

DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA EL AUTOSERVICIO EL DESCUENTO
EN EL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA, CAUCA, 2015 AL 2017.

YORLADY MAFLA RIVERA
ANA BEYFER PALOMINO VIAFARA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SEDE NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO
2014

DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA EL AUTOSERVICIO EL DESCUENTO
EN EL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA, CAUCA, 2015 AL 2017.

YORLADY MAFLA RIVERA
ANA BEYFER PALOMINO VIAFARA

Trabajo Presentado para Optar al Título de Administrador de Empresas.

Tutor:
RONALD YONNY GONZÁLEZ MEDINA.
Magister en Ciencias de la Organización.

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SEDE NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO
2014

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a:

Dios que es el ser que está presente siempre en todo lo que hago.

Mis Padres: en quienes he encontrado todo el apoyo incondicional y la fuerza que me impulsa a continuar.

Mis amigos: con quienes siempre tendré un bello recuerdo.

Mi esposo: Con quien no tengo palabras para agradecerles.

A quienes confiaron en mí, mi más sincera gratitud.

A mi familia en general quienes me han apoyado y acompañado cada que los he necesitado.

Yorlady Mafla Rivera

Dedico el presente trabajo a mi madre, mi esposo, mi hijo, mis hermanos y demás familiares y amigos que me apoyaron y estuvieron con migo en este periodo de mi vida, que supieron darme ánimo para seguir adelante y no desfallecer hasta lograr culminar esta meta de mi vida.

Ana Beyfer Palomino Viazara

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar doy mis más sinceros agradecimientos a DIOS que es el ser sin el cual la vida no tiene esperanza y que siempre está presente en cada proyecto que realizo.

A mis padres, quienes han aportado sus principios, valores, y su apoyo incondicional para que culminaran mis objetivos.

A mi esposo por su abnegada ayuda, apoyo y confianza para impulsarme a realizar mis objetivos.

A todos mis amigos, compañeros y profesores, que de alguna forma creyeron y me aportaron sus consejos y conocimientos.

A todo mi grupo familiar, gracias!

Yorlady Mafla Rivera

De ante mano agradezco Dios por haberme permitido culminar esta etapa de mi vida, a mi madre por brindarme su apoyo, a mi esposo y mi hijo que me brindaron todo el ánimo y su tiempo para poder terminar mi carrera, a mis hermanos y sobrinas por su solidaridad y a mis amigos y profesores por brindarme su compañerismo y sabiduría.

A todos por brindarme confianza e impulsarme a cumplir con mis metas.

Ana Beyfer Palomino Viasfara

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. APROXIMACIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACION	2
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.2 BREVE DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	4
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3.1 Formulación del Problema	5
1.3.2 Sistematización del problema	6
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
1.5 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.7 Marco Teórico	10
1.8 MARCO CONCEPTUAL	18
1.9 MARCO CONTEXTUAL	23
1.10 MARCO JURÍDICO	26
1.11 METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN	29
1.12 TIPO DE ESTUDIO	30
1.13 MÉTODO DE ESTUDIO	31
1.14 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	32
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA AUTOSERVICIO EL DESCUENTO	33
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	33
2.1.1 Estructura Organizacional	35
2.1.2 Misión y Visión del Autoservicio El Descuento	36
2.1.3 Proceso de Comercialización	37
2.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA AUTOSERVICIO EL DESCUENTO	38
2.2.1 Entorno Demográfico	39

2.2.2	Entorno Socio-cultural	42
2.2.3	Entorno Político	45
2.2.4	Entorno Económico	46
2.2.5	Entorno Jurídico	49
2.2.6	Entorno Ambiental.....	50
2.2.7	Entorno Tecnológico	50
2.2.8	La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	52
2.3	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA AUTOSERVICIO EL DESCUENTO	54
2.3.1	Cadena de Valor para la Empresa Autoservicio el Descuento	55
2.3.2	La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	57
2.3.3	Matriz del Perfil Competitivo – MPC – para el Autoservicio El Descuento	59
2.4	DIAGNÓSTICO DEL AUTOSERVICIO EL DESCUENTO UTILIZANDO LA MATRIZ DOFA.....	60
3.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL AUTOSERVICIO EL DESCUENTO DE PUERTO TEJADA	64
3.1	MATRIZ DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL AUTOSERVICIO EL DESCUENTO.	64
3.2	MISIÓN Y VISIÓN PARA EL AUTOSERVICIO EL DESCUENTO	64
3.2.1	Requerimientos para la Formulación de la Misión y Visión.....	65
3.2.2	Visión para el Autoservicio El Descuento	66
3.2.3	Misión para el Autoservicio El Descuento.....	66
3.2.4	Objetivos Institucionales.....	66
3.2.5	Políticas de Calidad para el Autoservicio El Descuento.....	67
3.2.6	Propuesta de Estructura Organizacional para el Autoservicio El Descuento 67	
3.3	MODELO DE CADENA DE VALOR PARA EL AUTOSERVICIO EL DESCUENTO	70
4.	EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DISEÑADO PARA EL AUTOSERVICIO EL DESCUENTO	73
4.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	74
4.1.1	Perspectiva Financiera	74

4.1.2	Perspectiva para el Cliente	75
4.1.3	Perspectiva de Procesos Internos	75
4.1.4	Perspectiva de Talento Humano y Tecnología	75
4.2	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	76
5.	CONCLUSIONES	80
6.	RECOMENDACIONES	82
	BIBLIOGRAFÍA.....	85
	ANEXOS FOTOGRAFICOS	88

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Crecimiento de la población del Municipio según zona y año de Puerto Tejada.....	40
Tabla 2. Análisis del macro ambiente demográfico del autoservicio el Descuento	42
Tabla 3. Deserción Escolar año 2007 en Puerto Tejada, Cauca	43
Tabla 4. Análisis Entorno Socio-Cultural.....	44
Tabla 5. Subsistema social – Puerto Tejada, Cauca. 2010	46
Tabla 6. Análisis del Entorno Político para el autoservicio El Descuento	46
Tabla 7. Necesidades Básicas Insatisfechas del Municipio de Puerto Tejada	48
Tabla 8. Empresas Ubicadas en el Municipio de Puerto Tejada	48
Tabla 9. Análisis Entorno Económico para el Autoservicio El Descuento.....	49
Tabla 10. Análisis del Entorno Jurídico para el autoservicio El Descuento	50
Tabla 11. Análisis Entorno Ambiental para el Autoservicio El Descuento	51
Tabla 12. Análisis Entorno Tecnológico para el autoservicio El Descuento	52
Tabla 13. Matriz de Evaluación de los Factores Externos para El Autoservicio El Descuento.....	54
Tabla 14. Matriz de Evaluación de los Factores Internos para el Autoservicio El Descuento.....	58
Tabla 15. Matriz del Perfil Competitivo Autoservicio El Descuento	59

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Mapa de Colombia	23
Gráfica 2. Departamento del Cauca.....	25
Gráfica 3. Mapa de Puerto Tejada	26
Gráfica 4. Ubicación Autoservicio el Descuento.....	34
Gráfica 5. Cadena de Valor para el Autoservicio El Descuento	56

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz de Igor Ansoff.....	16
Figura 2. Organigrama de Autoservicio el Descuento	36
Figura 3. Flujograma del proceso de la venta de un producto.....	37
Figura 4. Organigrama Propuesto Para El Autoservicio El Descuento	68

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Plantilla para el Análisis DOFA.....	13
Cuadro 2. Contexto dentro del Cual se Formula la Estrategia Competitiva	14
Cuadro 3. Portafolio de productos	35
Cuadro 4. Población por grupo de sexo – Puerto Tejada, Cauca.....	41
Cuadro 5. Matriz DOFA para el Autoservicio El Descuento	61
Cuadro 6. Formulación de estrategias para el Autoservicio el Descuento.....	65
Cuadro 7. Modelo de Cadena de Valor para el Autoservicio El Descuento	71
Cuadro 8. Cuadro de Mando Integral para el Autoservicio El Descuento	77

RESUMEN

El direccionamiento estratégico es un proceso que se desarrolla para identificar e implementar estrategias de cambio en los procesos críticos de una empresa. Para lograrlo se necesita puntualizar o definir la misión, visión, valores y políticas que la rigen y éstos deben ser divulgados, para convertirlos en parte de su cultura organizacional. En el presente proyecto se diseña un modelo de direccionamiento estratégico para dar soporte y apoyo mediante la creación de un plan de mejoramiento, enfocado en el posicionamiento del mercado para el Autoservicio El Descuento ubicado en el municipio de Puerto Tejada, Cauca, en aspectos claves como las ventas y la organización estructural de la empresa; por tal razón y teniendo en cuenta que la planeación estratégica le ofrece a las organizaciones la posibilidad de tener una dinámica proactiva en lugar de reactiva en la planeación de su futuro y el establecimiento de objetivos encaminados al alcance de una visión, el plan de mejoramiento estratégico para la empresa Autoservicio El Descuento es diseñado con la intención de detallar los principales aspectos relacionados con el posicionamiento, sus elementos y su importancia como guía de ejecución no sólo para la empresa en estudio, sino para que sea tomado en cuenta por el sector de pequeños comerciantes de abarrotes y utilizado como herramienta de mejoramiento en el área de mercadeo y ventas de el mismo tipo de negocios. De igual manera el proyecto está estructurado mediante la aplicación de metodologías desarrolladas por los grandes teóricos de la administración como Chiavenato, David, Porter entre otros, suficientemente probadas en la práctica.

Palabras Claves: Administración, Planeación, Estrategia, Mercadeo, Autoservicio.

ABSTRACT

The strategic direction is a process developed to identify and implement strategies for change in the critical processes of a company. To achieve this it is necessary to point out or define the mission, vision, values and policies that govern and these should be disclosed, to become part of their organizational culture. In this project a model of strategic management is designed to support and support by creating an improvement plan, focused on market positioning for The Discount Self located in the town of Puerto Tejada, Cauca, in key areas such as sales and the structural organization of the company; for this reason and considering that strategic planning provides organizations the ability to have a dynamic proactive rather than reactive in planning for their future and setting goals designed to reach a vision, strategic improvement plan for the company Self the discount is designed with the intention to detail the main aspects related to positioning, its elements and its importance as a guide to run not only for the company under study, but to be taken into account by

the sector of small grocery retailers and used as a tool for improvement in the area of marketing and sales for the same type of business . Similarly, the project is structured by applying methodologies developed by management theorists large as Chiavenato, David Porter and others, sufficiently tested in practice.

Keywords: Administration, Planning, Strategy, Marketing, Self.

0 INTRODUCCIÓN

El Autoservicio El Descuento es uno de los negocios de su tipo de mayor tradición en el municipio de Puerto Tejada y ha gozado durante mucho tiempo de la aceptación y respeto por parte de clientes, empleados y proveedores. Durante la última década y debido en especial a factores externos como el avance de los factores sociales negativos, (desempleo, violencia, narcotráfico y microtráfico), el deterioro paulatino de la zona aledaña a la Plaza de Mercado de la población, zona en la que está ubicado el autoservicio y la proliferación de tiendas de barrio, supermercados e hipermercados, han llevado a la empresa a enfrentar una situación financiera y operativa muy difícil, que incluso la tiene al borde del cierre definitivo.

En este documento se describe el paso a paso de la elaboración del plan estratégico para el Autoservicio El Descuento, en el cual, después de realizar un diagnóstico situacional de la empresa y de aplicar una serie organizada de herramientas diagnósticas, de implementación y control estratégico, se llega a la formulación de un documento claro y conciso.

En el capítulo 1 se plantea una aproximación al problema de investigación presentando los antecedentes, los objetivos y la justificación de la misma. Se describen igualmente los diferentes marcos que de una u otra forma afectan tanto al proyecto como al sujeto de investigación; así se describen entonces los marcos teórico, conceptual y contextual a fin de ubicar al lector en el contexto en el cual se mueven éste tipo de organizaciones comerciales. Finalmente se describen la metodología a aplicar, el tipo de estudio a realizar y el manejo de la información durante el desarrollo de la investigación.

