empaques de los productos y los residuos de productos que deban desecharse por vencimiento o mal estado.	En la medida en que la empresa capacite a sus empleados y genere conciencia con clientes y proveedores sobre la importancia de una adecuada disposición y separación de residuos, puede destacarse como una empresa responsable con el medio ambiente.
Uso de productos e insumos amigables con el medio ambiente	Oportunidad	Actualmente con la necesidad de proteger al medio ambiente, han surgido cantidad de productos e insumos que las empresas pueden utilizar con el fin de reemplazar a aquellos que tienen un impacto ambiental negativo. Con relación a los productos alimenticios, se ha venido impulsando los productos orgánicos, que prometen a los consumidores, que se encuentran libres de fungicidas y de otros insumos que hayan afectado las materias primas con las que se elaboran los alimentos.	El uso de productos e insumos que sean amigables con el medio ambiente hace que las empresas reflejen un alto sentido de responsabilidad ambiental, lo que las hace atractivas a nichos de mercado especializados, lo que se convierte en una oportunidad para aumentar las ventas.

Fuente. Elaboración propia

En el entorno medioambiental o ecológico nos encontramos con una serie de normativas legales vigentes que se deben cumplir a cabalidad, estas con el ánimo de mitigar el daño que se hace al medio ambiente con la generación de residuos; de aquí parte la importancia del cumplimiento de las tres variables que se mencionan en la tabla anterior. El tema ecológico más allá de la obligatoriedad trae impresa la conciencia ambiental y el aprovechamiento de los recursos. A pesar de que el sector comercial es uno de los que menos residuos genera, es importante que los procesos operacionales de cada empresa y las políticas internas vayan encaminados a la protección del medio ambiente y la reducción en la generación de residuos contaminantes.

Entorno Legal.**Cuadro 16***Dimensión legal*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Impacto en la empresa
Resolución 0312 de 2019	Oportunidad	Define los estándares mínimos para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, donde se señalan los requerimientos que debe cumplir la empresa de acuerdo con el número de empleados que tiene. La norma indica todo lo que debe realizar la empresa para que garantice el mejoramiento continuo del sistema, con el fin de prevenir accidentes y enfermedades de tipo laboral.	Actualmente, el SG-SST no está implementado ni regulado correctamente en el granero, se va a ver reflejado en tener mayor probabilidad de un accidente o enfermedad laboral, ya que, las actividades o funciones de los empleados pueden verse en riesgo en algunas situaciones por la manipulación de los productos que almacenan y comercializan. Dado lo anterior, se convierte en una oportunidad para que la empresa defina un plan de trabajo serio con un plazo determinado para dar cumplimiento a los requisitos del sistema, lo que le permitirá crear un ambiente de trabajo adecuado para sus empleados y evitar sanciones.
Decreto 1072 de 2015	Oportunidad	Es el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo y que compila las normas de la legislación laboral, siendo esta la rama del derecho que impulsa y promueve, todos los deberes y derechos, con los que cuentan los empleados, en las diferentes situaciones de empleabilidad que se presentan en el país. Así mismo, el Ministerio del Trabajo, es la autoridad competente, de auditar y hacer cumplir las leyes y resoluciones, que velan por el bienestar de los empleados y empleadores.	Por medio de esta, se determina las diferentes formas y tiempos de contratación, la remuneración laboral, sistema de seguridad social y jornada laboral con que deben cumplir los empleados, al momento de realizar alguna contratación laboral, factores que son muy sensibles para el Granero el Norte, y que el desconocimiento de esta puede traer consecuencias negativas, como por ejemplo sanciones y demandas. No obstante, la empresa es cuidadosa y respetuosa de la norma y busca vincular a sus trabajadores garantizando sus derechos fundamentales con el fin de crear un ambiente de trabajo que motive.
Ley 1819 de 2016	Amenaza	Reforma tributaria que inició a regir a partir del 01 de enero de 2017. Se mantiene la exoneración de aportes al SENA, ICBF y aportes a salud que realiza el empleador sobre empleados que devenguen menos de 10 SMMLV	El incremento de los impuestos afecta la rentabilidad de las empresas, lo cual hace que al disminuirse la utilidad no se destinen los recursos necesarios para el crecimiento organizacional.

Fuente. Elaboración propia

El entorno legal es regido por normativas o leyes que al ser aplicadas correctamente se convierten en oportunidades, ya que pueden beneficiar de forma positiva la organización; estas

oportunidades se representan en alivios tributarios, participación en convocatorias públicas o simplemente el poder continuar desarrollando la actividad comercial sin contratiempos, ni contravenciones. Este entorno también denota amenazas con la no implementación u omisión de las normas que rigen el comercio y la economía en general; el incumplimiento de las normativas legales se ven representadas en el pago de sanciones ya sean tributarias, económicas o penales.

Matriz EFE.

Cuadro 17

Matriz EFE

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
TLC con Estados Unidos	0.06	3	0.18
Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF)	0.06	4	0.24
Plan de Desarrollo 2020-2023 “Es contigo Cartago”	0.04	3	0.12
Tasas de interés	0.04	3	0.12
Estrato socioeconómico	0.04	3	0.12
Innovación tecnológica	0.06	3	0.18
E-comerse	0.06	4	0.24
Sistemas de información	0.04	3	0.12
Uso Bolsas ecológicas	0.03	3	0.09
Uso de productos e insumos amigables con el medio ambiente	0.03	3	0.09
Resolución 0312 de 2019	0.02	3	0.06
Decreto 1072 de 2015	0.02	3	0.06
Suma parcial oportunidades	0.5		1.62
Amenazas			
Comportamiento del IPC	0.07	3	0.21
Tasa de cambio	0.05	2	0.1
Hábitos de consumo	0.07	3	0.21
Nivel de empleabilidad	0.07	3	0.21
Ley 1819 de 2016	0.05	2	0.1
Amenaza de nuevos competidores	0.06	2	0.12
Informalidad de los competidores	0.06	3	0.18
Rivalidad de competidores existentes	0.07	2	0.14
Suma parcial amenazas	0.5		1.27
Calificaciones totales	1		2.89

Fuente. Elaboración propia

Una vez valoradas las oportunidades y las amenazas de la empresa, se consiguió una calificación total de 2,89 puntos, lo cual si se toma como referente a David (2008), puede concluirse que la organización no está respondiendo de forma oportuna a las oportunidades y

amenazas latentes en su sector; es decir, las estrategias que ha formulado la organización no han sido aprovechadas de manera eficaz, dadas las oportunidades del entorno, esto con el ánimo de que puedan minimizarse los efectos adversos potenciales de las amenazas. Ahora bien, haciendo alusión a las variables catalogadas como oportunidades, se obtuvo una calificación de 1,62, y para las amenazas una puntuación de 1,27.

Entre las oportunidades de mayor peso se encuentra el TLC con Estados Unidos, variable que se considera importante por la oportunidad que se tiene de comercializar los productos con el exterior, asimismo, la innovación tecnológica ya que brinda la posibilidad de mejorar la eficiencia de los procesos; igualmente, dentro de las oportunidades se destaca el e-ECommerce, siendo este un canal de comercialización que se viene imponiendo y que permite que las empresas amplíen su nicho de mercado de forma significativa.

En cuanto a las amenazas, existen factores críticos como el comportamiento del IPC ya que viene presentando un alza que afecta los precios de la canasta familiar, haciendo que las personas deban restringir los productos que consumen. De igual manera, puede destacarse dentro de las amenazas más representativas, el nivel de empleabilidad, el cual viene mostrando una tendencia a la baja, lo que hace que las personas no cuenten con los recursos necesarios para asumir sus gastos, lo cual afecta las ventas de la empresa.

Matriz DOFA.

Finalmente, con la identificación de los factores externos e internos, se procede a la elaboración de la matriz DOFA:

Cuadro 18

Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	Fortalezas	Debilidades
	F1: Realización de evaluación de desempeño de los empleados	D1: Falta de los elementos del direccionamiento estratégico
	F2: Ventaja competitiva	D2: Ausencia de un plan estratégico a largo plazo
	F3: Generación de valor en la cadena de abastecimiento	D3: Ausencia de un proceso para la medición de la satisfacción del cliente.
	F4: Definición de planes de capacitación anuales	D4: Falta de mecanismos de seguimiento y control a los procesos
	F5: Proceso de compras documentado	D5: Ausencia de manuales de funciones
	F6: Compras en consignación	D6: Ausencia de un plan de beneficios para los empleados
	F7: Se realiza programación de las compras	D7: Ausencia de un procedimiento para el manejo de producto no conforme.

	F8: Determinación de cantidades a comprar	D8: Ausencia de controles ambientales
	F9: Espacio suficiente para el área de almacenamiento	D9: Inadecuada gestión de inventarios
	F10: Responsabilidad directa sobre la gestión de inventarios	D10: Ausencia de un proceso de gestión de inventarios
	F11: Se clasifican los productos de acuerdo con su rotación	D11: No se realizan conteos aleatorios.
	F12: Sistemas de información que integran los procesos	D12: La empresa no cuenta con un plan de mercadeo
	F13: Posicionamiento de marca de la empresa	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1: TLC con Estados Unidos	(F6, O7): Implementar el e-Commerce ofreciendo un portafolio de productos más diversificado aprovechando la posibilidad que le ofrecen los proveedores de entregar productos en consignación. (F8, O8): Fortalecer el proceso de compras con sistemas de información que permitan simplificar el proceso y aportar datos para el análisis de la información. (F13, O3): Aprovechar el posicionamiento de marca de la empresa para la participación activa en los planes y programas de fortalecimiento empresarial que tiene establecidos el gobierno local.	(D1, O3): Participar de los programas de asesoría que tiene el gobierno local para el fortalecimiento de los procesos en las organizaciones a través del acompañamiento para la definición de planes estratégicos. (D9, O8): Fortalecer la gestión de inventarios mediante la adquisición de un sistema de información que apoye las actividades que deben realizarse y ofrezca información oportuna y veraz. (D12, O6): Definir un plan de marketing digital haciendo uso de las tecnologías de la información y la comunicación, de modo tal que se logre un mayor posicionamiento y ampliación del portafolio de clientes.
O2: Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF)		
O3: Plan de Desarrollo 2020-2023 “Es contigo Cartago”		
O4: Tasas de interés		
O5: Estrato socioeconómico		
O6: Innovación tecnológica		
O7: ECommerce		
O8: Sistemas de información		
O9: Uso Bolsas ecológicas		
O10: Uso de productos e insumos amigables con el medio ambiente		
O11: Resolución 0312 de 2019		
O12: Decreto 1072 de 2015		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Comportamiento del IPC	(F8, A1): Reajustar las cantidades a comprar teniendo en cuenta la disminución de la demanda que puede darse como efecto del incremento del IPC. (F6, A3): Diversificar el portafolio de productos aprovechando la disponibilidad de la mercancía en	(D2, A6): Definir un plan estratégico a largo plazo que le permita a la empresa el desarrollo de barreras de entrada ante el posible ingreso de nuevas empresas al mercado. (D1, A6): Implementar y socializar los elementos del direccionamiento estratégico con los empleados, de modo tal que se logre una visión compartida que permita fortalecer el nivel de competitividad para diferenciarse de los competidores.
A2: Tasa de cambio		
A3: Hábitos de consumo		
A4: Nivel de empleabilidad		
A5: Ley 1819 de 2016		