El Capítulo 2 está dedicado a la caracterización de la empresa y a la realización de su diagnóstico situacional mediante el análisis de sus entornos, tanto externo como interno, aplicando herramientas como las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos), EFI (Evaluación de Factores Internos) y la MPC (Matriz del Perfil Competitivo), a través de las cuales además de lograr una imagen cuantificada de la situación actual de la organización, se crean los insumos en forma de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con los cuales se alimentará la Matriz DOFA, paso previo a la formulación de estrategias.

En el Capítulo 3 se desarrolla por tanto la formulación de las estrategias e igualmente de los demás elementos organizacionales y de planeación que le permitirán a la empresa enfrentar de manera más adecuada las diversas situaciones que se le presenten, tomando decisiones ajustadas a la realidad comercial, financiera y organizacional de la empresa y su entorno.

1. APROXIMACIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El autoservicio es conocido como una forma de establecimiento en el que los productos están al alcance de las personas para que ellas mismas puedan realizar sus compras sin necesidad de asistencia. Tal como es señalado en el libro Fundamentos del Marketing (William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker): “el consumidor debe aprender a orientarse dentro del autoservicio, leer la oferta, seleccionar el producto, decidir su compra y encaminarse al lugar de pago”. Anteriormente este concepto no existía, las tiendas eran todas frecuentadas por un vendedor, llamadas bodegas. Existía una persona detrás de un mostrador a quien se le pedía el producto y lo buscaba.¹

El autoservicio surgió en el año 1916 en Memphis, E.E.U.U.; Clarence Saunders abrió la tienda llamada “Piggly Wiggly”. La idea era que el vendedor sólo tuviera que cobrar y reponer los estantes. Era un local simple pero revolucionario para el momento y aunque la imagen no era su principal preocupación, todos los equipos y diseños estaban debidamente patentados, además todos los trabajadores debían estar uniformados. También contaba con refrigeradores para que los productos duraran más tiempo frescos y una amplia gama de productos anunciados por publicidad a nivel nacional.

Con el tiempo se fue expandiendo y se empezó a utilizar el sistema de franquicia a vendedores independientes de manera que pasaran a operar bajo el método de autoservicio en el mercadeo de la canasta familiar; los locales se hicieron más presentables, hubo un mayor orden y mejor imagen. Los años siguientes más cadenas parecidas fueron surgiendo y el auto mercado se convirtió en la manera más común de comprar comida. A pesar que Saunders patentó el concepto de tienda de autoservicio en 1917, su patente fue imitada. La oficina de Patentes de los Estados Unidos emitió varias para diseños de autoservicios entre los años 1917 y 1921 y llegó un momento en que fue imposible distinguir entre el trabajo original y la imitación, así el concepto no tardó en difundirse.²

¹Catmaservices.Wordpress.com/2010/11/02/historia-del-autoservicio-en-el-mundo, 26 de marzo de 2014

² Ibíd. 1.

Los supermercados se fueron regando por el mundo entero. En la actualidad en América Latina existen grandes cadenas que incluso se han convertido en multinacionales, compitiendo abiertamente con cadenas de Estados Unidos y Europa. En su gran mayoría fueron abiertas por inmigrantes provenientes de Europa, quienes trajeron consigo un desarrollo comercial ampliamente difundido en dicho continente, lo cierto es que debido al desarrollo los establecimientos de autoservicio convencionales han enfrentado retos nuevos en el mundo entero, las grandes cadenas de tiendas mayoristas atraen cada vez más seguidores. Ya que los autoservicios deben reinventarse un poco, han optado por crear un ambiente agradable e innovador, con mejoras en sus tecnologías, donde la fidelidad del cliente le trae beneficios. Dentro de todo el movimiento mundial hacia lo orgánico éstos no se quedan atrás, ahora brindan productos más saludables, más frescos y en algunas ocasiones cosechados por la misma compañía.

Otros cambios que se han reflejado es la expansión de los servicios ofrecidos dentro del supermercado, donde antes sólo se iba a hacer la compra de comida, ahora se pasa un buen rato y hay lugares donde sentarse a comer o tomarse un café. El concepto ha cambiado y ahora la idea es que además de hacer las compras de comida también se pueda disfrutar de una experiencia. Agradable, Mantenerse a la vanguardia dentro del mercado conseguirá que los negocios de autoservicio sigan prosperando, será importante que sepan satisfacer las necesidades de los consumidores, siempre volubles, así que estar a la par de lo demandado conllevará a que el negocio sea el primero y genere nuevas formas de ofrecer al cliente buenas alternativas³.

El autoservicio se puede ver como una técnica de ventas, ya que ella constituye uno de los mayores avances en el campo del mercadeo minorista, a pesar de sus inconvenientes y dificultades se ha constituido en un proceso irreversible, porque cuenta con una serie de ventajas y características que lo acomodan al modo de pensar y comportarse del consumidor de hoy. En la actualidad cada vez más productos se venden al estilo del supermercado. Pero lo importante aquí es anotar, que al mencionarse “estilo de supermercado” se está precisamente enunciando la técnica de “Autoservicio”, que requiere:⁴ que el cliente se atienda a sí mismo; que tome la mercancía del escaparate o góndola a su elección; que pague por ella en máquinas registradoras que están convenientemente dispuestas a la salida del

³ Fuente: <http://catmanservices.wordpress.com/2010/11/02/historia-del-autoservicio-en-el-mundo/>, consultada en marzo 20 de 2014.

⁴ Fuente: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/huellas/4/Huellas_4_4_ElAutoservicio.pdf, consultada en marzo 20 de 2014.

establecimiento y que utilice la asesoría del personal “staff” del establecimiento, el cual está discretamente a disposición, y la mayoría de las veces ocupado en menesteres que tienen que ver con la resurtida de las góndolas o escaparates, o el reordenamiento de la mercancía que ha sido tomada por el cliente pero que al cambiar de opinión acerca de su compra la ha dejado en lugares inadecuados que ocasionan confusión.

1.2 BREVE DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El Autoservicio El Descuento es un modelo de supermercado ubicado en el municipio de Puerto Tejada, que permite a sus clientes sentirse en la comodidad de seleccionar de manera autónoma sus productos, sin la asistencia de un vendedor y con la oportunidad de lograr una mejor satisfacción con la oferta de una gran variedad de productos ubicados y clasificados de manera ordenada en diferentes estantes, góndolas y zonas de enfriamiento, de acuerdo a sus características y a disposición de los consumidores para la satisfacción de sus necesidades básicas y deseos.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad muchas empresas han resultado afectadas por los desequilibrios económicos generados a lo largo de las dos últimas décadas, dado los elevados índices de inflación y los cambios de políticas en el país, todo esto afecta los costos operativos e influye en los precios de los productos que comercializan las empresas, igualmente esta situación repercute en la capacidad de compra de los clientes, porque cada día sus ingresos se ven disminuidos de manera considerable.

Según el taylorismo (1912) los autoservicios se presentan como una necesidad de las empresas del sector de producción de minimizar costos en desplazamientos innecesarios de los obreros para ofrecer sus productos a los compradores o clientes finales y se traslada la actividad a los comerciantes detallistas establecidos como autoservicio, el cual consistió en cambiar el puesto de almacén y mostradores tradicionales por una zona de autoservicio, que le proporciona a los clientes la posibilidad de seleccionar sus productos de manera autónoma y a su propio gusto y la labor del vendedor se facilita mucho más ya que este solo debe cobrar a la salida⁵.

⁵ Closecity.files.wordpress.com(2009); 26 de marzo de 2014

Cabe notar que con las dificultades económicas que se viven actualmente y la preponderada necesidad que tienen las empresas del sector comercial y en especial los distribuidores minoristas de mantener su posición en el mercado nacional y local, muchas veces se han visto en la necesidad de aumentar su capital, en pro de encontrar la mejor manera de atraer a los clientes proporcionándoles más comodidad y economía a la hora de comprar sus productos y sin embargo las estrategias utilizadas no han sido suficientes para lograr un buen posicionamiento en el mercado como es el caso del Autoservicio El Descuento que es una empresa dedicada al suministro de productos de la canasta familiar, productos para el aseo del hogar y personal, la cual nace de la necesidad de ofrecer a las personas del municipio de Puerto Tejada y zonas aledañas la posibilidad de satisfacer sus necesidades con la oferta de un amplio surtido de productos de manera fácil y cómoda y que en la actualidad pasa por una época de declive debido a la llegada de otras empresas líderes en el mercado y a la falta de un plan de direccionamiento estratégico que le permita a la empresa estructurar sus actividades internas y externas de tal manera que le brinde la posibilidad de mejorar sus actividades y le permita posicionarse en el mercado.

La competencia es un factor muy importante al momento de hacer un análisis en los principales problemas del Autoservicio El Descuento ya que han llegado a la población grandes cadenas de supermercados, algunos de forma directa y otros mediante alianzas con comerciantes locales, ofreciendo una gran variedad de servicios y productos como la oferta de nuevas tecnologías, electrodomésticos, ser corresponsales bancarios, prestar el servicio de cambio de cheques de algunas empresas entre otros, situación que el Autoservicio El Descuento, no ha sabido aprovechar o se le ha dificultado establecer este tipo de convenios, lo cual ha afectado considerablemente su desempeño comercial, colocándolo en una posición financiera muy compleja.

1.3.1 Formulación del Problema

¿Cómo formular un plan de direccionamiento estratégico para el Autoservicio El Descuento, ubicado en el municipio de Puerto Tejada, Cauca, que le permita optimizar sus índices de desempeño, control, competitividad y rentabilidad?

1.3.2 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual del autoservicio el Descuento?
- ¿Qué aspectos del entorno económico, legal, social, cultural, ambiental, geográfico y demográfico afectan con mayor énfasis el desempeño del Autoservicio El Descuento?
- ¿Cómo afectan los factores internos y externos a la empresa autoservicio el Descuento?
- ¿Qué tipos de estrategias son las más adecuadas para mejorar los índices de competitividad del Autoservicio El Descuento?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para el Autoservicio El Descuento, ubicado en el municipio de Puerto Tejada, Cauca para el periodo 2015 al 2017 que le permita optimizar sus índices de desempeño, control, competitividad y rentabilidad.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Autoservicio El Descuento.
- Analizar los aspectos del entorno que afectan el desempeño comercial de la empresa autoservicio el Descuento.
- Examinar los factores internos y externos que afectan o generan ventajas al Autoservicio El Descuento.
- Analizar y seleccionar los tipos de estrategias más adecuadas para ser implementadas por el Autoservicio El Descuento, de acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz DOFA.

1.5 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los proyectos de investigación que a continuación se relacionan, ya que fueron consultados previamente a la realización de este proyecto, fueron elegidos y

analizados fundamentalmente de la Universidad del Valle que fue la fuente primordial, ya que como academia del pensamiento es la principal universidad pública de la región y en ella confluyen diferentes facultades que representan a las ciencias sociales, a las ciencias exactas y otras ciencias. A continuación, se exponen algunas investigaciones relacionadas con la Planeación Estratégica:

El primer proyecto en el cual se indagó fue, “Propuesta de un plan estratégico a nivel administrativo para el fortalecimiento de la empresa Agropunto de Colombia Ltda. Ubicada en la ciudad de Cali”⁶ en el cual el autor realizó una investigación que trata sobre el direccionamiento del área de mercadeo de la empresa Agropunto de Colombia Ltda. En este se propone un plan de mejoramiento enfocado en el posicionamiento de la organización en el sector, para fidelizar clientes e incrementar las ventas, mejorando sus procesos internos y externos. Para lograr este objetivo el autor utilizó herramientas como el diamante competitivo de Michael Porter, realizó un Benchmarking competitivo, la cadena de valor, una matriz DOFA, entre otras herramientas.

El segundo proyecto en el que se indagó fue “Formulación de un plan estratégico para la empresa Asesorías Constructivas para el periodo 2007-2010”⁷ en el cual el autor utilizó herramientas como matriz Integrada, modelo de Porter, matriz estructural, Benchmarking, matriz del perfil competitivo, matriz DOFA, matriz EFE y la matriz EFI, con las cuales logro establecer cuáles eran las principales amenazas que tenía la empresa y así poder formular un plan para obtener mayor rentabilidad que permitiera aprovechar las oportunidades y realizar estrategias para que les permitiera alcanzar el logro de los objetivos planteados, para así mejorar el desempeño en el mercado.

El tercer proyecto en el que se investigó fue “Formulación del plan estratégico para la empresa Gestión al Día Ltda. Para el periodo 2007-2010”⁸: en la cual se encontró que el autor utilizó las siguientes herramientas para realizar el diagnóstico de la empresa y formular las estrategias a utilizar para obtener un mejor desempeño y una mayor rentabilidad matriz MPC, matriz DOFA, matriz EFE, matriz EFI y el Benchmarking. Con estas herramientas se logra un mejor desempeño al momento de querer alcanzar los objetivos para esta empresa y es una muy buena guía para

⁶HERRERA Raúl Andrés. Propuesta de un plan estratégico a nivel administrativo para el fortalecimiento de la empresa Agropunto de Colombia Ltda., ubicada en la ciudad de Cali. Universidad del Valle - Sede San Fernando, 2007

⁷CIFUENTES ROJAS Reinaldo. Formulación de un plan estratégico para la empresa Asesorías Constructivas para el periodo 2007-2010. Universidad del Valle – Sede San Fernando, 2007

⁸ BENAVIDES Edward Andrés y RAMÍREZ Paola Andrea. Formulación del plan estratégico para la empresa Gestión al Día Ltda. para el periodo 2007 – 2010. Universidad del Valle, Sede San Fernando, 2007

poder realizar auditorías en la empresa y de esta manera encontrar sus falencias y tomar las decisiones correctas.

El cuarto proyecto que se reviso fue “Formulación de un plan de desarrollo estratégico en la empresa municipal de acueducto y alcantarillado de Puerto Tejada 2003- 2004”⁹: Esta indagación se llevó a cabo para formular un plan de mejoramiento estratégico en esta empresa ya que presentaba falencias en el servicio que brindaba a la población esta empresa pública, por lo cual se presentó la necesidad de plantear soluciones para poder cumplir de los objetivos propuestos por la empresa. Este proyecto ofrece la oportunidad de obtener un perfil de la población ya que es la misma población a la se dirige la presente investigación.

Por último se tiene “Formulación un plan estratégico para la ferretería cosmos de Puerto Tejada, Cauca Año 2003 a 2005”¹⁰: Con este proyecto se realizó un diagnostico general de la ferretería Cosmos la cual se dedica a la compra y distribución de materiales para la construcción y además de otros artículos en el municipio de Puerto Tejada, el proyecto consistía en realizar un plan estratégico con el cual la empresa mejorara su desempeño, en este proyecto se utilizó el método deductivo y el analítico, para este estudio el autor utilizo teorías como la de Mintzberg que hablaba del liderazgo y la planeación y trató los aportes de Porter. Este proyecto se puede tomar como aporte para el estudio de los entornos ya que fue realizado en la misma población en donde se ejecutará el presente proyecto.

En los documentos reseñados se puede observar que en su mayoría utilizan las teorías y herramientas como el diamante competitivo de Michael Porter, el benchmarking, la matriz de Igor Ansoff, la cadena de valor, la matriz DOFA, la matriz EFI y EFE, matriz del perfil competitivo entre otras, ya que son éstas las teorías y autores más difundidos, consultados y utilizados en proyectos investigativos relacionado con el tema de la competencia y por tanto aportan las bases y la guía para continuar con el presente proyecto de investigación.

⁹ PEÑA GALLEGOS Oscar Marino, y ORTIZ PEREZ Jorge. Formulación de un Plan de Desarrollo Estratégico en la Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado de Puerto Tejada, periodo 2003-2006. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2003.

¹⁰ ARIAS BENAVIDES Gloria Patricia y OROZCO OSORNO Sandra Liliana, Formulación de un plan estratégico para la ferretería cosmos de Puerto Tejada, Cauca Año 2003 a 2005. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2003.

1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La planeación estratégica permite a la empresa tomar parte activa de las diferentes situaciones que se presentan en su entorno, así como también analizar y controlar los aspectos del micro ambiente que puedan afectar o mejorar el funcionamiento interno de la organización. El presente proyecto de investigación se realizó y presentó con base en los requerimientos exigidos por la Universidad del Valle y tomando como referencia los proyectos de investigación realizados por la Universidad.

Para un profesional de administración de empresas el desafío es encontrar el mejoramiento continuo de los conocimientos adquiridos en el que se hace necesario hallar una base en el proceso de investigación y la implementación de herramientas que ayudan en la formulación necesaria para dar el diagnóstico y la obtención de resultados de dichos proceso de investigación; razón por la cual el proyecto se justifica en las teorías vistas y analizadas en las aulas de clase de la universidad durante el transcurso de la carrera las cuales tienen una connotación desde lo teórico ya que en los conocimientos adquiridos durante el programa de Administración de Empresas, se aplican teorías que han aportado a la construcción de un criterio científico básico visto.

Teorías como la del comportamiento organizacional, teoría de la toma de decisiones, (integración de los objetivos organizacionales); teoría del desarrollo organizacional, teoría de la competitividad entre otras teorías y herramientas que se soportan en la investigación metodológica de observación, analítica, histórica y descriptiva que ayude a identificar los diferentes caminos que lleven al cumplimiento de los objetivos propuestos para la competitividad de la empresa.

La incursión investigativa surgió de la necesidad del Autoservicio El Descuento de establecer un mejor control en el manejo de las actividades internas y en dicha medida, mejorar la competitividad e incrementar las ventas de sus productos. Adicionalmente la presente investigación se justifica gracias a que representa un beneficio para la implementación de planes de direccionamiento estratégico especializado, tanto en áreas específicas de la organización como a nivel general para el mejoramiento de la competitividad.

Cabe notar que con la implementación de un plan de direccionamiento estratégico en el autoservicio el Descuento se logra no solo crear ventajas competitivas que le brinde a la empresa la posibilidad de controlar sus actividades y de ampliar su

portafolio de productos lo cual le permita abrirse paso a otros segmentos del mercado y atender con efectividad los requerimientos de sus clientes logrando que estos se sientan altamente satisfechos. También se logra satisfacer las necesidades y deseos de la población brindándoles la oportunidad de obtener productos de buena calidad así como también conseguir mediante el mejoramiento de su competitividad abrir paso a nuevas fuentes de empleo que aporten a la disminución del desempleo y subempleo en la población del municipio de Puerto Tejada Cauca y zonas aledañas.

1.7 Marco Teórico

Al momento de pensar en realizar una planeación estratégica para el Autoservicio El Descuento se deben tener en cuenta las teorías y herramientas del posicionamiento y el direccionamiento estratégico tales como la cadena de valor, la matriz DOFA, los modelos de formulación estratégica, la matriz de Igor Ansoff, y aún más propio la definición y evolución de lo que es la planeación estratégica entre otras que ayudarán a obtener las bases teóricas para lograr que la empresa tenga un mejor funcionamiento y por ende mayor rendimiento lo cual lleva a más beneficios para la empresa y el cliente.

Para alcanzar sus metas y objetivos todas las organizaciones requieren de una planeación efectiva y una estrategia de marketing adecuada, sin estos esfuerzos vitales las empresas no satisficiera las necesidades y deseos de sus clientes u otro grupo de referencia¹¹.

En este marco de ideas se puede decir, que los conceptos generales de la planeación y el direccionamiento estratégico se encuentran de la siguiente manera:

Como primera fuente en la investigación se encuentran las bases teóricas de la escuela del posicionamiento la cual tiene en cuenta los principios teóricos, esta escuela se puede considerar como una de las más antiguas del pensamiento estratégico, ya que sus lineamientos se remontan 400 años A.C, época cuando el pensamiento militar era el que dominaba. Entonces se puede concluir que las máximas del pensamiento militar histórico, son las bases del pensamiento de la escuela del posicionamiento¹².

¹¹FENELL O.C y HARTLINE Michael D. Estrategia de Marketing. 3ra edición. 2006

¹²ZÚÑIGA COLLAZOS Alexander. El Posicionamiento: Reflexión como estrategia y herramienta de gestión. Magazin Empresarial. Vol. 12, p 10-16. Editorial USC, Cali, Colombia, 2008.

También se tiene en cuenta a Michael Porter, autor de las bases de la escuela del posicionamiento, el cual publicó su libro Estrategia Competitiva en el año 1980 y en 1985 Ventaja Competitiva, llegando a ser considerado no sólo la continuación de este tipo de pensamiento estratégico, sino uno de los factores de éxito para esta escuela.

La escuela del posicionamiento tiene unos componentes principales los cuales se deben de tener muy en cuenta para seguir adelante, éstos son los siguientes¹³: Esta escuela acepta las premisas de las escuelas de diseño y planificación, pero a ellas, le suma la importancia del contenido de la estrategia como tal, no sólo en la formulación, dándole una visión más amplia que dé lugar a una prescripción del desarrollo de la estrategia. Por ende presenta una cantidad limitada de estrategias a seguir, planteadas por el mismo Porter, como por ejemplo la diferenciación o la reducción de costos.

En cuanto a la planeación de la estrategia presenta una determinación de conjuntos coordinados y sistematizados de planes para el desarrollo de la misma. También fomenta una investigación sustancial, análisis meticuloso que debe ser realizado por un erudito experto en cifras, estadísticas, etc.

También es preciso decir que Michael Porter comparte una serie de elementos o herramientas para que las empresas desarrollen estrategias competitivas, como lo es, la cadena de valor de una empresa o sector, el análisis de las cinco fuerzas competitivas y el diamante competitivo.

Una herramienta muy importante para realizar un posicionamiento es el análisis externo e Interno de la empresa a través de la matriz DOFA, este surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa¹⁴. DOFA se refiere a: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que presenta la empresa. Esta matriz comenzó como una tendencia, la planificación corporativa, que aparentemente apareció por primera vez en DuPont, en 1949. Para 1960, todas las empresas del Fortune 500 tenían un “gerente de planificación corporativa” (o cargo equivalente); asociaciones de “planificadores

¹³Ibíd., p 12

¹⁴CHAPMAN Alan. Análisis de la Matriz DOFA, en http://www.degerencia.com/tema/análisis_dofa. Publicado 22/08/2004.

corporativos a largo plazo” comenzaron a surgir por todo Estados Unidos y Gran Bretaña.

La Matriz DOFA, es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas este análisis DOFA sirve para que una empresa conozca su posición en el mercado, realice el análisis de un producto o marca, pueda analizar una idea de negocio, aproveche la oportunidad para realizar una adquisición de maquinaria o equipos, evalúe la necesidad o conveniencia de un cambio de proveedor o incluso decida acerca de llevar al outsourcing un servicio.

En el cuadro No. 1 se muestra una plantilla para realizar una DOFA, la cual muestra preguntas claves que se deben tener en cuenta al momento de formularla.

En este sentido se puede concluir que un análisis DOFA le proporciona a la empresa la información suficiente para obtener un diagnostico que le permita identificar y analizar con claridad aquellas debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que la ponen en posición de vulnerabilidad y que le impiden ser más competitiva en el mercado e implementar las estrategias necesarias para mejorar los procesos internos y externos; conocer aquellos aspectos que la empresa tiene le ayuda a ser más objetivos al momento de diseñar sus estrategias e implementar planes de acción para mejorar sus procesos externos e internos y poder responder de manera eficiente a las exigencias del entorno y las necesidades y deseo de sus clientes.