A6: Amenaza de nuevos competidores	consignación con el fin de atender las necesidades de los clientes.	(D3, A8): Establecer un mecanismo para la medición de la satisfacción del cliente, de modo tal que se identifiquen oportunidades de mejora para la empresa que pueden convertirse en factores claves de éxito para distinguirse entre sus competidores.
A7: Informalidad de los competidores		
A8: Rivalidad de competidores existentes		

Fuente. Elaboración propia

Con el desarrollo de la matriz DOFA, se dibuja un amplio panorama sobre la situación interna y externa de esta organización, además de diferentes aspectos relevantes que pueden afectar el crecimiento esperado de ventas y su perfil competitivo, y otros que por el contrario apalancan muy bien las propuestas. Las estrategias acá desarrolladas se enfocan al cumplimiento de los objetivos estratégicos, por ejemplo en el cruce FO - DO se resalta la necesidad de sacar el máximo provecho de todos los sistemas de información, los espacios que abren los gobiernos locales para el fortalecimiento de los emprendedores y capacitaciones para la ampliación de conocimientos y tácticas empresariales, las herramientas del marketing y toda la tecnología que está a disposición para posicionar la marca, diversificar el portafolio a través de los beneficios de las compras en consignación y el fortalecimiento de los procesos administrativos que se involucran en estas actividades y de esta manera trabajar hacia el crecimiento en ventas y aumento de la participación del mercado.

Por otra parte, tenemos el cruce FA - DA donde se enfatiza a través de las estrategias planteadas tener una política de administración de inventarios y de compras que disminuya el riesgo de pérdida de mercancía, tener el stock suficiente para atender las necesidades de la población y sacar beneficios de las alianzas comerciales con proveedores para garantizar la rotación positiva del inventario y la reducción en tiempos de reemplazo; buscando así la correcta operación en ventas, la gestión correcta del inventario y la implementación de nuevos procesos administrativos y operativos que salvaguarden la estabilidad financiera.

Objetivo Específico B. Analizar el Sector Económico en el que se Desenvuelve el Granero el Norte; Identificando el Perfil Competitivo de la Empresa y Caracterizando los Competidores más Fuertes de este Mercado

Análisis del Sector

El sector alimentos se encuentra bajo el código CIIU 4719 “Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) o tabaco”. De acuerdo con estadísticas presentadas por el DANE, para el año 2021 las ventas del comercio minorista aumentaron en un 17,8% en comparación con el año 2020.

Gráfica 1

Variación porcentual y contribución de las ventas reales del comercio minorista según grupos de mercancías

Líneas de mercancías	Diciembre de 2021 / diciembre de 2020		Diciembre de 2021 / diciembre de 2019	
	Variación %	Contribución PP	Variación %	Contribución
Total comercio minorista	15,9	15,9	13,0	13,0
Prendas de vestir y textiles	36,0	3,2	15,1	1,6
Otros vehículos automotores y motocicletas***	36,1	2,3	20,5	1,4
Combustibles para vehículos automotores	11,3	1,9	12,5	2,1
Equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico	47,7	1,9	56,4	2,1
Electrodomésticos, muebles para el hogar	32,0	1,0	38,6	1,1
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	34,0	0,9	3,3	0,1
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos	16,6	0,9	16,1	0,9
*Otras mercancías para uso personal o doméstico, no especificadas anteriormente	20,0	0,8	9,5	0,4
Bebidas alcohólicas, cigarros, cigarrillos y productos del tabaco	17,6	0,7	18,8	0,7
Equipos y aparatos de sonido y video	33,7	0,6	22,5	0,4
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	15,6	0,5	21,2	0,7
Artículos y utensilios de uso doméstico	24,6	0,4	20,5	0,3
Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	10,0	0,4	5,5	0,2
Productos para el aseo del hogar	13,2	0,3	40,0	0,8
Productos farmacéuticos y medicinales	7,4	0,2	17,7	0,4
Bebidas no alcohólicas	16,0	0,2	5,8	0,1
Libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares	24,8	0,1	9,6	0,1
Vehículos automotores y motocicletas principalmente de uso de los hogares**	-2,5	-0,2	-1,6	-0,1
Alimentos (víveres en general)	-1,3	-0,2	-0,7	-0,1

Fuente. DANE (2022)

Sin embargo, como puede apreciarse en el gráfico, la línea de alimentos y víveres en general registró una contracción del 1%, situación que puede deberse a la crisis que ha generado la pandemia y el alza de precios que viene golpeando no solo a los colombianos sino al mundo

en general. De otro lado, las ventas registradas en los grandes almacenes e hipermercados para el mes de diciembre del año 2021 fueron por 10,6 billones de pesos, siendo esto un incremento del 25,6% en comparación con el mismo período del año 2020. En tanto, que, si se realiza un análisis de todo el año, se presentaron para este nicho unas ventas totales de 84,3 billones, siendo esto un aumento del 15,5% respecto al 2020 (DANE, 2022).

Ahora bien, en relación con la generación de empleo en el sector, para el mes de diciembre del año 2021, se tenían empleadas en grandes almacenes e hipermercados minoristas un total de 227.132 personas, que, en comparación con el mismo mes del año 2020, representó un aumento del 1,7%. Mientras que, si se observa el promedio de contratación a lo largo del 2021, se tiene que se empleaban 211.306 personas, dato que significó una reducción del 1,1% si se compara con el año 2020; y si se compara el 2021 frente al 2019, año en el que la economía no se había visto afectada por la pandemia, se tiene una variación negativa de 3.2%.

Departamento del Valle del Cauca. El Producto Interno Bruto (PIB), para el año 2021 llegó a \$1.177 billones, teniendo que, de este valor, el 50% está representado en los departamentos de Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca. Otro dato que conviene mencionar es el crecimiento del PIB per cápita, que pasó de \$19,9 millones en 2020 a \$23,1 millones de pesos por habitante para el año 2021, donde el Valle del Cauca figura como uno de los departamentos que presentó un PIB per cápita mayor al nacional (Nuevo Siglo, 2022).

En relación con el suministro de alimentos en el departamento, es importante tener en cuenta que Cali como su capital no es un municipio productor de alimentos, sin embargo, se convierte en un polo de consumo para el suroccidente del país. Actualmente, el 65% de los alimentos provienen de los departamentos de Cauca y Nariño, asimismo, el 80% de los granos secos son importados. Se destacan como principales mayoristas, Santa Elena que moviliza mensualmente entre 18 y 22 mil toneladas de alimentos, y CAVASA que moviliza aproximadamente 30 mil toneladas al mes. Otras fuentes de distribución de alimentos son las tiendas de barrio, plazas de mercado, supermercados, mercados campesinos, restaurantes y mercados móviles.

Para el año 2021, se encontraban activas más de 14 mil tiendas de barrio, las cuales atienden principalmente personas en estratos 1 y 2, y son el principal punto de abastecimiento para las pequeñas compras diarias; y vienen perdiendo participación ante la llegada de los llamados formatos emergentes. Las marcas de alimentos de mayor representación en las tiendas son: Coca cola, Nestlé, Postobón (productora de bebidas azucaradas) y Nutresa (productora de embutidos, galletas, chocolates, café, helados y pastas). En cuanto a los supermercados, existen

3.666 supermercados micro, pequeños y grandes, que ofrecen un portafolio de productos más amplio (FOLU, 2021).

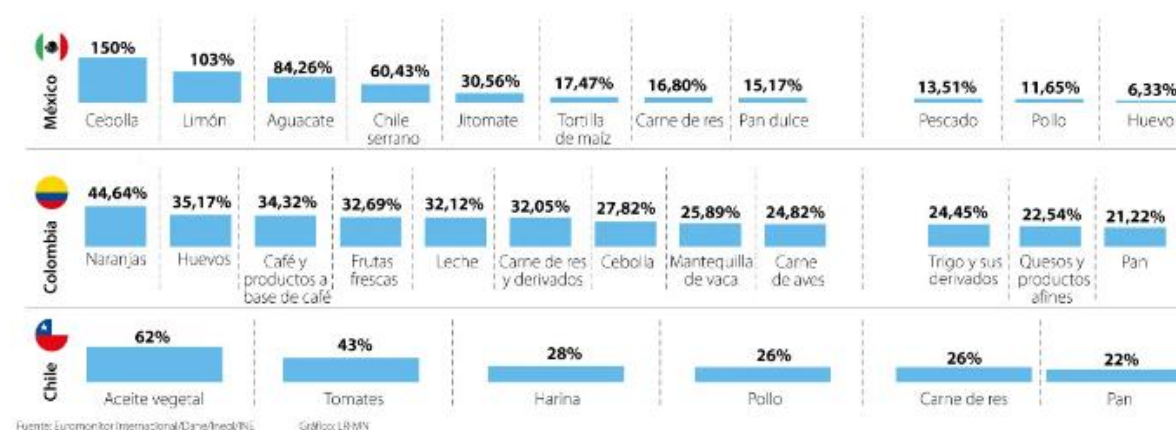
Finalmente, para el año 2020, el gasto en alimentos de la canasta familiar fue del 33,33%, representando un aumento de 4,59 puntos en comparación con el año 2019, que al compararlo con el año 2018 respectivamente, tuvo una variación del 6,63%, lo que quiere decir que en el período 2019-2020, el gasto registró una tendencia a la baja.

Retos del Sector. Es innegable que, con la llegada de la pandemia, la economía se vio afectada tanto a nivel nacional como internacional, y el sector de alimentos no es ajeno a esta realidad. Es de resaltar que una de las problemáticas más marcadas en la actualidad es el crecimiento desmesurado en los precios de los productos, situación que es el resultado final de factores externos tales como los represamientos en las cadenas de suministro que encarecen los costos de importación, así como el conflicto entre Ucrania y Estados Unidos, lo cual ha generado un impacto en el aumento de la inflación en la mayoría de los países.

De acuerdo con estadísticas presentadas por el DANE, el 21,6% de los hogares del país están comiendo menos veces en el día, si se compara con el número de veces que podían hacerlo antes de la pandemia. Esto obedece al incremento en el costo de vida registrado entre el último año (2020-2021), el cual ha llegado al 8,53%, y peor aun cuando de este porcentaje, el 47% es en los alimentos, lo que desestabiliza e impacta más directamente en las familias con menos recursos. En cuanto al año 2022, la línea de alimentos y bebidas no alcohólicas presentaron un crecimiento del 25,3% entre los meses de marzo y abril (Rendón, 2022).

Gráfica 2

Aumento de precios en economías avanzadas



Fuente. Becerra (2022)

Tomando como referencia las estadísticas presentadas en un estudio elaborado por Euromonitor, en Colombia los productos que mayor impacto han tenido por los crecimientos

de los precios son naranja (44,64%), huevos (35,17%), café y productos a base de café (43,32%), frutas (32,69%), leche (32,12%), carne (32,05%), pollo (24,82%) y trigo (24,45%) (Becerra, 2022).