Cuadro 1. Plantilla para el Análisis DOFA

Tema del análisis:	
Fortalezas ¿Ventajas de la propuesta? ¿Capacidades? ¿Ventajas competitivas? ¿Recursos, activos, gente? ¿Experiencia, conocimiento, datos? ¿Reservas financieras, retorno probable? ¿Marketing – alcance, distribución? ¿Aspectos innovadores? ¿Ubicación geográfica? ¿Precio, valor, calidad? ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones? ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones? ¿Cultural, actitudinal, de comportamiento? ¿Cobertura gerencial, sucesión?	Debilidades ¿Desventajas de la propuesta? ¿Brechas en la capacidad? ¿Falta de fuerza competitiva? ¿Reputación, presencia y alcance? ¿Aspectos Financieros? ¿Vulnerabilidades propias conocidas? ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones? ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo? ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros? ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción? ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan? ¿Motivación, compromiso, liderazgo? ¿Acreditación, etc.? ¿Procesos y sistemas, etc.? ¿Cobertura gerencial, sucesión?
Oportunidades ¿Desarrollos del mercado? ¿Vulnerabilidades de los competidores? ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida? ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones? ¿Influencias globales? ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales? ¿Mercados objetivo nicho? ¿Geografía, exportación, importación? ¿Nuevas propuestas únicas de venta? ¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc.? ¿Desarrollo de negocios o de productos? ¿Información e investigación? ¿Sociedades, agencias, distribución? ¿Volúmenes, producción, economías? ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?	Amenazas ¿Efectos políticos? ¿Efectos legislativos? ¿Efectos ambientales? ¿Desarrollos de TI? ¿Intenciones de los competidores? ¿Demanda del mercado? ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas? ¿Contratos y alianzas vitales? ¿Mantener las capacidades internas? ¿Obstáculos enfrentados? ¿Debilidades no superables? ¿Pérdida de personal clave? ¿Respaldo financiero sostenible? ¿Economía – local o extranjera? ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Fuente: PÉREZ, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Centro Editorial Universidad del Valle, Cali 1990.

En segunda medida se encuentran los Modelos de Formulación Estratégica que cual dice que toda empresa sin distinción de su tamaño, el sector donde se desenvuelve, tipo de industria o lugar donde realiza sus actividades debe realizar métodos que le permitan cerciorarse que disponen de una metodología que les ayude en el proceso de implementación de estrategias para el cumplimiento de sus

objetivos. Los modelos de formulación estratégica ya que estos le brindan a las empresas herramientas útiles para conocer la empresa y el sector donde se desenvuelve, información que les ayuda al proceso de implementar estrategias competitivas lo cual consiste en crear un modelo general que contemple las metas de la empresa, su manera de competir y sus políticas para lograrlo. En el método clásico para la formulación de estrategias, es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podría lograr¹⁵, para ello es necesario realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Cuadro 2. Contexto dentro del Cual se Formula la Estrategia Competitiva



Fuente: las autoras basado en la teoría de Michael Porter

El primer factor, los puntos débiles y fuertes, representa los activos y habilidades en relación con la competencia, tales como recursos, tecnología, identificación de marca, entre otras. El segundo, los valores personales, se refieren a los motivos y necesidades de los principales ejecutivos que se encarguen de implementar la estrategia. La combinación de ambos factores determina los límites internos de la estrategia competitiva. El tercer factor, las oportunidades y riesgos de la industria, generan un ambiente competitivo. Y por último, las expectativas sociales reflejan el impacto de los problemas sociales, costumbres y políticas gubernamentales, entre otros. Así, estos dos últimos factores determinan los límites externos ya que dependen del sector industrial y del ambiente en general. Al analizar todos los

¹⁵ PORTER Michael. Ventaja Competitiva. CECSA. México. 1982, p 350

puntos, la empresa tendrá la oportunidad de formular su estrategia en forma real y acertada, tomando en cuenta sus metas y políticas.

Otra herramienta de gran importancia para análisis externo e interno de una empresa es la que ofrece el teórico Igor Ansoff¹⁶ que es considerado “la biblia” de la planificación estratégica. Él con su teoría de penetración de mercados. Su principal obra es Strategic Management publicada en 1984 y revisada en 1990 en el que destacan sus críticas sobre los antiguos métodos de planificación a largo plazo, sus formulaciones acerca del uso de la tecnología como herramienta para la gestión estratégica y su descripción de los arquetipos básicos de manager.

Éste sujeto muestra una herramienta de gran utilidad para el análisis de las empresas la Matriz de Ansoff (Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento) que tiene cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos/servicios existentes y los nuevos con los mercados existentes y los nuevos.

La matriz muestra esencialmente el riesgo al que una estrategia particular expone a una empresa. Cuanto más uno se mueva a un nuevo cuadrante (horizontal o vertical), aumenta el riesgo. Mirándolo desde una perspectiva de negocios, quedarse con el producto existente y en el mercado actual es una opción de bajo riesgo: se conoce cómo trabaja el producto y el mercado tiene pocas sorpresas. Sin embargo, te expones a un nuevo nivel de riesgo ya sea entrando en un nuevo mercado con un producto existente o desarrollar un nuevo producto para un mercado ya existente.

El mercado puede llegar a tener necesidades y dinámicas radicalmente diferentes de lo que se pensaba, o el nuevo producto puede no funcionar o venderse bien. Y moviendo dos cuadrantes significa dirigirnos a un mercado nuevo, con un nuevo producto, lo cual aumenta el riesgo aún más. (Ver figura No.1)

El marketing es otro punto muy importante a tocar ya que este es la orientación empresarial centrada en el cliente¹⁷. El marketing tal como lo conocemos hoy, comenzó en la década de 1970 con el nacimiento de la "orientación al marketing"¹⁴. Durante la primera etapa del capitalismo, la empresa tenía una orientación a la

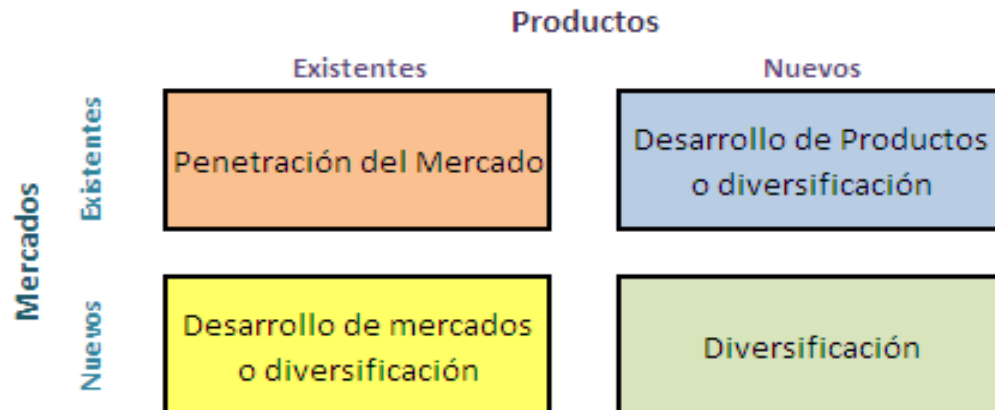
¹⁶ ANSOFF, Igor, Corporate Strategy and Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill, New York, 1962, Pág. 295.

¹⁷ JACQUES Jean, Marketing Estratégico. Editorial Mac Graw-Hill 3ra edición 1995

¹⁴ CASADO DIAZ Ana Belén, y SELLERS RUBIO Ricardo. Dirección de marketing. Editorial club universitario 2006

producción, se preocupaba de asuntos relativos a la fabricación y la eficacia. A mediados de la década de 1950, emergió una segunda etapa, la etapa de la orientación a las ventas: vender lo que producía se convirtió en la primera preocupación de la empresa. A principios de la década de 1970 emergió una tercera etapa la de orientación al marketing, cuando las empresas se dieron cuenta de que los deseos y necesidades del consumidor conducían en realidad todo el proceso.

Figura 1. Matriz de Igor Ansoff



Fuente: las autoras con bases en la teoría de Igor Ansoff (1962)

La investigación de mercados llegó entonces a ser importante. Los negocios se dieron cuenta que era inútil invertir un gran esfuerzo en la producción y venta de productos que la gente no deseaba. Algunos especialistas dicen que ahora estamos al borde de una cuarta etapa, la de orientación al marketing personal. Creen que hoy en día existe la tecnología disponible para comercializar productos sobre una base individual.

El marketing se ha convertido en una disciplina académica en sí misma, con licenciaturas que se conceden ahora de forma rutinaria. Los Masters y los Doctorados se pueden obtener en numerosas subcategorías del marketing incluyendo: Investigación de mercados, Comportamiento del consumidor, Marketing internacional, Marketing industrial (también llamado marketing B2B), marketing del consumidor (también llamado marketing B2C), Dirección de producto, y de Marketing.

Para toda empresa es muy importante realizar un análisis que le ayude en la implementación de algunas estrategias de mejoramiento y competitividad para así poder obtener mejores resultados, por esto la matriz DOFA, la de Igor Ansoff, modelos de formulación estratégica, entre otras teorías y herramientas que son

fundamentales para lograrlo y brindar estrategias de mejoramiento, puesto que sirven de base para conocer las diversas contribuciones que algunos teóricos han aportado a la escuela del posicionamiento estratégico y otras teorías que sirven de guía para establecer las bases fundamentales de la investigación.

Por último se encuentra la planeación estratégica que es un término que se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años, generalmente se ha visto reflejado en el ámbito militar y empresarial; los antecedentes militares de la estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”, y a su vez se refiere en el terreno militar a “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”, el uso más frecuente de la estrategia inicia sus raíces en el ámbito militar; y ha sido mencionado por pensadores como: Peter Drucker, Ansoff, Porter, Chandler, Mintzberg, entre otro.

Uno de los principales pensadores en hablar de la estrategia fue Sun Tzu escritor chino quien fue el más antiguo estratega que durante 25 siglos ha influido en el pensamiento militar con su libro “el arte de la guerra” (año 500 A.C.). Otro de los autores que apuntó a la idea del termino estrategia fue el general prusiano y teórico de la guerra y la táctica Karl Von Clausewitz (1780-1831), quien definió la estrategia estableciendo su relación con la táctica punteando que la primera corresponde al “uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate [...] en el ámbito de los negocios los primeros en hablar del termino estrategia fueron Von Neumann y Morgenstern en su libro “teoría de los juegos” ; donde consideraban que una serie de actos ejecutados por una empresa, son seleccionados de acuerdo a una situación concreta.

En 1954 Peter Drucker señaló que la estrategia requiere que los gerentes analicen una situación y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener. Alfred Chandler (1962), expreso su aporte definiendo la estrategia como el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción del curso de acción y asignación de recursos definición que fue establecida como la primera del término estrategia¹⁸. Por su parte el concepto de planificación comienza a ser utilizado a principio del siglo xx en la literatura científica por Taylor y Fayol quienes pretendían reemplazar la práctica que había en las empresas por un método científico en donde la

¹⁸Fuente: www.geocities.com. "Evolución Histórica de la Planeación Estratégica, Consultado el 15 de Abril de 2014.

planificación se utilizara como un instrumento de dirección. Taylor se propone introducir principios de la administración científica durante ese proceso con cuatro principios elementales: de planeación, de preparación, de control y de ejecución.

El término “planeación a largo plazo” comienza a ser introducido en la década de los sesenta posteriormente se han introducido los términos: Planeación Corporativa Completa, Planeación General Total, Planeación Formal, Planeación Integrada Completa, Planeación Corporativa y Planeación Estratégica como elemento principal en la dirección de una empresa la cual recibe la definición de que es un esfuerzo ordenado y disciplinado que produce decisiones y acciones que guiarán y transformarán lo que es una organización. Es un proceso mediante el cual la empresa analiza su entorno, determina sus prioridades y traza un futuro a mediano plazo¹⁹.

A manera de conclusión la planeación estratégica ha sido una base fundamental para el establecimiento de objetivos e implementación de estrategias en el ámbito de los negocios, como un proceso que crea la unión del equipo directivo de una organización para trasladar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias en los resultados esperados que llevarán a la organización a diagnosticar la situación actual y futura de la empresa con el propósito de anticiparse a los resultados esperados y crear ventajas competitivas.

1.8 MARCO CONCEPTUAL

Después de definir teorías y conceptos en los marcos teórico y conceptual se puede visualizar que los temas tratados sirven para profundizar y contextualizar el problema de investigación que fue planteado. Así estos temas se vuelven el paso a seguir como desarrollo del proyecto en los siguientes capítulos.