Otro de los retos que enfrenta el sector, entendiendo que en el país existe un número importante de tenderos que con sus micronegocios comercializan alimentos y abarrotes, y que por lo general se trata de negocios que no cuentan con un capital de trabajo que les permita invertir para tener crecimiento organizacional o que les facilite la realización de estrategias que les ayude a hacer frente a los grandes competidores. Dado lo anterior, y tomando en consideración una encuesta realizada a los tenderos del país, se logró establecer que el 24% de estos microempresarios se sienten afectados por la alta competencia que se genera con almacenes de cadena e hipermercados, los cuales tienen capacidad de realizar descuentos y ofertas para atraer los clientes, restándoles de esta manera participación en el mercado (Zapata, 2021).

Finalmente, se considera que el sector de alimentos puede verse afectado por las propuestas del actual gobierno, quien dentro de su reforma tributaria incluye gravar con el 10%, los ultra procesados, es decir, productos tales como embutidos, snacks, dulces y demás productos con altos contenidos en edulcorantes (Revista Alimentos, 2022).

Estudio de Benchmarking. Para realizar el estudio de benchmarking, se aplicó la metodología propuesta por Betancourt (2014), quien define que para la elaboración de dicho estudio deben desarrollarse cinco etapas, siendo estas:

Etapas 1. Definición del equipo de trabajo. las personas que llevarán a cabo el análisis benchmarking son las coautoras del desarrollo del presente trabajo, Katherín Andrea Aranzazo Castro y Vanessa Morales Mejía.

Etapas 2. Selección de las organizaciones a comparar. se eligieron los cinco competidores más fuertes de la zona de influencia, siendo estos: Granero San José, Granero San Martín, Granero La Cosecha, Granero Rogelio Llanos y Plaza Central de Mercados.

Etapas 3. Caracterización de las empresas. una vez seleccionados los competidores, se realiza una breve descripción de los aspectos más relevantes y que pueden ser referente para la posterior valoración de los Factores Claves de Éxito, por tanto, en el siguiente cuadro se describen los elementos más importantes de dichos competidores:

Cuadro 19*Descripción de los competidores*

Graneros	Ubicación	Tipo de producto	Tipo de cliente	Estrategia publicitaria	Observación
San Martín	Calle 13 # 5 - 100	Granos - Abarrotes – Aseo	Tenderos Hogares Restaurantes	Radio	Este se reconoce por ser el más grande; en infraestructura, portafolio, clientela y empleados. Tiene una estructura organizacional, legalmente constituida, aplica los principios de la administración y las diferentes estrategias de marketing.
San José	Cra 6 # 12 - 26	Granos - Abarrotes – Aseo	Hogares	Vallas Radio	Es el más pequeño, abarca muy poca clientela; sobrevive en el mercado por considerarse uno de los graneros tradicionales del centro de la ciudad.
La Cosecha	Cra 6 # 12 - 71	Granos - Abarrotes - Aseo - Dulcería – Licores	Tenderos Hogares Chazas Restaurantes	NA	Es el más nuevo en términos de fundación; ha acaparado gran parte del mercado por su variedad en el portafolio.
Rogelio Llanos	Cra 6 # 13 - 10	Granos - Abarrotes – Aseo	Hogares Restaurantes Microempresas	NA	Es un granero tradicional, tiene una estructura organizacional definida; pocos empleados y gran fortaleza en el tema de los granos. Se caracteriza por el alcance de despachos a zonas rurales de Cartago y el Norte del Valle.
Plaza Central de Mercado	Cra 5 B # 13 Esq.	Granos - Abarrotes - Aseo - Verduras	Hogares Restaurantes	NA	La plaza de mercado es el sitio más reconocido y tradicional de la zona, dado a la cantidad de puestos que hay en este sitio se encuentra un amplio portafolio, en granos, verduras, lácteos, carnes, aseo y otros.

Fuente. Elaboración propia

Etapa 4. Identificación de los Factores Claves de Éxito. Tomando en consideración el listado que propone Betancourt (2014) para la selección de los FCE, se consideran que los de mayor impacto para el sector son los siguientes:

- Precios competitivos
- Trayectoria en el mercado
- Servicio postventa
- Proceso logístico
- Diversificación del portafolio de productos
- Canales de comercialización
- Estrategias de mercadeo

Etapa 5. Descripción de los Factores Claves de Éxito.

- Precios competitivos. Se considera que este factor es importante ya que resulta determinante a la hora del cliente decidir a quién comprar, usualmente los precios se determinan con base en los costos de operación y el margen de rentabilidad que espera obtener la empresa, sin embargo, también debe tomar en cuenta los precios de la competencia para estar por un nivel similar, a no ser que se trate de un producto o servicio diferenciado y que pueda asignarle un precio por encima de sus competidores.
- Trayectoria en el mercado. Hace referencia al tiempo que lleva la organización en el mercado y que le ha otorgado una curva de aprendizaje que le brinda ventajas sobre las empresas más nuevas, dado que cuentan con conocimiento en el negocio, en el manejo de los proveedores, canales de comercialización, entre otros.
- Servicio postventa. Es el proceso que garantiza que a los clientes se les brinda respuesta oportuna sobre las peticiones o reclamos que realicen respecto al producto o servicio que se presta. Asimismo, es un proceso que fortalece la comunicación con el cliente y que permite la recolección de información para la detección de oportunidades de mejora.
- Proceso logístico. Incluye la manera en que las empresas determinan sus procesos de abastecimiento, almacenamiento y distribución, buscando la disminución de los costos de operación y la satisfacción del cliente a través de la entrega de un producto o servicio con altos estándares de calidad y con la oportunidad en la entrega que cumpla con sus expectativas.

- Diversificación del portafolio de productos. Evidencia las líneas de productos que manejan las empresas, buscando ofrecer un portafolio integral, donde puedan encontrar todo lo que el cliente requiere, diversificando marcas, presentaciones de los productos, tamaños, etc.
- Canales de comercialización. Se refieren al canal de comercialización definido por la empresa, el cual puede ser directo o indirecto, o combinado, lo cual permite optimizar los costos de acuerdo con el canal que se seleccione, de igual manera, dependiendo del canal de comercialización que se seleccione, se determinan las estrategias de mercadeo que se utilizarán para llegar al cliente.
- Estrategias de mercadeo. Se evalúa si las empresas aplican estrategias de mercadeo para promocionar sus productos, si determinan planes anuales de marketing, qué tipo de estrategias aplican, si hacen uso del marketing digital o qué tipo de acciones implementan para darse a conocer entre sus clientes.

Fase 6. Matriz de Perfil Elaboración Competitivo. ahora, se procede a la valoración de la MPC, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 20*Matriz de Perfil Competitivo*

		San Martín		La Cosecha		San José		Rogelio Llanos		Plaza Central de Mercados	
FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	Peso	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond
Precios competitivos	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Conocimiento del negocio (Trayectoria en el mercado)	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	0.6	4	0.8
Servicio postventa	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Proceso logístico	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45
Diversificación del portafolio de productos	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Canales de comercialización	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Estrategias de mercado	0.15	4	0.6	2	0.3	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Total	1		3.85		3.25		3.1		3.4		3.55

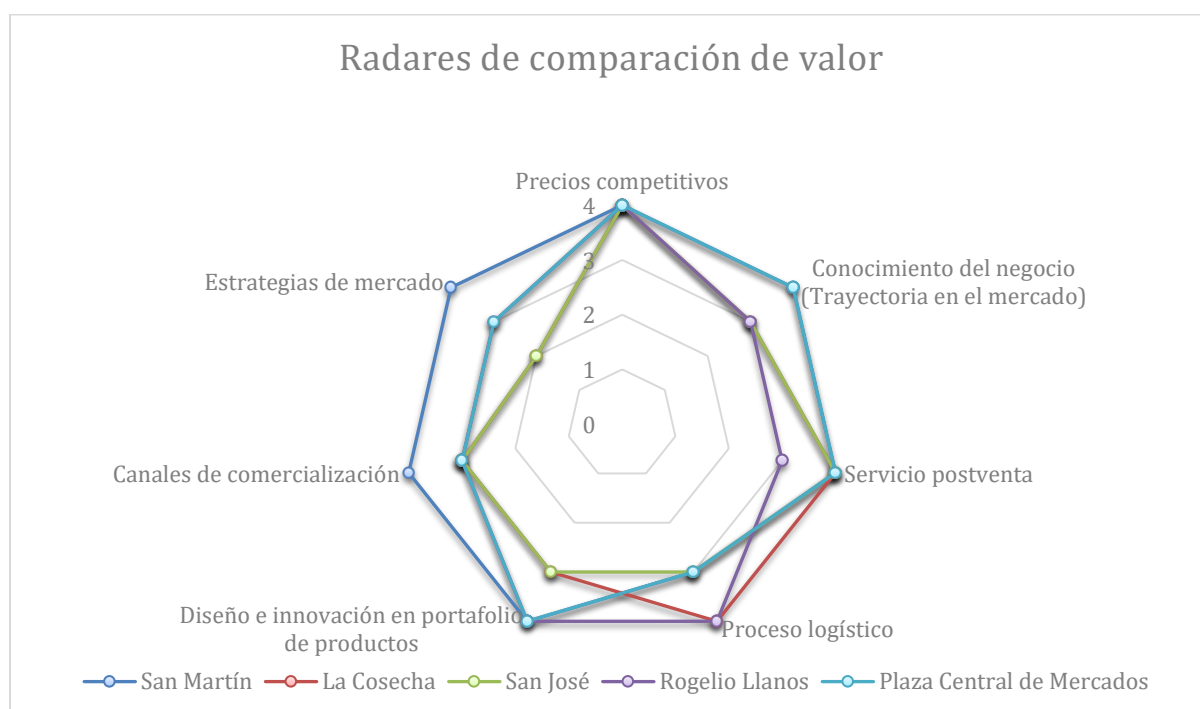
Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que el Granero San Martín, es quien tiene una mayor puntuación en los factores claves de éxito, con una calificación de 3,85; calificación conseguida en gran parte por su experiencia, conocimiento y alta participación en el mercado norte vallecaucano; esta organización goza de renombre en el sector del comercio tradicional de alimentos, ya que también se caracteriza por su portafolio diversificado, capacidad organizativa y operativa, sumado a esto el principal atractivo para los clientes como lo es el factor precio, ya que resultan ser competitivos en este mercado. La Plaza Central de Mercados con 3,55 puntos; tiene su potencial en la competitividad de precios, diversificación del portafolio y conocimiento del mercado. Desde finales del 2022 se vienen desarrollando proyectos de infraestructura de carácter público que han perjudicado de forma negativa las ventas de todos los establecimientos que componen la plaza de mercado, haciendo que los clientes busquen nuevas alternativas por temas de comodidad; sin embargo, esta situación es temporal y un factor de oportunidad o amenaza a futuro (según la adaptación de los competidores) pues según la visión del proyecto se espera tener un espacio moderno y especializado para el acopio y distribución de alimentos.

El Granero Rogelio Llanos, puntuado con 3,4; es un referente por su capacidad operativa y organizativa, además de su trayectoria y enfoque en brindar atención personalizada a los clientes que residen en las zonas rurales. Seguido, aparece La Cosecha con 3,25; un granero nuevo con relación a la trayectoria de los 3 anteriores, este enfoca en tener un portafolio amplio, para atender las necesidades de la población en general y las tiendas de barrio, además goza de una buena ubicación y una locación agradable a la vista. Con la puntuación más baja se referencia al Granero San José con 3.1, debido a su decadencia en todos los factores calificados en los últimos años.

Es importante mencionar que las estrategias de marketing, ECommerce y en general todas las de mercado no son implementadas o no se saca el máximo beneficio de estas; por tanto, se evidencia una gran oportunidad de crecimiento y se podría utilizar como un vehículo para alcanzar las metas propuestas, si estrategias como estas se implementaran. Igualmente se toma como oportunidad de mejora la necesidad de adecuar los espacios, para que se facilite la interacción con el cliente con relación a la atención y los procesos logísticos que se ven afectados por este factor.

Fase 7. Radares de comparación. permite identificar las brechas que existen entre los competidores de acuerdo con los FCE definidos.

Gráfica 3*Radares de comparación*

Fuente. Elaboración propia

Objetivo Específico C. Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico de una empresa define no solo el propósito de la organización, también define el norte de la organización, es decir, su proyección a futuro, por tanto, la misión y visión se convierten en aquellos elementos principales y de donde parte la planeación estratégica. Para definir dichos elementos, se utilizó la metodología propuesta por Fleitman (2000), quien propone que para construir una misión acorde a las necesidades de las organizaciones deben seguirse los siguientes pasos:

Paso 1 - Orientación: este paso comprende la creación y formación de un equipo de trabajo, formado comúnmente por directivos de la empresa, que será el encargado del proceso de definición de la misión.

Paso 2 - Análisis de componentes: en este paso, mediante reuniones de reflexión y deliberación, el equipo responde a los siguientes cuestionamientos:

Misión

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)
- ¿En qué sector económico debemos estar?
- ¿Quién es nuestro cliente objetivo?

- ¿Qué percibe cómo valor el cliente en el producto o servicio que presta la empresa?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?

Visión

Paso 3 - Análisis de comunicabilidad: en este paso la misión se redacta de forma sencilla de modo que quede comprensible para todos los grupos de interés.

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cuáles son nuestros principios?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo enfrentaremos el cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Esta etapa implica que la misión sea socializada con algunas personas para evidenciar la percepción y emociones que causa, con el fin de garantizar que sea una misión inspiradora que contribuya a que los empleados se sientan identificados y parte de la empresa (Fleitman, 2000).

Paso 5- Análisis de aplicabilidad: se socializa la misión con todos los grupos de interés y se garantiza que sea difundida en todos los niveles de la organización.

Una vez definidas las etapas a desarrollar para la construcción de la misión y la visión, en primer lugar, se estableció el equipo de trabajo con el cual se llevarían a cabo las reuniones, siendo este conformado por la gerencia, el jefe administrativo y jefe logístico. Se llevaron a cabo tres jornadas de trabajo para dar respuesta a los cuestionamientos, teniendo como resultado lo siguiente:

Cuestionamientos para la misión

- **¿Por qué Existimos (Cuál es Nuestro Propósito Básico)?** Existimos para servir a las personas; llevando los productos de la canasta familiar a los hogares del Norte del Valle, surtir los tenderos y a modo personal para tener una estabilidad económica familiar, ya que esta es nuestra principal fuente de ingresos.
- **¿En qué Sector Económico Debemos Estar?** Comercio de alimentos.
- **¿Quién es Nuestro Cliente Objetivo?** Hogares, tenderos y restaurantes.

- **¿Qué Percibe cómo Valor el Cliente en el Producto o Servicio que Presta la Empresa?** El buen precio y la entrega a domicilio.
- **¿Qué Necesidades Podemos Satisfacer?** La necesidad básica de la alimentación, la económica con los buenos precios y el servicio a domicilio por el tiempo.
- **¿Cómo es que Vamos a Satisfacer estas Necesidades?** Manteniendo precios asequibles y un portafolio que cubra estas necesidades en la canasta familiar y para los tenderos, igualmente manteniendo el servicio a domicilio.
- **¿Cuáles son Nuestros Productos o Servicios Presentes o Futuros?** En el momento solo la venta de los productos de la canasta familiar, otros varios para las tiendas y granos como el maíz en sus diferentes presentaciones, para las microempresas como restaurantes, fábricas de masas, entre otros.
- **¿En qué nos Distinguimos?** Por la atención, el servicio en general.

Cuestionamientos para la Visión

- **¿Qué Tratamos de Conseguir?** Aumentar el número de clientes.
- **¿Cuáles son Nuestros Valores?** Responsabilidad, generosidad, compromiso, integridad y respeto.
- **¿Cuáles son Nuestros Principios?** Trabajo en equipo, Eficiencia, Transparencia, Confianza y credibilidad.
- **¿Cómo Produciremos Resultados?** Siendo más ágiles en las entregas a domicilio y manteniendo los buenos precios.
- **¿Cómo Enfrentaremos el Cambio?** Manteniendo los buenos precios.
- **¿Cómo Conseguiremos ser Competitivos?** Implementando las redes sociales.

Propuesta de Misión

Somos una empresa Cartagüesa dedicada a la comercialización de productos que suplen las necesidades de la canasta familiar. Nos caracterizamos por la calidad y la agilidad, que nos permiten ofrecer un servicio diferenciado para cumplir las expectativas de los clientes. Apoyándonos en un equipo humano capacitado y comprometido que contribuye a la consolidación de la imagen empresarial, como garantía de un servicio confiable.

Propuesta de Visión

Ser para el 2026 reconocido en Cartago y municipios aledaños como una empresa que comercializa productos para la canasta familiar, con un amplio portafolio que garantiza integralidad y calidad, apoyados en sistemas de gestión de inventarios tecnificados que

contribuyen a un abastecimiento oportuno para satisfacer las necesidades de los clientes. Soportados además en una infraestructura óptima y la capacitación continua de nuestro equipo humano, comprometiéndonos con el desarrollo económico y social de nuestros grupos de interés.

Propuesta de Valores Organizacionales

Para determinar los valores para la organización, se realizaron dos preguntas relevantes al nivel directivo, siendo estas las siguientes:

- ¿Qué es lo que ustedes como personas valoran en ustedes mismos y en los demás?
- ¿Qué es en lo que creen?
- ¿Qué valores deben vivenciarse para cumplir con el propósito de la organización?
- ¿Cuáles valores considera son importantes para determinar el comportamiento de los empleados en la organización?

Con base en estas preguntas, se pudo deducir que dentro de los valores más importantes y que definen a la empresa son:

El valor de la integridad es considerado por el gerente como un valor que agrupa otros valores y que significa que una persona es honesta, transparente, que sus palabras y sus acciones coinciden, que son personas éticas y que tienen un alto valor por la moral; por tanto, lo toma como el valor más importante y que debe ser evidenciado en todos los colaboradores de la empresa.

Integridad. Actuamos con transparencia, bajo las normas éticas y morales en todos los aspectos sociales, nos caracteriza la autenticidad, el respeto, el cumplimiento de norma y la palabra dada tanto a clientes como compañeros de trabajo; buscando ser siempre coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

El valor del respeto fue uno de los valores en los que coincidió todo el equipo directivo, pues opinan que es un valor que es necesario para conservar un ambiente de trabajo cordial y que fomente unas relaciones interpersonales armónicas, así como una adecuada atención al cliente.

Respeto. El respeto como factor clave de todas las relaciones interpersonales; es un valor estrella que aplicamos y fortalecemos día a día, enfocándonos en el trato digno de todas las personas, en la tolerancia y la aceptación de nuestras diferencias como seres humanos.

En cuanto a la generosidad, el gerente considera que es un valor que evoca la solidaridad y que refleja la empatía que debe tenerse por los demás en situaciones que puedan desestabilizar la vida personal de los trabajadores.

Generosidad. El apoyo, la generosidad y el compañerismo hacen parte de definición de este valor ya que reconocemos la importancia de la atención en momentos difíciles; somos generosos en la medida de nuestras posibilidades con nuestros compañeros de trabajo. Nos importa la construcción de lazos sólidos y el fortalecimiento de estos, que puedan contribuir al fortalecimiento de nuestro equipo de trabajo.

La responsabilidad se toma como un valor que contribuye a que los trabajadores cumplan con sus funciones, cumpliendo con oportunidad y también manifestando los inconvenientes y limitaciones que puedan surgir y que obstruyan la realización de sus tareas.

Responsabilidad. El compromiso con la palabra dada es nuestra mayor arma, nos esforzamos por reconocer y ejecutar de la mejor manera nuestras palabras, e igualmente dar cuenta de las decisiones, acciones y compromisos adquiridos.

El valor del compromiso es un valor que el nivel directivo considera que es complemento de la responsabilidad y que impulsa a los trabajadores a cumplir con sus funciones de la mejor manera, sintiendo lealtad hacia la empresa y priorizando sus tareas para dar respuesta a los requerimientos que se le hacen.

Compromiso. La entrega y el amor por lo que se hace nos impulsa a dar cumplimiento a las tareas que se nos asignan. El cumplimiento de la palabra se da dentro tiempos y características establecidas; entregando nuestro mayor esfuerzo para ofrecer un producto y servicio con altos estándares de calidad.

Políticas Organizacionales

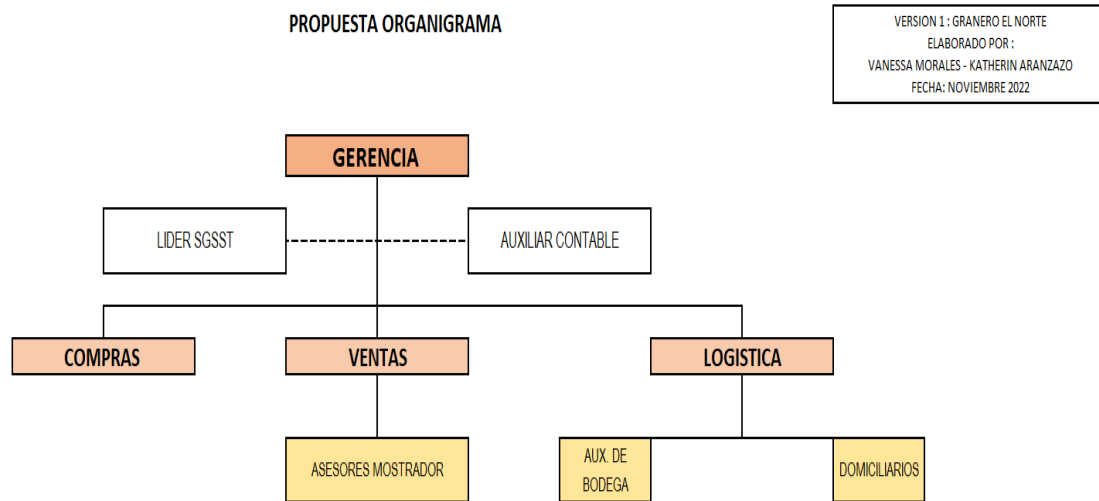
- Cumplir con los horarios establecidos por la empresa para la jornada laboral
- Los colaboradores de la empresa deben asistir participar de manera activa de las capacitaciones que la organización considere pertinentes para la ejecución de los procesos y el fortalecimiento de sus competencias.
- Cada colaborador debe presentarse a laborar con el uniforme que es entregado por la empresa, de manera adecuada de acuerdo con el protocolo establecido para tal fin.
- El colaborador debe abstenerse de usar las redes sociales mientras se encuentra en horario laboral.