Los conceptos sobre mercadeo y planeación estratégica que se encuentran son: *La Mezcla de Marketing*: es el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing: producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta en el mercado meta²⁰.

¹⁹ Ibíd. 18.

²⁰ O´SHAUGNESSY, John, Marketing Competitivo, un enfoque Estratégico, Ediciones Díaz de Santos S. A., Pág. 604.

Producto: Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Este debe satisfacer las necesidades del grupo para el cual fue creado. Este debe tener un nombre y un envase adecuado para que sea diferenciado de los demás²¹.

Precio: Algunas dificultades de la asignación del precio por la confusión sobre su significado, aun cuando el concepto es fácil de definir en términos usuales²², este se puede definir como el monto o la cantidad que le ofrecen a cambio de adquirir ese producto o servicio; establece la rentabilidad. Este debe ser justo tanto para el consumidor como para la organización²³.

Planificación: es el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos, con el fin de fijar y establecer la misión, visión y objetivos sobre la base de un diagnóstico preliminar de las oportunidades externas e internas para minimizar las amenazas de fracaso, que cubra todos los factores relevantes que pueden ser identificados. Debe contar con la participación de los gerentes y empleados de toda la organización, esta puede producir impactos positivos en el desempeño organizacional e individual. Ayuda a pronosticar las tendencias y los hechos futuros, elegir las estrategias, política y metodología de trabajo para cumplir con los objetivos, en la búsqueda de la adaptación de los mercados para obtener un mayor beneficio²⁴.

Plaza: Incluye las actividades de la empresa que ponen al producto o servicio a disposición de los consumidores meta. Este debe establecer las bases para que el producto llegue desde el fabricante hasta el consumidor final.

Promoción: Abarca actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. Consiste en dar a conocer el producto al consumidor y persuadirlo para que adquiera productos que satisfagan sus necesidades. En términos económicos la función de la promoción es cambiar la localización y forma de la curva de la demanda.

Planear: es encontrar la manera de anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada y alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados. Dicho de otra manera planear es el decidir ahora que se

²¹ARELLANO Rolando, Marketing Enfoque América Latina, Editorial Mc Graw Hill 1ra edición, año 2000

²² Op. Cit. 20.

²³PEREZ-SANDI Patricia, Del ocio...al negocio, editorial Panorama, 1ra edición, año 2002

²⁴ Fuente: www.oocities.planificacion, consultado el 18 de febrero de 2014.

hará después, incluyendo como y cuando se hará; sin un plan no se puede actuar de manera eficaz y eficiente, porque no se sabe que debe hacerse ni cómo²⁵.

La Demanda: es el deseo humano respaldado por el poder de compra. Pero para esto se debe tener en cuenta la ley de la demanda la cual nos dice que si los demás factores permanecen constantes, cuanto más alto sea el precio de un bien, menor es la cantidad demandada, y mientras menor es el precio de un bien mayor es la cantidad demandada, por el efecto situación y efecto ingreso²⁶.

El posicionamiento: es un proceso del cual la posición viene siendo el resultado, de tal manera que se habla de realizar el posicionamiento de una marca en el mercado con el objetivo de lograr determinada posición distintiva en él. Es muy importante que las empresas elaboren cuidadosamente programas de mercadeo para así crear y reforzar los posicionamientos deseados. En pocas palabras posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores²⁷.

Organizar: incluye determinar que tareas serán llevadas a cabo, como se realizarán, quien las ejecutara, como estarán agrupadas, quien depende de quién y donde se tomaran las decisiones.

Dirigir: incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir un canal eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten.

Controlar: proceso de vigilar el desempeño, compararlo con las metas y corregir todas las desviaciones sustantivas.

La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización²⁸.

Por otro lado *la estrategia* se define como un proceso que trata de las tareas empresariales de la organización, del crecimiento y de la renovación organizacional y más específicamente del desarrollo y de la utilización de la estrategia que deberá guiar a la operación de la organización. Una dirección estratégica apropiada debe

²⁵ SANTON William, ETZEL Michael y WALKER Bruce, Op. Cit.

²⁶ FISCHER Laura y ESPEJO Jorge, Op. Cit.

²⁷ Op. Cit.25

²⁸ DRAF L., Richard, La experiencia del Liderazgo, Editorial Cengage, México D. F., 2006.

prestar especial atención a aquellos factores que configuren el resultado de la empresa: así en cuanto a las capacidades, las mismas deberán ser fomentadas y desarrolladas, proceso que se lleva a cabo de manera consciente por la empresa, logrando la interacción entre la posición estratégica de los resultados²⁹.

Fuerza de ventas: es aquella parte de la estructura interna de una empresa que se especializa en el contacto personal con los clientes para facilitar la venta y adopción de productos y/ o servicios³⁰.

Planeación estratégica: También se encuentra la planeación estratégica que ha tenido una rápida evolución en las últimas décadas, desde los trabajos de la conducta económica y teoría de los juegos de Von Neumann hasta las perspectivas recientes del Balance Score Card.

El Autoservicio: es un tipo de tienda donde el cliente puede elegir y recoger personalmente las mercancías que desea adquirir, a diferencia de las tiendas departamentales. La definición de tienda autoservicio comprende desde las tiendas de consumo básico a las grandes cadenas de tiendas de autoservicio pertenecientes a corporaciones multinacionales. Al sistema de autoservicio se acogen la mayoría de los supermercados, hipermercados, grandes almacenes y grandes superficies especializadas³¹.

La Misión: es el propósito, fin o razón de ser de una empresa, ya que es aquí donde se define, a que se dedica la empresa u organización, lo que pretenden cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa y para quien actúa o se dirige³².

La Visión: es una manifestación clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se pretende convertir, teniendo en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, las tendencias tecnológicas del mercado.

Góndolas: definido en mercadotecnia como un soporte publicitario que consiste en un mueble alargado, de tres o más niveles, muy utilizado en los comercios para la

²⁹ÁLVAREZ, Héctor Felipe, Fundamentos de Dirección Estratégica, Ediciones Eudecor, Córdoba, Argentina, 2000.

³⁰ARELLAN CUEVA Orlando. (2000) marketing enfoque América Latina. primera edición.

³¹ Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Autoservicio> , Consultado el 15 de abril de 2014

³² Fuente: <http://www.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-mision-y-vision>, Consultado el 15 de Abril de 2014.

presentación de mercancías. Es una forma atractiva de promocionar productos en los puntos de venta³³.

Planes estratégicos: son los que establecen lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes, es decir al plan táctico, y al plan operativo; son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

Planes tácticos o funcionales: son aquellos que determinan planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de las empresas y se subordinan a los planes estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio, con el fin de poner en práctica los recursos de las empresas. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica³⁴.

Planes operativos: se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades, más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad. Estos planes cuentan con características como que se dan dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; son conducidos y ejecutados por los jefes de menor rango jerárquico, tratan con actividades normalmente programables, siguen procedimientos y reglas definidos con precisión; normalmente cubren periodos reducidos³⁵.

Se puede tomar como conclusión que a partir de éste marco se tiene una clara idea de la terminología utilizada en el trabajo de investigación ya que en él se encuentra el conjunto central de conceptos y teorías encontrados y utilizados para formular y desarrollar un argumento en el presente trabajo de investigación.

³³ Fuente: <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/gondola>, Consultado el 03 de mayo de 2014.

³⁴ ABASCAL ROJAS, Francisco. Cómo se Hace un Plan Estratégico. Editorial Planeta. 2ª Edición. 2000.

³⁵ Ibíd... 21

1.9 MARCO CONTEXTUAL

Este marco permite al lector a ubicarse dentro del ambiente y del entorno que rodea a la empresa objeto de investigación y a tener una idea clara en lo que se refiere a su localización dentro del país, del departamento y aún más propio del municipio donde realiza sus actividades.

Colombia es un país situado en el extremo noroccidental de Suramérica, es el único país del subcontinente con costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico, con una superficie terrestre de 1'141.748 km² y 928.660 km² de dominios marítimos. Comparte fronteras con Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador y límites marítimos con Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Jamaica, República Dominicana y Haití.

Ubicada entre los 4° de latitud sur, 12° de latitud norte y entre los 67° y 79° de longitud oeste, es una nación ecuatorial cuyo clima está determinado por los vientos alisios, la humedad y la altitud sobre el nivel del mar: a mayor altitud la temperatura es más baja. (Ver gráfico No.1)

Gráfica 1. Mapa de Colombia



Fuente: colombiasinpalabras.blogspot.com/2012/04/mapa-de-colombia.html.

Para su administración, el territorio continental de Colombia está dividido en 4 distritos y 32 Departamentos cada uno con sus respectivas capitales y municipios entre los cuales se halla el departamento del Cauca que se encuentra ubicado en el suroeste del país entre las regiones andina y pacífica; localizado entre los 00°58'54" y 03°19'04" de latitud norte y los 75°47'36" y 77°57'05" de longitud oeste.

El departamento del Cauca cuenta con una superficie de 29.308 km² lo que representa el 2.56% del territorio nacional. El Cauca limita por el Norte con el departamento del Valle del Cauca, por el Este con los departamentos de Tolima, Huila y Caquetá, por el Sur con Nariño y Putumayo y por el Oeste con el océano Pacífico. Cuenta con una densidad poblacional de 46.66 hab. /km², su capital es Popayán que tiene una proyección de habitantes de 227.840. El departamento del Cauca tiene 1.268.937 habitantes según el censo del DANE del año 2005³⁶. El Cauca está dividido en 42 municipios, así como numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 27 círculos notariales y 29 notarías; un círculo de registro con sede en Popayán y 8 oficinas seccionales con sede en Bolívar, Caloto, Puerto Tejada, Santander de Quilichao, Patía, Guapi y Silvia; conforma el distrito judicial, Popayán, con 8 cabeceras de circuito judicial en Popayán, Bolívar, Caloto, Guapi, Patía, Santander de Quilichao, Silvia y Puerto Tejada.

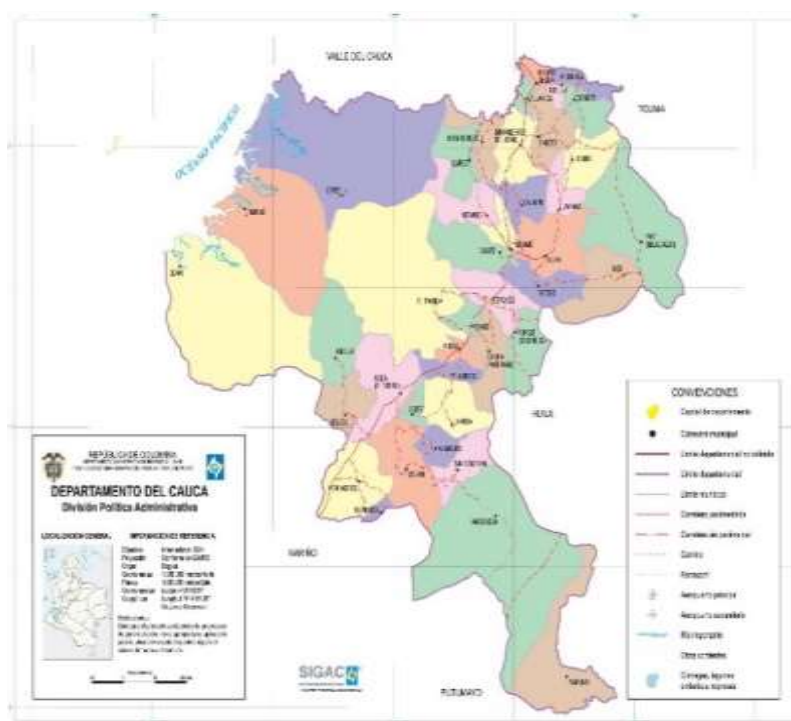
Puerto Tejada es también llamado la puerta grande del Cauca es un municipio ubicado al Norte del Departamento caucano tiene 115 años de fundado y cuenta con una población de 44.612 habitantes. En la actualidad es una población auto reconocida como 97.5% afro³⁷. (Ver gráfico N°2)

Según el IGAC "Instituto Geográfico Agustín Codazzi", la localización astronómica de Puerto Tejada es de 3°14'1" latitud Norte y 76°25'10" de longitud Oeste. El territorio portejadeño está ubicado en la parte noreste del departamento del Cauca, es la puerta de entrada de norte a sur. Es de topografía plana, con pendientes entre 0 y 3%. (Ver gráfico N°3)

³⁶ Fuente: www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion, Consultada el 28 de marzo de 2014.

³⁷ Fuente: <http://www.zonu.com/fullsize2/2009-09-17-5881/Departamento-del-Cauca-2003>, Consultado el 26 de marzo de 2014

Gráfica 2. Departamento del Cauca



³⁸ ALCALDÍA MUNICIPAL de Puerto Tejada, Plan de desarrollo municipal de Puerto Tejada año 2012-2015, web www.todacolombia.com/departamentos/cauca, Consultada el 18 de marzo de 2014.

Gráfica 3. Mapa de Puerto Tejada



Fuente: <http://maps.google.com/maps>.

1.10 MARCO JURÍDICO

Permite realizar una recopilación de las normas legales relacionadas con el tema principal de la investigación (leyes, decretos y resoluciones). Es importante tener claro la prioridad legal que se quiere expresar porque no se debe transcribir demasiados artículos. Si es relevante la norma se debe enunciar su objetivo y adicionarse como un anexo, la norma completa. En general cuando se hace una recopilación de este marco debe ser en orden cronológico y al incluir la norma colocar su título, su objetivo y que organismo lo expide.

A continuación se citaran normas que se debe tener en cuenta en los momentos de conformar empresas las cuales conviene estar legalmente constituidas en cámara de comercio, al igual debe conocer y regirse por reglamentos de ley. Dentro de este marco se verán algunos exponentes que rigen el comercio y su labor como las siguientes:

La primera herramienta es la Constitución Política de Colombia que en su título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333 establece la libertad económica y toma la empresa como la base para el desarrollo. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica

obligaciones. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

En el artículo 58 se hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria. Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. El Estado protege y promueve las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Una segunda herramienta es la ley 905 de Agosto 2 de 2004 por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 y se dictan otras disposiciones. Las modificaciones de la Ley 590, están encaminadas a estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de micro, pequeñas y medianas empresas, Mi pymes; se crea el Sistema Nacional de Mi pymes, conformado por los Consejos Superior de pequeña y mediana empresa, el Consejo Superior de Microempresa y los Consejos Regionales; amplió la conformación del Consejo Superior de la Microempresa, del Consejo Superior de la Pequeña y Mediana empresa y Consejo Regional; Programas educativos para Mi pymes y de creación de empresas. El Sena, las universidades e institutos técnicos y tecnológicos, sin perjuicio de su régimen de autonomía, considerarán lo dispuesto en la presente ley a efecto de establecer diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales para las Mi pymes y a promover la iniciativa empresarial.

El ordenamiento jurídico político colombiano ha regulado directamente el ejercicio de la actividad comercial y parte de esta regulación está enmarcada en la Constitución Política de Colombia, el Código de Comercio, el Código Civil, la Ley 222 de 1995, la ley 905 de 2004, la Ley 1116 de 2006, la Ley 1014 de 2006, la Ley 1258 de 2008, entre otras normas relativas a la propiedad industrial, comercio electrónico, comercio internacional, etc. El tercer ente regulador es el Código de Comercio que en su artículo 10 menciona que son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

En el artículo 20 se señala que son mercantiles para todos los efectos legales: la adquisición de bienes a título oneroso con destino a enajenarlos en igual forma, y la

enajenación de los mismos. En su artículo 25 dice que se entiende por empresa toda actividad económica organizada para la administración. Y por último en el Artículo 864 el contrato es un acuerdo de dos o más partes para construir, regular o extinguir en ellas una relación jurídica patrimonial.

Otra de las leyes y como cuarta herramienta es la ley 1014 de 2006 la cual informa que permitió, en el periodo comprendido desde su expedición hasta la promulgación de la Ley 1258 del 5 de Diciembre de 2008, la creación de las denominadas sociedades unipersonales de los tipos anónima, limitada y colectiva.

Es necesario conocer un quinto elemento que es el Decreto 2649 de 1993 todas las empresas privadas y públicas se rigen por este decreto que contiene todos los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Colombia. De conformidad con el artículo 60. de la Ley 43 de 1990, se entiende por principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas. Apoyándose en ellos, la contabilidad permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna.

El Decreto 2649 de 1993, debe ser aplicado por todas las personas que de acuerdo con la Ley estén obligadas a llevar contabilidad. Su aplicación es necesaria también, para quienes sin estar obligados a llevar contabilidad, pretendan hacerla valer como prueba.

Se puede tener en cuenta como sexta herramienta el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, Código Sustantivo del Trabajo que muestra la finalidad primordial de este Código la cual es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley 44.

Ley 1607 de diciembre 26 de 2012, sobre la reforma tributaria para todas las empresas y personas naturales.

El marco legal permite que las organizaciones se rijan conforme a lo estipulado en el momento de su conformación y que estén actualizadas de acuerdo a los decretos y leyes durante el transcurso de la labor empresarial. Para este proyecto se tuvieron en cuenta algunas leyes y decretos que permite generar conciencia de cómo debe regirse la organización para llevar los procesos legales adecuadamente; para ello se nombraron las más necesarias como las de la cámara de comercio para su constitución legal y funcionamiento como tal en el área empresarial, el código sustantivo de trabajo para beneficio del empleador y del empleado, la reforma tributaria para el área contable y algunos decretos legales para el buen funcionamiento de esta.

1.11 METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN

Este marco ayuda a responder a preguntas relacionadas con lo que se quiere estudiar, los alcances y el porqué de la investigación, así como también la aplicación metodológica para su desarrollo.

El método está constituido por el conjunto de procesos que se deben emprender en la investigación y demostración de un hecho o situación que constituye el objeto de investigación. El método permite organizar el procedimiento lógico general a seguir en el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad. A continuación se hace referencia a procesos de conocimiento que pueden ser aplicados en este proyecto:

La observación: es reconocer que existen hechos y éstos se presentan de manera espontánea los cuales deben quedar escritos. También es la percepción deliberada de ciertos rasgos en la realidad existente. Ayuda a obtener información del entorno de manera directa.

La Inducción: conlleva al raciocinio o argumentación, por lo que permite un análisis ordenado, coherente y lógico del tema de investigación objeto del trabajo de grado. Se inicia con la observación de fenómenos particulares, que llevan a otros de mayor complejidad.

La Deducción: el conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones de carácter general se llegue a identificar explicaciones de carácter particular contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

En esta investigación se aplican fundamentalmente dos de los procesos descritos como parte del método científico; en primer lugar se recurre a la observación de la situación presentada en el Autoservicio El Descuento de manera que se reúna la información suficiente de la empresa y su entorno y con ésta, más la ayuda de las herramientas metodológicas descritas en el marco teórico se logra adelantar un proceso de análisis ordenado, coherente y lógico del tema de investigación, lo que constituye un estudio inductivo de la situación.

1.12 TIPO DE ESTUDIO

Al definir el tipo de estudio, se define también el tipo de información que se requiere, así como el nivel de análisis que se debe realizar. Algunos autores clasifican los estudios en cuatro tipos: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo;³⁹ algunos otros los clasifican en tres categorías: exploratorio, descriptivo y explicativo, (por ejemplo, Sellito, Deutsch y Cook, 1965 y Babbie, 1979).

El estudio exploratorio o formulativo es el primer nivel de conocimiento científico que se quiere obtener sobre un problema de investigación se logra a través de estos estudios de tipo exploratorio que tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa en el desarrollo de una hipótesis.

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

Este tipo de estudio permite tener conocimiento previo de la empresa, conduciendo a encontrar una mayor familiaridad con el tema a tratar, obteniendo de esta manera información verbal y escrita para realizar la formulación del problema y llevar a

³⁹ DANKHE 1986, Metodología de la investigación, capítulo III.

cabo su planteamiento, permitiendo de esta forma conocer más a fondo las falencias de la organización.

El estudio explicativo va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos o fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por que se relacionan dos o más variables.

El estudio descriptivo como su nombre lo indica describe las características que identifican los elementos y componentes como su interrelación. Además permite la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Señala formas de conducta, establece comportamientos, busca la comprobación y asociación entre variables.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades o características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir miden, evalúan, recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

El tipo de estudio descriptivo encuentra su pleno desarrollo cuando existe información sobre el tema y lo que se realiza es una aplicación, que permite establecer características demográficas, identificar formas de conducta; como preferencias de consumo, decisiones de compra, etc.

En el caso concreto del presente estudio, como en la mayoría, se adelanta inicialmente una etapa exploratoria durante la cual se contextualiza la situación objeto de estudio y se establecen las bases necesarias y suficientes para adelantar la investigación. Luego se procede en éste caso con un estudio de carácter descriptivo al establecer la relación entre las condiciones de los entornos externo e interno del Autoservicio El Descuento, sus condiciones particulares y los posibles escenarios de solución.

1.13 MÉTODO DE ESTUDIO

Es la manera como se adquiere el conocimiento, es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, el cual para el presente estudio será el método de

análisis. Éste consiste en un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa – efecto entre los elementos que componen la investigación, como: producto, precio, canales de distribución, fuerza de ventas, publicidad y todos los elementos relativos al desarrollo empresarial del Autoservicio El Descuento.

1.14 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como fuentes primarias en ésta investigación se aplica una encuesta a los funcionarios que están directamente relacionados con la toma de decisiones del Autoservicio El Descuento. Por tratarse de un número reducido de encuestas, no se utilizarán programas estadísticos especializados para su procesamiento, éste se hace a través de una tabla en Excel, para su posterior análisis e interpretación.

Fuentes Secundarias. Además de los registros escritos consultados como libros, revistas y consultas en internet, al respecto vale destacar el uso del historial de ventas del Autoservicio El Descuento durante los últimos años.

A manera de conclusión, se puede afirmar que en este punto se cuenta con los elementos teóricos y conceptuales suficientes para el desarrollo de la investigación, además de claridad acerca del desarrollo metodológico. Se inicia entonces el desarrollo práctico de la investigación, con base en la información analizada hasta el momento.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA AUTOSERVICIO EL DESCUENTO

Para dar comienzo al desarrollo de la investigación se hace una descripción de las principales características de la organización, su génesis y desarrollo, estructura, misión, visión y proceso comercial para adentrarse luego en el análisis de los entornos que rodean y definen la orientación de la empresa; el análisis externo e interno completan los elementos del diagnóstico situacional del Autoservicio El Descuento y permiten reunir de manera objetiva y gracias a la información suministrada por los propietarios y empleados, junto a la información recolectada por averiguación directa de las investigadoras, los factores críticos que afectan el desarrollo de la organización así como aquellos que lo favorecen y mediante la aplicación de herramientas de diagnóstico como las matrices EFE, EFI, MPC, establecer una valoración numérica, (aunque algo subjetiva en su concepción), acerca de la situación real de la empresa en términos de como enfrenta las amenazas, reduce sus debilidades, aprovecha las oportunidades y potencializa sus fortalezas.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

El Autoservicio el Descuento fue fundado por Gustavo Alberto Hincapié Palomeque (actual alcalde del municipio de Puerto Tejada) en el año 1996. Esta empresa que en la actualidad es una de las más antiguas del municipio de Puerto Tejada, inicia sus operaciones como un granero con el nombre de “Granero Su Amigo”, pero la visión y el ánimo de convertir el granero en un gran supermercado eran los más grandes anhelos de Hincapié y luego de 6 años se convierte en uno de los negocios de su tipo más visitados por la población del municipio.