- La empresa procurará por destacar e incentivar a los colaboradores con mejor desempeño.
- Prestar la atención al cliente de acuerdo con los procesos y procedimientos establecidos en la empresa.
- Propiciar un entorno amigable, solidario y positivo para los empleados.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus llamadas, en sus solicitudes y reclamos
- Usar un lenguaje corporal y verbal de respeto que fortalezca las relaciones interpersonales
- Observar un comportamiento acorde a los lineamientos de la organización aun cuando se estén cumpliendo con las funciones por fuera de la empresa.
- Fomentar y convivir de acuerdo con los valores que se han definido para la organización
- Los errores que se comentan internamente deben ser resueltos sin que esto implique afectar la imagen de la empresa ante el cliente.
- Los empleados no deben vulnerar el buen nombre de la empresa a través de las redes sociales o cualquier medio de comunicación que pueda afectar la credibilidad de la organización ante los clientes y comunidad.

Estrategias Organizacionales

Teniendo en cuenta el planteamiento de la matriz DOFA, las estrategias sobre las que la empresa debe centrar su planeación estratégica son:

- Implementar el e-ECommerce
- Fortalecer el proceso de compras
- Aprovechar el posicionamiento de marca de la empresa
- Participar de los programas de asesoría que tiene el gobierno local para el fortalecimiento de los procesos en las organizaciones
- Fortalecer la gestión de inventarios
- Diversificar el portafolio de productos
- Definir un plan estratégico a largo plazo
- Establecer un mecanismo para la medición de la satisfacción del cliente

Propuesta de Organigrama**Ilustración 5***Propuesta de organigrama*

Fuente. Elaboración propia

Objetivo Específico D. Formular un Plan de Seguimiento y Control, que Evidencie el Grado de Cumplimiento de los Objetivos

Una vez realizado el análisis externo e interno, se lograron establecer las estrategias que contribuirán a la competitividad de la organización, y teniendo en cuenta que una de las finalidades del direccionamiento estratégico es realizar seguimiento y control para garantizar que se cumplen las metas y objetivos organizacionales, por tanto, se propone que el seguimiento y evaluación de las estrategias propuestas se lleve a cabo mediante un cuadro de mando integral que determine las actividades y responsables, así como la proyección de los tiempos de ejecución e indicadores que midan el impacto de dichas estrategias.

Cuadro 21*Plan de seguimiento y control*

Objetivo de la estrategia	Estrategias	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Indicador	Meta
Incrementar el nivel de ventas	Implementar el ECommerce ofreciendo un portafolio de productos más diversificado aprovechando la posibilidad que le ofrecen los proveedores de entregar productos en consignación.	Establecer el perfil del cargo y manual de funciones para la persona encargada de manejar el ECommerce	Gerencia	Enero de 2023	\$2.000.000	Porcentaje de crecimiento anual en las ventas.	Crecer el 20% anual. Se plantea esta expectativa de ventas dado que el histórico de ventas de la empresa se encuentra en promedio en un crecimiento del 15% anual, por tanto, se espera que con la implementación del e-ECommerce las ventas puedan crecer en mayor proporción al promedio.
		Analizar los posibles e-ECommerce disponibles y seleccionar el más adecuado	Comercial	Febrero de 2023			
		Seleccionar la pasarela de pagos más adecuada	Gerencia Comercial	Febrero de 2023			
Garantizar el abastecimiento oportuno de los productos	Fortalecer el proceso de compras con sistemas de información que permitan simplificar el proceso y aportar datos para el análisis de la información.	Cotizar un software que integre la gestión de inventarios y las compras	Gerencia	Marzo de 2023	\$2.400.000	Tiempo de reemplazo.	Que los productos agotados no superen el 10%. De acuerdo con el seguimiento que realiza el nivel directivo sobre los procesos, se ha evidenciado que en la organización se registra desabastecimiento que hace que se pierdan ventas, encontrando que aproximadamente al mes se dejado romper el inventario en el 20% o más del total de las referencias que conforman dicho inventario.
		Definir los puntos de reorden para los productos	Comercial	Marzo-Abril de 2023			
		Establecer las políticas de compras para la empresa (periodicidad, proveedores, etc.)	Comercial	Abril de 2023			

Objetivo de la estrategia	Estrategias	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Indicador	Meta
Aumentar la participación en el mercado	Aprovechar el posicionamiento de marca de la empresa para la participación en los planes y programas de fortalecimiento empresarial que tiene establecidos el gobierno local.	Revisión y análisis del plan de desarrollo de la alcaldía municipal	Gerencia Comercial	Enero de 2023	\$500.000	Porcentaje de participación en actividades empresariales.	Participar en el 80% de las estrategias definidas por el gobierno local. Se considera como meta este valor, dado que se aspira a participar de manera activa de los planes y programas que defina la alcaldía en pro del mejoramiento de los procesos de la organización.
		Establecer un cronograma de trabajo tomado en consideración los programas definidos	Gerencia Comercial	Febrero de 2023			
Fortalecer los procesos de la empresa	Participar de los programas de asesoría que tiene el gobierno local para el fortalecimiento de los procesos en las organizaciones a través del acompañamiento para la definición de planes estratégicos.	Revisión de las asesorías que se ofrecen para definir las que apliquen y sean de interés para la empresa	Gerencia jefes de área	Febrero de 2023	\$2.500.000	Número de horas de capacitación.	Mejorar el desempeño de uno de los procesos de la empresa
		Disponer del tiempo y del talento humano para participar de las asesorías		Febrero de 2023			
		Definir un plan de trabajo para la implementación de la asesoría		Febrero - diciembre de 2023			
Mejorar el control de los inventarios para disminuir la pérdida de recursos por manejo inadecuado de los productos en existencias	Fortalecer la gestión de inventarios mediante la adquisición de un sistema de información que apoye las actividades que deben realizarse y	Definir los requerimientos del software	Gerencia	Marzo de 2023	\$2.000.000	Porcentaje de conformidad de los inventarios.	Que el 95% de los productos inventarios se encuentren conformes tanto en físico como en el sistema. Se establece esta meta dado que la adecuada gestión de inventarios es importante para el cuidado de los recursos de la empresa, por tanto, se espera que un inventario esté
		Cotizar con proveedores de software	Gerencia	Marzo de 2023			
		Definir un plan de trabajo para la implementación del sistema de información	Gerencia jefe logístico	Abril-Julio de 2023			

Objetivo de la estrategia	Estrategias	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Indicador	Meta
	ofrezca información oportuna y veraz.						debidamente saneado y bien administrado, dejando como margen de error el 5%, dado que se considera que siempre existirá la probabilidad de error humano.
Aumentar las ventas	Definir un plan de marketing digital haciendo uso de las tecnologías de la información y la comunicación, de modo tal que se logre un mayor posicionamiento y ampliación del portafolio de clientes	Creación de las redes sociales (Instagram, Facebook) para la empresa	Jefe logístico	Enero de 2023	\$1.700.000	Porcentaje de participación en el mercado.	Tener un crecimiento mensual en ventas del 10%. Se espera que, con la implementación de las redes sociales y la publicación constante de contenido, se logre un aumento de ventas del 10%. Este valor es tentativo ya que es un proceso nuevo para la empresa, razón por la cual se realizará seguimiento durante tres meses para evidenciar el comportamiento y ajustar la meta en caso de ser necesario.
		Fortalecer el uso del WhatsApp Business	Jefe logístico	Enero-febrero de 2023			
		Definir el contenido mensual para publicar en las redes sociales diariamente	Jefe logístico	Febrero-diciembre de 2023			
		Definir un cronograma para pautas publicitarias pagas en Instagram y Facebook	Gerente jefe logístico	Enero-diciembre de 2023			
Fortalecer el proceso de compras	Reajustar las cantidades a comprar teniendo en cuenta la disminución de la demanda que puede darse como efecto del incremento del	Analizar los datos históricos, tomando el comportamiento en ventas del último año	Gerente Jefe de compras	Enero de 2023	\$3.000.000	Rotación de inventario.	Lograr una rotación de inventarios menor a 20 días. De acuerdo con información suministrada por el gerente de la compañía, la rotación de inventarios se encuentra actualmente entre 30 y 35 días, y la intención es que el
		Clasificar los productos bajo la metodología ABC	Jefe de compras	Febrero-marzo de 2023			

Objetivo de la estrategia	Estrategias	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Indicador	Meta
	IPC	Definir las políticas de compras	Gerente Jefe de compras	Marzo de 2023			inventario rote como mínimo una vez al mes con el fin de optimizar los costos de almacenamiento y evitar el deterioro de los productos almacenados.
Promover una visión compartida para el logro de los objetivos organizacionales	Implementar y socializar los elementos del direccionamiento estratégico con los empleados, de modo tal que se logre una visión compartida que permita fortalecer el nivel de competitividad para diferenciarse de los competidores.	Publicar los elementos del direccionamiento estratégico en la cartelera institucional	Jefe Administrativo	Enero de 2023	\$1.500.000	- Nivel de conocimiento estratégico. - Horas de capacitación.	Que el 100% de los empleados asistan a la capacitación. Se establece como meta el 100% dado que para la empresa es primordial que todos los empleados conozcan los elementos del direccionamiento estratégico.
		Incluir en el proceso de inducción a empleados nuevos, la socialización de los elementos del direccionamiento estratégico	Jefe Administrativo	Enero de 2023			
		Programar una socialización conjunta a todos los empleados dejando evidencia en un acta	Jefe Administrativo	Febrero de 2023			
Aumentar el portafolio de productos	Diversificar el portafolio de productos aprovechando la disponibilidad de la mercancía en	Establecer las nuevas líneas de productos a incorporar	Gerente Jefe de compras	Marzo de 2023	\$2.500.000	Porcentaje de crecimiento en ventas por nuevos productos	Que el 20% del total de las ventas correspondan a la línea de nuevos productos.
		Realizar negociaciones con nuevos proveedores	Gerente Jefe de compras	Abril de 2023			La empresa proyecta un crecimiento en ventas para lo cual se han definido diversas

Objetivo de la estrategia	Estrategias	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Indicador	Meta
	consignación con el fin de atender las necesidades de los clientes.	Definición de un plan de mercadeo para promocionar las nuevas líneas de productos	Gerente Jefe de compras	Abril de 2023			estrategias que pueden contribuir a este objetivo, entre las que se encuentra la ampliación del portafolio de productos, esperando que esta represente como mínimo el 20% del total de las ventas.

Fuente. Elaboración propia

Conclusiones

Con la definición del direccionamiento estratégico, se contribuye de manera significativa a la empresa, proporcionando elementos que permitirán que el proceso de gestión administrativa sea más efectivo, además que permite que la organización se proyecte hacia el futuro, preparándose para los cambios que trae el entorno y anticipándose a sus principales competidores, fortaleciendo sus procesos y generando valor en su cadena logística para aumentar la satisfacción de sus clientes.

Al realizar el análisis interno de la organización mediante la aplicación de la entrevista, se logró establecer que en la matriz EFI, el valor más alto hace referencia a las fortalezas de la empresa, lo que significa que la organización tiene las herramientas internas suficientes para realizar acciones que le permitan eliminar o mitigar las falencias actuales. Sin embargo, se detectaron falencias importantes que pueden afectar los resultados de la compañía, entre los que pueden nombrarse el hecho de no contar con los elementos del direccionamiento estratégico, ni manuales de funciones definidos para los empleados, lo que puede generar duplicidad de funciones y la falta de responsabilidad frente a las tareas, asimismo, no existe control de inventarios, lo cual amenaza los recursos de la empresa, puesto que no se gestionan de manera adecuada los productos que conforman dicho inventario, presentando pérdidas por deterioro, vencimientos o por manejo equivocado del personal. Finalmente, se hace mención como debilidad a la ausencia de indicadores de gestión que faciliten la evaluación de los procesos y la toma de acciones de mejora para obtener resultados que satisfagan a todos los grupos de interés.

El sector de comercialización de alimentos es un sector importante tanto para la economía del país como para las personas ya que se trata de empresas que proveen los alimentos que hacen parte de la canasta básica; por tanto, son empresas que tienen un flujo importante de clientes y la recompra es frecuente, haciendo que las ventas sean continuas, sin embargo, factores externos como la inflación pueden afectar de manera significativa el comportamiento de los ingresos, dado que a menor poder adquisitivo, menor demanda de productos se genera. De igual manera, se trata de un sector altamente competitivo que tiene como factores diferenciadores la atención en la prestación del servicio y valores agregados como el servicio a domicilio o las compras por internet.

Para establecer los elementos del direccionamiento estratégico, se realizó inicialmente una revisión de la misión y la visión actual, evidenciando que no cumplían con los requerimientos

desde el punto de vista de autores como Serna (2013), por tanto, a partir de sus postulados y tomando en cuenta las necesidades y la proyección de la compañía se presentó una propuesta de misión y visión enfocada a la prestación de un servicio integral que vele por la calidad de vida de los adultos mayores, apoyándose en factores claves como el talento humano, la tecnología y la infraestructura.

Una vez realizado el análisis externo e interno, se propusieron diferentes estrategias que tienen como finalidad contribuir al nivel de competitividad de la organización. Se destacan como las estrategias más relevantes la implementación del e-ECommerce, teniendo en cuenta que al innovar en los canales de comercialización la empresa logrará llegar a un mayor número de clientes y fortalecer el servicio a domicilio para las localidades cercanas. Asimismo, se planteó como estrategia el fortalecimiento de la gestión de inventarios, esperando que se cuide de los recursos de la empresa y se eviten desabastecimientos que puedan afectar la atención al cliente. Finalmente, otra estrategia que se considera de alto impacto es la formulación de un plan de marketing digital, dado que la empresa logrará de esta manera posicionarse en el mercado y tener mayor comunicación con el cliente.

Recomendaciones

- Programar la socialización de los elementos del direccionamiento estratégico con todos los niveles de la organización, sensibilizando sobre la importancia que tiene cada empleado para el logro de las metas organizacionales.
- Incluir en el proceso de inducción la socialización de la misión y visión de la empresa para que los empleados nuevos conozcan los lineamientos filosóficos de la compañía, así como su proyección en el largo plazo.
- Establecer reuniones periódicas con el grupo primario de la organización (nivel directivo) para que se realice seguimiento y control al plan propuesto.
- Diversificar el portafolio de productos con nuevas marcas o con líneas saludables para alcanzar nuevos nichos de mercado.

Referencias

- Aguilera C. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial*. Scielo, 01.
- Arboleda H. (2016). *Competitividad: Concepto y Evolución Histórica*. From <https://revistas.uaob.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/download/21/15>
- Banrepública. (2021). *Tasas de interés de colocación*. From <https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go>
- Becerra, B. X. (2022). *Los alimentos del desayuno que más han subido de precio por la inflación mundial*. From La República: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/los-alimentos-del-desayuno-que-mas-han-subido-de-precio-por-la-inflacion-mundial-3376122>
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Bogotá: ECOE.
- Cámara Comercio Cali. (2022, Febrero). *Balance Económico 2021 y Perspectivas 2022 Cali - Valle del Cauca*. From <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2022/02/Enfoque-Competitivo-133-Balance-2021-y-Perspectivas-2022.pdf>
- Cifras de Kantar indicaron que la población estrato 1 en Colombia corresponde al 21%*. (2022, Marzo). From <https://www.larepublica.co/empresas/kantar-da-a-conocer-cifras-relevantes-en-el-marco-del-dia-mundial-del-consumidor-3322740>
- DANE. (2022). *Encuesta mensual de comercio*. From https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/emc/bol_emc_dic21.pdf
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw-Hill.
- FOLU. (2021). *Nueva economía para la alimentación y uso del suelo*. From <https://folucolombia.org/wp-content/uploads/2022/03/Diagnostico-FOLU-Valle-de-Cauca.pdf>
- Hurtado J, (2003). *la teoría del valor de Adam Smith: la cuestión de los precios naturales y sus interpretaciones*, p,1, from, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722003000100002#:~:text=Smith%20afirma%20que%20el%20precio,cambio%22%20%5B%20RN%2C%20I.
- Hill, J. (2019). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning.

- KOTLER, P. y. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- La Republica. (2021, enero 29). *El año pasado, la tasa de desempleo cerró en 15,9% y hubo 19,84 millones de ocupados*. From LA REPUBLICA: <https://www.larepublica.co/economia/siga-en-vivo-la-rueda-de-prensa-del-dane-sobre-los-resultados-del-desempleo-en-2020-3117875>
- Martínez Vicedo, J. (2019). *ECommerce y alimentación, oportunidades y tendencias*. From <https://www.ainia.es/ainia-news/e-commerce-y-alimentacion-oportunidades-y-tendencias/>
- Minambiente. (2016). *Ministerio de ambiente regulará el uso excesivo de bolsas plásticas*. From <https://www.plastico.com/temas/Ministerio-de-Ambiente-de-Colombia-regulara-el-uso-excesivo-de-bolsas-plasticas+112056>
- Mintic. (2021, Septiembre). *Más beneficios para pequeños empresarios y emprendedores, en la Ley de Inversión Social*. From <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/beneficios-empresarios-en-ley-de-inversion-social>
- Mintzberg, H. (2012). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: ARIEL.
- Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia*. México: Granica.
- Nuevo Siglo. (2022). *3 departamentos abarcan el 50% del PIB del país*. From <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/06-28-2022-pib-capita-en-colombia-crecio-16-fue-de-231-millones-en-2021>
- Peñuela Rojas, M. (2021). *E-ECommerce: ¿El futuro de la industria de alimentos?* From <https://www.revistaialimentos.com/e-commerce-el-futuro-de-la-industria-de-alimentos/>
- Periódico El Tiempo. (2022, Marzo). *Cómo se están acomodando los hábitos de compras ante las alzas*. From <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/costo-de-vida-que-tanto-ha-cambiado-el-gasto-de-los-hogares-en-colombia-657963>
- Portafolio. (2022, Febrero). *El 2022, un año de alta presión para el precio del dólar*. From <https://www.portafolio.co/economia/el-2022-un-ano-de-alta-presion-para-el-precio-del-dolar-561379>
- Rendón, O. P. (2022). *Precios de los alimentos están disparados: el aumento alcanzó 26,3% en un año*. From Periódico El Colombiano:

<https://www.elcolombiano.com/negocios/precios-de-alimentos-disparados-aumento-de-263-en-ultimo-ano-MH17235081>

Revista Alimentos. (2022). *Así sería el "impuesto saludable" del gobierno Petro*. From <https://www.revistaalimentos.com/es/noticias/asi-seria-el-impuesto-saludable-del-gobierno-petro>

Robert S. Kaplan, D. P. (2013). *El Cuadro de Mando Integral*. Grupo Planeta (GBS).

Yirda A, 2021, *Plan de Acción*, p,1, obtenido de. <https://conceptodefinicion.de/plan-de-accion/>

Zapata, A. (2021). *Tiendas de barrio luchan por conservar a su clientela ante formatos de grandes descuentos*. From <https://www.elcolombiano.com/negocios/tiendas-de-barrio-luchan-por-conservar-a-su-clientela-ante-tiendas-como-d1-y-justo-y-bueno-KF15766815>

Apéndices

Apéndice A

Entrevista Gerente

Los estudiantes del Pregrado Administración de Empresas de la Universidad del Valle, sede Cartago, actualmente se encuentran realizando su trabajo de grado en modalidad de asesoría y que lleva por nombre “Plan de direccionamiento estratégico para el “Granero el Norte”, siendo requisito para la terminación a satisfacción de su proceso educativo. Para el cumplimiento a los objetivos propuestos en la investigación, es necesario realizar una entrevista al gerente, con el fin de lograr información relevante para el desarrollo del estudio, por tanto, se solicita apruebe el tratamiento de sus datos personales tal como se enuncia a continuación:

De acuerdo en lo estipulado en el Decreto 1377 de 2013, reglamentario de la Ley 1581 de 2012, autorizo de forma libre, consciente, expresa e informada, a la Universidad del Valle, sede Cartago, en calidad de entidad responsable de la recolección, procesamiento y análisis de la información personal, a utilizar mis datos con fines académicos e investigativos.