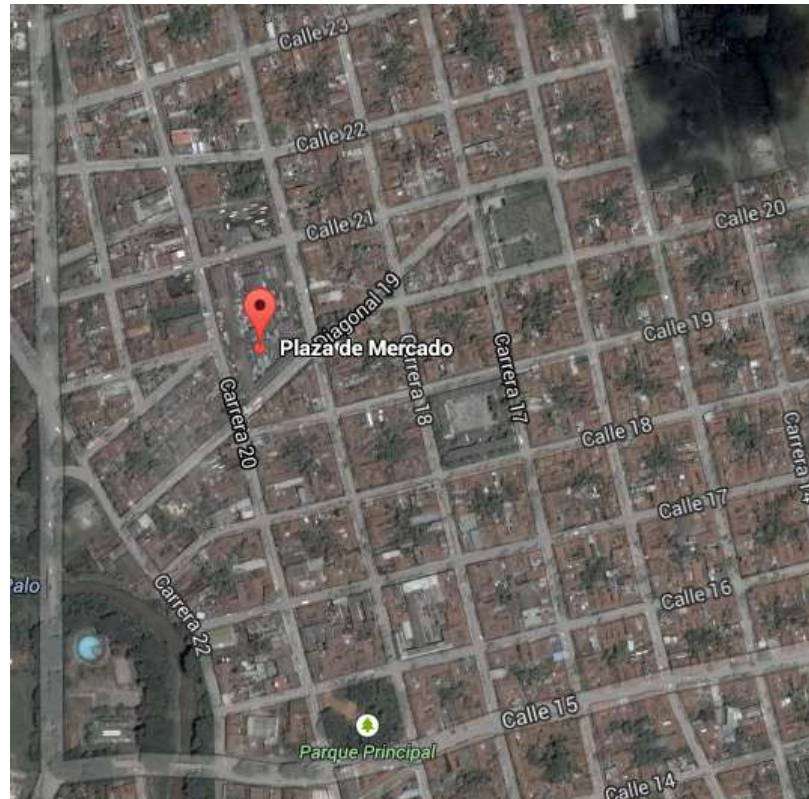
Más tarde, en el año de 2002 esta empresa pasa a manos de Lucely Hincapié Palomeque hermana del anterior propietario quien fue la propietaria del granero durante 9 años, tiempo en el cual cambia la razón social a “Autoservicio El Descuento” y el 20 de junio del año 2011 esta empresa es cedida Juan Carlo Hurtado Carabalí.

Durante estos años de funcionamiento el autoservicio fue una de las primeras entidades en realizar convenios con las diferentes empresas de la región para realizar los pagos a los trabajadores o que estos pudieran realizar sus compras mientras se les consignaba en la empresa. El Autoservicio el Descuento es una de

las empresas que más apoya la labor social realizada por parte de las fundaciones o diversos grupos que trabajan por la sociedad en el municipio de Puerto Tejada.

El Autoservicio El Descuento se encuentra ubicado en la carrera 20 No. 20 - 18 del Barrio la Esperanza en el exterior de la Plaza de Mercado, al lado izquierdo de la entrada principal de ésta.

Gráfica 4. Ubicación Autoservicio el Descuento



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Plaza+de+Mercado/@3.2309637,-76.420264,1092m/data=!3m1!1e3!4m2!3m1!1s0x8e3a766595ae547d:0x5fe8178b32c577ac>

El autoservicio maneja actualmente seis líneas de productos: granos y abarrotes, aseo, carnes frías, confitería y lácteos y refrescos. (Ver cuadro No 3)

Cuadro 3. Portafolio de productos

Granos y Abarrotes	• Arroz, Acites, Azucar, Panela, Aliños varios, Frijoles, Lentejas, Blanquillos, Arvejas, Pastas, Harinas, Mantequilla, sal, pan, enlatados, café, chocolate.
Aseo	• Escobas, Traperos, Cepillos, Jabones en Barra, Detergente en polvo y líquidos, Shampo, Acondicionadores, Jabon de Tocador, Crema dental, Bolsas para la basura, Enjuagues bucal, Decinfectantes, Cremas corporales, Desodorantes, entre otros productos.
Carnes Frias	• Salchichas, Jamon, Salchichon, Mortadela, tocineta, costilla ahumada, chorizos. se manejan marcas como Rica, Zenu, Rietti,
Confiteria	• Bananas, bombones, galletas de distintas clases, dulces, papas firtas, pesteles prefabricados, etc.
Lacteos y Refrescos	• Leche entera, deslactosada y descremada, crema de leche, yogurt, bebidas lacteas, quesos, gaseosas, jugos, agua, té helados, y otros.

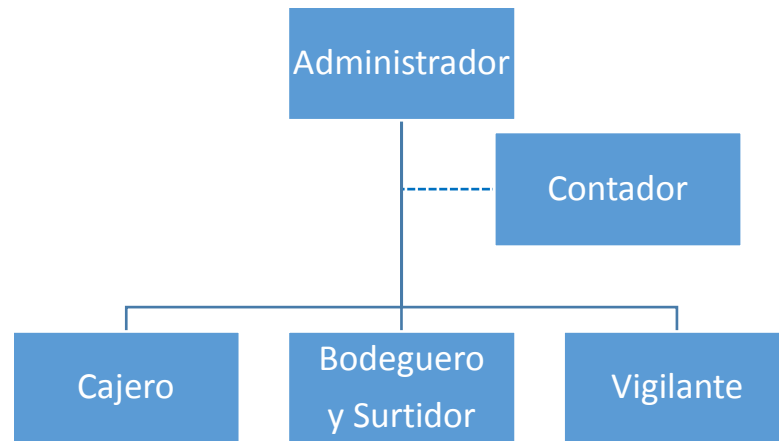
Fuente: Las Autoras, Basada en la Información Suministrada por la Empresa.

2.1.1 Estructura Organizacional

El Autoservicio el Descuento maneja una estructura administrativa bajo un enfoque jerárquico, aunque totalmente informal, es decir es la forma en la que siempre han funcionado las cosas y las jerarquías se han establecido por la condición de propietarios y no por que respondan a un diseño pensado y elaborado en función de las condiciones específicas de la empresa; en la actualidad no cuenta con un

organigrama oficial estipulado en ningún documento por lo tanto fue elaborado por las autoras con la información suministrada por la empresa.(ver Figura N° 2).

Figura 2. Organigrama de Autoservicio el Descuento



Fuente: Las Autoras Basada en Información Suministrada por la Empresa

2.1.2 Misión y Visión del Autoservicio El Descuento

El Autoservicio El Descuento se ha caracterizado por desarrollar su actividad comercial desde la informalidad, tanto en aspectos operativos como administrativos. Partiendo de esta base es fácil deducir que la toma de decisiones en cualquiera de los aspectos relevantes de la organización está marcada igualmente por la informalidad y no responde en ningún caso a procesos formales de planeación, análisis y selección de las mejores alternativas; al no contar, por ejemplo, con información contable y financiera confiable es imposible para cualquier persona interna o externa a la organización adelantar procesos de consolidación en ésta área.

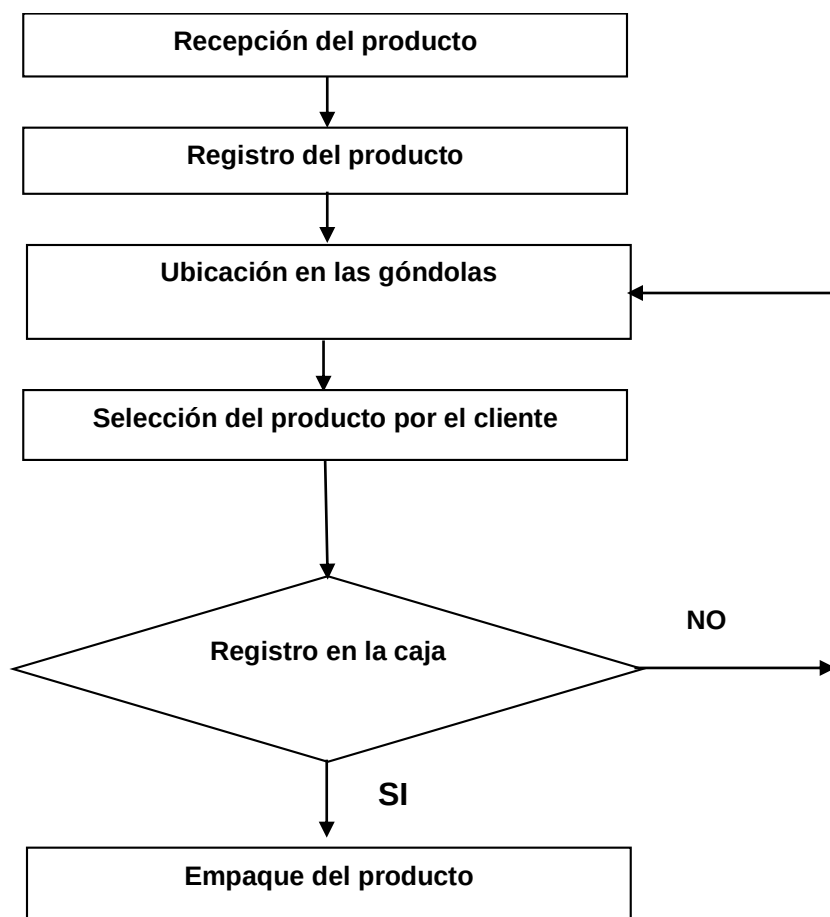
No es ajena a esta situación la toma de decisiones estratégicas frente a elementos como la competencia o los posibles cambios en la legislación o la economía que puedan afectar de manera positiva o negativa según el caso, el futuro de la organización y al no existir ninguno de dichos elementos es imposible definir metas y objetivos, pues la organización no cuenta con una base estratégica, representados en la misión y visión de la compañía que hagan visible tanto para propietarios,

trabajadores, clientes y proveedores del Autoservicio El Descuento hacia dónde va y cual es en la práctica su quehacer.

2.1.3 Proceso de Comercialización

En la figura No. 3 se describe el proceso por el cual pasa un producto desde su compra hasta su entrega al consumidor final.

Figura 3. Flujograma del proceso de la venta de un producto



Fuente: Las Autoras Basada en Información Suministrada por la Empresa.

Vale la pena anotar que estos procesos no están establecidos formalmente al interior de la empresa y por tanto no se realizan de manera metódica y disciplinada, lo que genera en algunos momentos situaciones de desorden, reflejadas en la operación y atención al público.

En la actualidad, la clientela de la empresa está conformada principalmente por amas de casa, padres de familia, trabajadores y demás personas de la población y de municipios aledaños, que desean adquirir los productos de la canasta familiar y que prefieran obtener los productos de la empresa. Sin embargo en los últimos dos (2) años se ha presentado un descenso considerable en los niveles de ventas; se calcula, según información suministrada por la administradora que dicho descenso puede alcanzar el 50%. No es posible tener una cifra más precisa, pues en la actualidad no existen registros contables en los cuales basarse.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA AUTOSERVICIO EL DESCUENTO

Por mucho tiempo se ha hablado de una relación muy estrecha que existe entre la empresa y la estrategia que la misma debe formular y poner en marcha teniendo en cuenta que todas las organizaciones están relacionadas con el entorno en el que se desenvuelven, ya que estas funcionan como sistemas abiertos, lo que implica que están en permanente contacto con su alrededor el que inevitablemente influye en el funcionamiento de la empresa condicionando con ello el logro de sus objetivos; por ello es necesario realizar un análisis externo con el cual se puede implantar un adecuado sistema de vigilancia y detectar las amenazas y oportunidades de la empresa que provengan de nuevos productos, patentes, normativas, situaciones ambientales, la competencia, etc.

De igual manera es fundamental realizar una observación y diagnóstico de las condiciones en las que se desarrollan las actividades internas, lo cual permite tener una radiografía del momento actual de la empresa, destacando sus fortalezas y debilidades como organización.

Con el panorama completo, tanto interno como externo y determinadas las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades así como la posición de la empresa en relación a sus principales competidores y el mercado en general, se completa el llamado por los teóricos diagnóstico situacional y es a partir de éste que se procede a la formulación de estrategias desde los resultados arrojados por el desarrollo de la matriz DOFA.