Criterio	Cumple	No Cumple	Observación
Direccionamiento estratégico			
Están definidos y documentados en la organización los elementos del direccionamiento estratégicos, como son la misión, la visión y valores organizacionales		X	
La empresa tiene claridad sobre los objetivos organizacionales que tiene la empresa en el largo plazo		X	
La organización analiza por lo menos una vez al año los factores externos (oportunidades y amenazas)		X	
La empresa tiene conocimiento de sus fortalezas y debilidades	X		
La empresa ha formulado estrategias para el corto, mediano y largo plazo que ayuden al mejoramiento y crecimiento de la organización		X	
La empresa define planes de trabajo anual para las diferentes áreas de trabajo		X	
Se tiene claro conocimiento sobre la competencia y se analizan las estrategias que utilizan		X	
La empresa cuenta actualmente con una estructura organizacional debidamente definida		X	
En la organización se evalúan las competencias de los empleados y se definen planes de mejora para su fortalecimiento	X		
Se definen planes de inducción y aprendizaje para fortalecer las competencias de los empleados		X	

Criterio	Cumple	No Cumple	Observación
Se establecen acciones para el fortalecimiento del liderazgo en la organización		X	
La empresa ha definido indicadores para la evaluación de la gestión de cada uno de los procesos que se tienen definidos		X	
La empresa tiene identificada cuál es su ventaja competitiva	X		
La organización tiene identificada cual es la cadena de valor que los caracteriza	X		
La empresa cuenta con estrategias de responsabilidad social dirigidas a sus grupos de interés		X	
La organización evalúa la satisfacción del cliente		X	
La empresa maneja un sistema de mejora continua y de fortalecimiento de calidad		X	
La organización define planes anuales de marketing para el mejoramiento de su posición en el mercado		X	
Gestión del talento humano			
La organización tiene su estructura organizacional impuesta en un organigrama		X	
En las áreas de la organización están las descripciones, objetivos y metas de los puestos de trabajo.		X	
El cargo de logística e inventarios se encuentra claramente definido		X	
El área administrativa tiene claro los procesos con el área de logística e inventarios		X	
Existe en la empresa una política de inventarios		X	
Los empleados de la organización reciben de forma constante inducción, contemplando temas de aspectos humanos y técnicos	X		
Los empleados tienen un sistema de incentivos, que los motive y genere un buen ambiente laboral		X	
Compras			
La administración de la empresa conoce claramente el cargo y/o área de compras	X		
Los procedimientos para la función o área de compras están definidos	X		
Las fuentes de suministro están claras para el área de gerencia	X		
La organización tiene estipulada una política para el proceso de compra	X		
Existe formalmente convenios comerciales y de abastecimiento con los proveedores	X		
Se brinda el respeto hacia los contratos de compra con los proveedores	X		

Criterio	Cumple	No Cumple	Observación
Existe un acta formal, con el procedimiento de compra cuando llega inventarios en mal estado, que impida su comercialización, para saber cómo proceder.		X	Se sabe que procedimiento seguir, pero no existe un documento formal que indique el paso a paso.
La organización puede realizar compras a los proveedores en consignación	X		
Existen otras modalidades de compra, diferentes de contado y crédito	X		
La empresa tiene estipulado cuando realiza las compras	X		
Existe un cálculo matemático para conocer las compras que se deben realizar en la organización	X		
Operaciones			
La exhibición del punto de venta y la bodega, cuenta con una distribución específica del inventario		X	
El inventario se clasifica, y se organiza de acuerdo con una codificación.		X	
Hay un método específico y técnico para la organización del inventario	X		
Hay fechas definidas para el recuento del inventario exhibido y el de bodega		X	Se hacen conteos semestrales para inventario general, más no periódico.
Se efectúa confrontación de los registros contables con los conteos realizados		X	
La empresa cuenta con un proceso estipulado para el conteo, recuento y verificación de todo el inventario		X	Solo con observación diaria de la referencia, antes y después de la entrada/salida de mercancías.
Existe un método específico, o un paso a paso para el almacenamiento del inventario		X	
El área gerencial tiene clara la logística para manejar correctamente el inventario		X	
Se toman acciones para mitigar o eliminar fallas detectadas en los procesos de la organización	X		
Están formalizados los procesos de la empresa con sus involucrados y son utilizados de manera habitual		X	
Almacenamiento			
Hay un manual establecido para almacenar los productos del inventario y la mercancía que se comercializa		X	
Se cuenta con la infraestructura requerida para el almacenamiento del inventario	X		
Tiene la administración definidos los requerimientos ambientales para almacenar el inventario		X	

Criterio	Cumple	No Cumple	Observación
La bodega y el punto de venta cuentan con la seguridad requerida para el inventario almacenado y almacenado	X		
En caso de siniestros, cuentan con un seguro todo riesgo para el inventario de la empresa	X		
Existe un manejo pertinente en la manipulación de la mercancía, para evitar deterioros y/o daños en los productos	X		
La responsabilidad del punto de venta está a cargo de una sola persona	X		
Según la rotación del inventario es su clasificación	X		
Está determinada la zona de almacenamiento	X		
Gestión de inventarios			
En la administración de los inventarios, se realiza la planificación correspondiente		X	
Cuentan con el estado real y vigente de los inventarios		X	
Al transcurrir el tiempo de operación de la empresa, se han estipulado planes de mejora en el manejo de los inventarios		X	
Se cuenta con algún método para pronosticar las ventas de largo plazo		X	
El área gerencial cuenta con una herramienta para determinar el comportamiento de los inventarios futuros		X	Se hace de una manera empírica, de acuerdo con la rotación o venta diaria de los productos.
La empresa maneja un software contable, administrativo, financiero, y operativo que apoya todos los procesos de la organización	X		
Tienen estrategias financieras estipuladas para la gestión de inventarios	X		
Están identificados los riesgos de la gestión y administración de los inventarios		X	
Cuentan con los registros de las entregas de mercancía a los clientes	X		
En el manejo de los inventarios se cuenta con un sistema para su administración		X	
Para garantizar el adecuado manejo de los productos, se ejecutan conteos aleatorios en la organización		X	
Esta identificado el inventario según la rotación de este		X	
La organización cuenta con un proceso para manejar los productos no conformes		X	
Se han determinado indicadores para evaluar el manejo del inventario		X	
Mercadeo y ventas			
Cuentan con un plan de mercadeo para lograr una mejor rotación de inventario		X	

Criterio	Cumple	No Cumple	Observación
La organización tiene logo o una imagen empresarial, que logre la identificación por parte de sus clientes	X		
El portafolio de productos que maneja la empresa, son con marcas de renombre comercial y cuentan con material de publicidad	X		
Cuentan con una política en el área gerencial para los descuentos de los productos de menor rotación		X	
Cuentan con una política interna de descuentos para el inventario quedado en bodega		X	
Se realizan estudios de mercado para conocer nuevas tendencias y poder identificar nuevos competidores		X	
Se analiza la demanda en el área de la gerencia, de las diferentes líneas de productos	X		
Se utilizan las redes sociales para realizar impulso a las ventas y promoción del punto de venta		X	
La empresa cuenta con página web, y redes sociales para interacción con los clientes actuales		X	
La organización tiene estrategias de fidelización de los clientes		X	
Manejan catálogos de todos los productos que maneja la empresa		X	
La organización tiene una base de datos de los clientes para realizar un seguimiento y actualización constante	X		
Se estipulan propuestas de valor que muestren todos los beneficios que se ofrecen en la empresa y que permitan diferenciarlos sobre la competencia		X	

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice B

Entrevista colaboradores

Los estudiantes del Pregrado Administración de Empresas de la Universidad del Valle, sede Cartago, actualmente se encuentran realizando su trabajo de grado en modalidad de asesoría y que lleva por nombre “Plan de direccionamiento estratégico para el “Granero el Norte”, siendo requisito para la terminación a satisfacción de su proceso educativo. Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en la investigación, es necesario realizar una entrevista a los empleados de la empresa, con el fin de obtener información relevante para el desarrollo del estudio, por tanto, se solicita apruebe el tratamiento de sus datos personales tal como se enuncia a continuación:

De acuerdo en lo estipulado en el Decreto 1377 de 2013, reglamentario de la Ley 1581 de 2012, autorizo de forma libre, consciente, expresa e informada, a la Universidad del Valle, sede Cartago, en calidad de entidad responsable de la recolección, procesamiento y análisis de la información personal, a utilizar mis datos con fines académicos e investigativos.

1. ¿Recibió una inducción adecuada de acuerdo con las exigencias de su cargo?
2. ¿Tiene claras las funciones de su cargo actual?
3. ¿Conoce el reglamento interno de la empresa?
4. ¿El sistema de facturación es eficiente al momento de desarrollar sus labores?
5. ¿El espacio físico es apto y permite el desarrollo normal de sus funciones?
6. ¿Cuenta con los materiales y herramientas necesarias para desarrollar sus funciones?
7. ¿Cuentas con el apoyo de tus compañeros para realizar tus labores?
8. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral?
9. ¿Existe un espacio donde usted pueda comunicar sus opiniones o desacuerdos libremente?
10. Si te encuentras con un problema, ¿sabes a quien dirigirte para encontrar una solución?
11. ¿Sientes que tu trabajo es valorado?
12. ¿Recibe un trato respetuoso por parte de sus superiores?

Transcripción de entrevistas

Entrevistado 1

1. ¿Recibió una inducción adecuada de acuerdo con las exigencias de su cargo?

Si

2. ¿Tiene claras las funciones de su cargo actual?

Si, están claras

3. ¿Conoce el reglamento interno de la empresa?

Se cuales son las reglas dentro de la empresa y todo lo que nos explica él de salud ocupacional.

4. ¿El sistema de facturación es eficiente al momento de desarrollar sus labores?

No lo utilizo aun (Resiste al cambio)

5. ¿El espacio físico es apto y permite el desarrollo normal de sus funciones?

Si, se desarrolla con normalidad

6. ¿Cuenta con los materiales y herramientas necesarias para desarrollar sus funciones?

Si

7. ¿Cuentas con el apoyo de tus compañeros para realizar tus labores?

Si, es uno de nuestros deberes.

8. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral?

En general bien, pero hay días de mucha presión; como en todo hay días buenos y otros no tanto.

9. ¿Existe un espacio donde usted pueda comunicar sus opiniones o desacuerdos libremente?

No, no lo hay

10. Si te encuentras con un problema, ¿sabes a quien dirigirte para encontrar una solución?

Cualquiera de los cuatro nos puede ayudar; solo cuando se trata de permisos es con la jefe Silvia.

11. ¿Sientes que tu trabajo es valorado?

Si

12. ¿Recibe un trato respetuoso por parte de sus superiores?

Si, los jefes son respetuosos

Entrevistado 2

1. ¿Recibió una inducción adecuada de acuerdo con las exigencias de su cargo?

Si, cuando ingrese

2. ¿Tiene claras las funciones de su cargo actual?

Si

3. ¿Conoce el reglamento interno de la empresa?

Se cuales son mis deberes y derechos

4. ¿El sistema de facturación es eficiente al momento de desarrollar sus labores?

Generalmente, si

5. ¿El espacio físico es apto y permite el desarrollo normal de sus funciones?

Si

6. ¿Cuenta con los materiales y herramientas necesarias para desarrollar sus funciones?

Si

7. ¿Cuentas con el apoyo de tus compañeros para realizar tus labores?

A veces

8. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral?

Normal; a veces se siente mucha presión, pero es normal, como en todos los trabajos.

9. ¿Existe un espacio donde usted pueda comunicar sus opiniones o desacuerdos libremente?

No, pero uno a veces busca a quien decirle lo que opina.

10. Si te encuentras con un problema, ¿sabes a quien dirigirte para encontrar una solución?

Todos nos ayudan.

11. ¿Sientes que tu trabajo es valorado?

Si

12. ¿Recibe un trato respetuoso por parte de sus superiores?

Si

Entrevistado 3

1. ¿Recibió una inducción adecuada de acuerdo con las exigencias de su cargo?

Si

2. ¿Tiene claras las funciones de su cargo actual?

Si, yo las tengo

3. ¿Conoce el reglamento interno de la empresa?

Si, se cuáles son las normas, lo que puedo y no hacer.

4. ¿El sistema de facturación es eficiente al momento de desarrollar sus labores?

Si, normalmente

5. ¿El espacio físico es apto y permite el desarrollo normal de sus funciones?

Si

6. ¿Cuenta con los materiales y herramientas necesarias para desarrollar sus funciones?

Si

7. ¿Cuentas con el apoyo de tus compañeros para realizar tus labores?

Si, cuando se puede nos ayudamos

8. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral?

Es de altibajos, pero en general bien

9. ¿Existe un espacio donde usted pueda comunicar sus opiniones o desacuerdos libremente?

Un espacio definido, o estipulado, no; pero si se puede hacer

10. Si te encuentras con un problema, ¿sabes a quien dirigirte para encontrar una solución?

Si, todos nos ayudan

11. ¿Sientes que tu trabajo es valorado?

Si

12. ¿Recibe un trato respetuoso por parte de sus superiores?

Si, hay un trato con respeto

Entrevistado 4

1. ¿Recibió una inducción adecuada de acuerdo con las exigencias de su cargo?

No mucho, fue más observación

2. ¿Tiene claras las funciones de su cargo actual?

Si, debido a mi larga experiencia en el mismo

3. ¿Conoce el reglamento interno de la empresa?

Si

4. ¿El sistema de facturación es eficiente al momento de desarrollar sus labores?

Es un poco demorado, para el volumen de facturación que se maneja en ciertos momentos.

5. ¿El espacio físico es apto y permite el desarrollo normal de sus funciones?

No es apto, trabaja de manera incómoda

6. ¿Cuenta con los materiales y herramientas necesarias para desarrollar sus funciones?

Si, los tengo

7. ¿Cuentas con el apoyo de tus compañeros para realizar tus labores?

Si, siempre

8. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral?

Es bueno, agradable.

9. ¿Existe un espacio donde usted pueda comunicar sus opiniones o desacuerdos libremente?

Si en nuestras reuniones de Seguridad en el trabajo

10. Si te encuentras con un problema, ¿sabes a quien dirigirte para encontrar una solución?

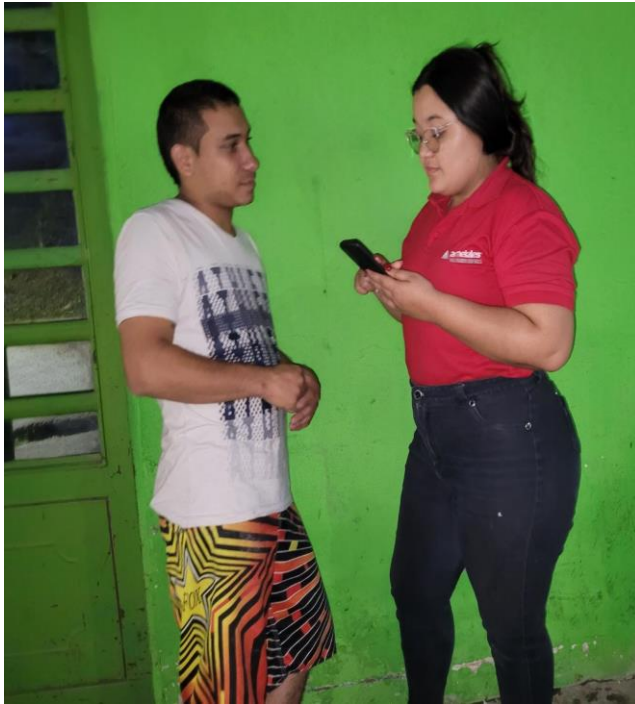
Si sé

11. ¿Sientes que tu trabajo es valorado?

Si

12. ¿Recibe un trato respetuoso por parte de sus superiores?

Si, lo tengo

Apéndice C*Evidencia fotográfica*

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice D*Bitácora de trabajo de grado*

DIRECCIÓN DE REGIONALIZACIÓN
Sede Regional Cartago
Programas Académicos de Pregrado

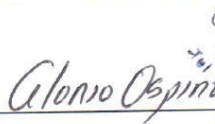
**BITÁCORA DE TRABAJO DE
CAMPO**

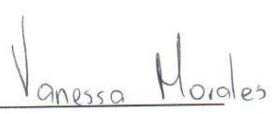
Periodo académico:	2022-2		
Programa académico:	Administración de Empresas	Código:	3845
Nombre del estudiante:	Katherin Andrea Aranzazo -Vanessa Morales Mejía		
Título del trabajo de grado:	Plan de Direccionamiento Estratégico para el “Granero el Norte” en el municipio de Cartago, Valle del Cauca		
Modalidad:	Asesoría		
Nombre del docente asesor:	Carlos Enrique Castrillón Castaño		

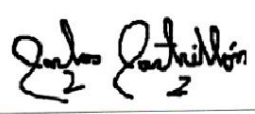
FECHA DE ACTIVIDAD	TEMA ABORDADO	OBSERVACIONES / RETROALIMENTACIÓN
22-04-2022	Presentación y socialización del objetivo del plan de direccionamiento estratégico.	Se presentan los objetivos de la asesoría.
13-06-2022	Análisis interno, por medio de entrevista a uno de los administradores.	Entrevista al nivel directivo, lista de chequeo que evaluó principalmente el direccionamiento estratégico, la gestión del talento humano, el proceso de compras, operaciones, gestión de inventarios y almacenamiento.

18-07-2022	Entrevista empleados	Se realiza entrevista a 4 empleados; retroalimentación y descripción de cada rol dentro de la empresa.
02-09-2022	Análisis del sector e identificación de competidores más fuertes.	Acercamiento a los competidores más referenciados e identificación de factores claves de éxito.
05-10-2022	Propuesta de elementos del plan de direccionamiento estratégico	Dialogo y entrevista para definir propuesta de misión, visión, valores, organigrama, entre otros.
13-12-2022	Socialización plan de direccionamiento estratégico.	Socialización de estrategias y desarrollo del plan de direccionamiento estratégico.


Firma del estudiante Katherin Aranzazo


Vo.Bo. Representante legal


Firma de la estudiante Vanessa Morales


Firma del docente asesor

Apéndice E*Acta de socialización*

Versión 1	FORMATO ACTA DE SOCIALIZACIÓN	12/12/2022
		Página 1 de 5

Hora: 10:00 a.m.	Fecha: 13/12/2022
Municipio:	Cartago
Departamento:	Valle del Cauca
Nombre de Estudiantes:	Katherin Andrea Aranzazo Castro – Vanessa Morales Mejía
Modalidad trabajo de grado:	Asesoría
Trabajo de grado:	Plan de Direccionamiento Estratégico para el “Granero el Norte” en el municipio de Cartago, Valle del Cauca
Lugar de la socialización:	Granero el Norte
Objetivo:	Socialización del Proyecto

AGENDA

1. Socialización del proyecto realizado a la gerencia donde se informa el objetivo general y específicos del direccionamiento estratégico.
2. Exposición del análisis interno y externo de la empresa.
3. Explicación de Matriz DOFA.
4. Socialización de hallazgos y datos importantes de la competencia.
5. Presentación de propuestas de los elementos del direccionamiento estratégico.
6. Socialización de plan de seguimiento y control.

Versión 1	FORMATO ACTA DE SOCIALIZACIÓN	12/12/2022
		Página 2 de 5

DESARROLLO DE AGENDA:

1. Socialización del objetivo principal y específicos del trabajo de grado.

-Objetivo general del Proyecto:

Establecer un plan de direccionamiento estratégico para el “Granero el Norte” del municipio de Cartago, que permita el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

-Objetivos específicos del Proyecto:

- Realizar diagnóstico de la situación actual externa e interna de la organización; logrando identificar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades.
- Analizar el sector económico en el que se desenvuelve el Granero el Norte; identificando el perfil competitivo de la empresa y caracterizando los competidores más fuertes de este mercado.
- Diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita el alcance de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Formular un plan de seguimiento y control, que evidencie el grado de cumplimiento de los objetivos.

2. Exposición del análisis interno y externo de la empresa.

- Se comparte análisis realizado a partir de la entrevista al nivel directivo, la cual fue por medio de una lista de chequeo que evaluó los factores del direccionamiento estratégico, la gestión del talento humano, el proceso de compras, operaciones, gestión de inventarios y almacenamiento del Granero actualmente. Donde se clasificó cada ítem, como fortaleza y debilidad, con su respectivo análisis e impacto en la empresa.

Versión 1	FORMATO ACTA DE SOCIALIZACIÓN	12/12/2022
		Página 3 de 5

- Se realiza lectura a los participantes del análisis del ANALISIS PESTEL, donde se permitió hacer una exploración de las variables externas que intervienen en los resultados de la empresa, y así adherirse de forma oportuna a las exigencias que el medio proponga y desde cierto modo analizar los pronósticos de los macro indicadores económicos y detectar aquellas tendencias, que influyen de manera importante en este mercado.

3. Explicación de Matriz DOFA.

Se explica el concepto de la matriz a la gerencia, siguiente a esto, se expone las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas después de realizar las entrevistas y la observación, además, de las estrategias sugeridas para mejorar, aprovechar y mitigar los hallazgos encontrados.

4. Socialización de hallazgos y datos importantes de la competencia.

Se hace breve resumen del análisis del sector de alimentos, para que la gerencia conozca datos importantes y tendencias actuales respecto a este. Y por ende, los retos a los que se enfrenta en su actividad económica.

Se explica el concepto de Benchmarking, siguiente a esto, se realiza exposición de los competidores mas fuertes con los que cuenta, en cuanto a los factores de:

- Precios competitivos
- Trayectoria en el mercado
- Servicio postventa
- Proceso logístico
- Diversificación del portafolio de productos
- Canales de comercialización
- Estrategias de mercadeo

Versión 1	FORMATO ACTA DE SOCIALIZACIÓN	12/12/2022
		Página 4 de 5

5. Presentación de propuestas de los elementos del direccionamiento estratégico.

Se comparte las propuestas de los siguientes elementos para su respectiva aprobación

- Misión
- Visión
- Valores organizacionales
- Políticas organizacionales
- Estrategias organizacionales
- Organigrama

6. Socialización de cuadro de plan de seguimiento y control.

Se realiza exposición de las estrategias antes vistas en la matriz DOFA, en la cual se plantea un objetivo, para llevar a cabo las actividades sugeridas y correspondientes para el cumplimiento de estas mismas en la organización.

Versión 1	FORMATO ACTA DE SOCIALIZACIÓN	12/12/2022
		Página 5 de 5

FIRMA ASISTENTES SOCIALIZACIÓN			
Nombre	No. Documento	Cargo	Firma
Alonso Ospina Gris	19056904	Fep. legal.	Alonso Ospina
Andrés Felipe Ospina	16845639	Admin	Andrés Ospina
Vanessa Morales Mejía	1112786074	Estudiante	Vanessa Morales
Katherin Andrea Aranzazo	1-112-786015	Estudiante.	

Anexo: Fotografía de la socialización.