El análisis externo o del macro ambiente de una empresa consiste en la identificación de variables o factores sectoriales, nacionales e incluso internacionales, con un impacto directo e indirecto en la actividad de la misma y sobre las cuales la empresa no ejerce ningún control ni tiene capacidad para

modificar su comportamiento. Por tal razón en el análisis del ambiente externo de la empresa es posible encontrar factores que logran beneficiar o perjudicar las operaciones y crecimiento de la misma, además se puede dar la situación de que el mismo factor influya de manera positiva en una empresa o negativa en otra dependiendo de la misión y objetivos de la compañía; dichas variables pueden generar un ambiente favorable para la empresa convirtiéndose en oportunidades o un ambiente negativo generando así las amenazas que atentan contra la dinámica y crecimiento de la misma.

Con la identificación y análisis de dichos factores se le proporciona a la empresa la facilidad de detectar el impacto que pueda tener en el corto, mediano y largo plazo, la tendencia futura del indicador, las variaciones en los costos de materia prima y/o maquinaria, los procesos inflacionarios del mercado, las leyes o normas que la impacten, novedades tecnológicas o nuevas tendencias en el mercado, entre otras variables que pueden ser identificadas a través del estudio de los entornos y aspectos del macro ambiente de la empresa que a continuación se presenta un mediante un análisis de cada uno de los entornos externos que generan factores críticos para el desarrollo del Autoservicio El descuento.

2.2.1 Entorno Demográfico

El estudio de las variables del entorno demográfico permite determinar las características y composición de la población que constituye el mercado hacia el que se dirigen los servicios y/o productos de la empresa referida en el proyecto y la determinación de las tasas de crecimiento, empleabilidad, capacidad de compra, etc.

De igual manera establece la disponibilidad del personal con las características requeridas por la empresa y los factores poblacionales que pueden afectar los patrones de compra de los productos y/o servicios de la empresa⁴⁰.

La demografía de cada municipio es muy importante ya que en esta se puede analizar el sector en donde se encuentra ubicada la empresa y con esta información se puede establecer el patrón de comportamiento de la población y su situación social. A continuación se realiza un análisis de las estadísticas de la región, en este

⁴⁰ Ibíd. 38

caso Puerto Tejada, Cauca, ya que es aquí en donde se encuentra ubicada la empresa.

Según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi,⁴¹ la localización astronómica de Puerto Tejada es de 3°14'1" latitud Norte y 76°25'10" de longitud Oeste. El territorio portejadeño está ubicado en la parte noreste del departamento del Cauca, es la puerta de entrada del norte al sur.

Puerto Tejada tiene una topografía plana, con pendientes entre 0 y 3%. Este municipio goza de una ubicación privilegiada: al norte limita con los municipios de Santiago de Cali y Candelaria, al sur con el municipio de Caloto y Villa Rica, al occidente con Villa Rica y Jamundí, al oriente con Miranda y Padilla. Puerto Tejada cuenta con una extensión total de 102 kilómetros cuadrados (11.169.07 hectáreas); una extensión de área urbana de 368.1 kilómetros cuadrados; extensión área rural: 10.800.97 kilómetros cuadrados, altitud de la cabecera municipal: 969 m.s.n.m; temperatura media: 24 °C y con una distancia de referencia: de 17 Km de la ciudad de Cali y a 108 kilómetros de Popayán.

Puerto Tejada cuenta con una población total de 45.091 habitantes, los cuales se encuentran distribuidos así: en la cabecera 39.741 lo cual equivale a un 88% y rural 5.350 equivalentes a un 12%, según el censo del año 2011. La distribución poblacional por sexo es la siguientes: Hombres 21.979 y Mujeres: 23.312⁴² el 95% de ellos afro descendientes.

Como se puede observar la población de Puerto Tejada no ha tenido un crecimiento muy alto en los últimos años y además su población en edad productiva es alta: 48.77% está en edad económicamente activa, entre los 20 y los 59 años.

Tabla 1. Crecimiento de la población del Municipio según zona y año de Puerto Tejada

ZONA	2008	2009	2010	2011
Urbana	39.009	39.146	39.351	39.741
Rural	5.315	5.326	5.340	5.350
Total	44.324	44.472	44.691	45.091

Fuente: Proyecciones DANE 2008

La composición por edades, sexo y el crecimiento poblacional tiene una gran incidencia sobre el crecimiento demográfico, aparte de ser resultado de los patrones

⁴¹ Instituto Geográfico Agustín Codazzi. Plan de Desarrollo Municipal de Puerto Tejada, Cauca, 2012-2015,

⁴² ALCALDIA MUNICIPAL de Puerto Tejada, Plan de Desarrollo Municipal de Puerto Tejada, Cauca, 2012-2015

de crecimiento demográfico del pasado; para lograr un desarrollo con equidad y eficiencia es necesario, comprender como la distribución por grupos de edad influye sobre muchos fenómenos económicos, tales como los requerimientos de diferentes tipos de gastos e inversión social, la estructura de las necesidades de consumo, entre otros.

Cuadro 4. Población por grupo de sexo – Puerto Tejada, Cauca

EDADES	MACULINO	FEMENINO	TOTAL	PORCENTAJE
0 a 4 años	2.119	2.361	4.481	10,03%
5 a 9 años	2.413	2.689	5.102	11,42%
10 a 14 años	2.546	2.837	5.383	12,05%
15 a 19 años	2.097	2.336	4.433	9,92%
20 a 24 años	1.848	2.059	3.906	8,74%
25 a 29 años	1.704	1.899	3.603	8,06%
30 a 34 años	1.607	1.790	3.397	7,60%
35 a 39 años	1.415	1.576	2.991	6,69%
40 a 44 años	1.307	1.456	2.763	6,18%
45 a 49 años	1.038	1.157	2.195	4,91%
50 a 54 años	795	886	1.682	3,76%
55 a 59 años	599	668	1.267	2,84%
60 a 64 años	457	509	966	2,16%
65 a 69 años	418	465	883	1,98%
70 a 74 años	301	335	636	1,42%
75 a 79 años	241	268	509	1,14%
80 y más	234	260	494	1,11%
Total Población	21.139	23.552	44.691	
Porcentaje	47.3%	52.7%		100%

Fuente: Alcaldía Municipal de Puerto Tejada, Plan de Desarrollo Municipal 2008 - 2011.

Tabla 2. Análisis del macro ambiente demográfico del autoservicio el Descuento

Factores de Éxito.						Impacto		
	O/A	AM	am	om	OM	Alto	Medio	Bajo
Alto porcentaje de población económicamente activa 48.77%.	O				X	X		
Equilibrio en población diferenciada por género.	O			X			X	
El 88% de la población se ubica en el casco urbano del municipio.	O				X	X		
El 43.49% de la población es menor de 19 años.	O				X		X	
Bajas tasas de crecimiento anual de la población, inferiores al 1%.	A	X						X
Ubicación geográfica privilegiada para el Municipio de Puerto Tejada.	O				X		X	
El 95% de la población es afro descendiente.	O				X	X		
Abreviaturas: O = Oportunidad A = Amenaza A = Alto OM = Oportunidad mayor AM = Amenaza mayor B = Bajo om = Oportunidad menor am = Amenaza menor M = Medio								

Fuente: Las Autoras con Base en PEREZ Martha Lucia y CAMACHO Álvaro, Guía Diagnostico Empresarial. Cali Valle: Centro Editorial Universidad del Valle 1990

Con base en el anterior análisis es posible establecer que frente al entorno demográfico, el Autoservicio El Descuento tiene una posición favorable a primera vista, gracias al hecho de que son más las oportunidades que las amenazas que se le presentan. Es probable que los elementos aquí identificados conlleven gran importancia al momento de formular las estrategias que la empresa deba implementar.

2.2.2 Entorno Socio-cultural

Es importante analizar el ámbito social y cultural que rodea a la empresa para relacionar su comportamiento en el sector económico con el desempeño de la sociedad, puesto que el desarrollo y crecimiento del municipio aporta negativa o positivamente a las organizaciones o viceversa. Factores como la educación, la vivienda, la salud, la recreación, las costumbres, entre otros, son determinantes para fijar los mecanismos de relación entre la población y la empresa⁴³.

⁴³LEVITT, T., La Globalización de los Mercados, Harvard-Deusto Business Review, 4º trimestre, 1983.

En el campo educativo⁴⁴ la administración municipal, ha conformado organizaciones afrocolombianas en Puerto Tejada con el fin de marcar el compromiso de desarrollo de la etnoeducación bajo estrategias fundamentales que garanticen el derecho a la educación de la población, partiendo de la base de que el 95% de la población es afro descendiente y la conservación de sus elementos culturales ancestrales es fundamental para el desarrollo de la sociedad.

Al realizar un análisis de la situación educativa paralelo a la cobertura, es el índice de deserción en las instituciones educativas, la cual fue definida en el 6,16% (779 alumnos) un punto por encima de los parámetros establecidos por el gobierno 5%, este mismo índice analizado por grado muestra que los mayores porcentajes de deserción se encuentran en los grados 9 y 10 manifestándose en mayor porcentaje en el grado 10, situación que interrumpe el ciclo educativo y conlleva al aumento de los índices de analfabetismo del Municipio. (Ver tabla No. 3)

La tasa de analfabetismo es una variable que nos indica el nivel de desarrollo social de cualquier comunidad; el censo del DANE del 2005 muestra que la tasa de analfabetismo del municipio era del 13,5%, situación que origina bajos ingresos, atraso y la no satisfacción de las necesidades del individuo en su sociedad.

Tabla 3. Deserción Escolar año 2007 en Puerto Tejada, Cauca

CICLO EDUCACION	PREESCOLAR	BÁSICA PRIMARIA					BÁSICA SECUNDARIA				MEDIA		Total
Grado	0º	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	
Numero Alumnos	72	93	50	58	49	62	71	70	61	67	86	40	779
Porcentaje	7.63	6.7	4.3	4.7	3.9	4.9	5.4	6.3	6.2	9.3	11.6	6.8	6.16

Fuente: Núcleo Educativo Municipal Puerto Tejada. Año 2008

La Salud⁴⁵ según el Plan de Desarrollo Municipal, muestra los siguientes datos históricos:

La tasa de natalidad del municipio de Puerto Tejada en el año 2007 fue de 0,4%, es decir, 4 nacimientos por cada 1.000 habitantes, algo que no se ajusta a la realidad del municipio; para ser más consecuentes con la realidad de la población, la tasa de natalidad estaría alrededor de 0,31%, es decir, 31 nacimientos por cada 1.000 habitantes. La tasa de fecundidad general del municipio, estaría alrededor de 16 nacimientos por cada 1000 habitantes entre los 15 y 49 años, aunque la realidad

⁴⁴ Plan de Desarrollo Municipal de Puerto Tejada 2008-2011.

⁴⁵ ALCADIA MUNICIPAL de Puerto Tejada, Plan de Desarrollo Municipal 2012 – 2015.

muestra que la tasa estaría alrededor de 115 nacimientos por cada 1000 mujeres en edad fértil.

Con relación a la seguridad social se encontró que el 34% de la población está afiliada al régimen subsidiado 15.113 personas, el 30% al régimen contributivo y el 36% de la población carece de este servicio; podemos identificar algunas causas y razones que sustentan o soportan el hecho de la poca cobertura en el régimen contributivo entre ellos se puede resaltar, altas tasas de desempleo, la proliferación de los empleos informales que genera altos índices de población dependiente⁴⁶.

Identidad y Cultura⁴⁷ En el diagnóstico realizado en los diferentes talleres del municipio, para la formulación y ejecución del Plan de Desarrollo, se identificó una insuficiente cobertura en los servicios de formación, difusión, presentación y promoción cultural.

La vivienda⁴⁸ en el municipio tiene un déficit cuantitativo en vivienda nueva de un 41% aproximadamente; estas cifras se agravan más debido a factores como viviendas con debilidad estructural, construcciones con materiales inadecuados, alto nivel de hacinamiento (368 familias), carencia de servicios públicos básicos, ilegalidad en el proceso de urbanismo y ubicación en zonas de alto riesgo (413), las cuales deben ser reemplazadas o reubicadas en caso de desastre; esta situación, afecta el crecimiento armónico de nuestra localidad.

Tabla 4. Análisis Entorno Socio-Cultural

VARIABLE	O/A	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Déficit de vivienda en aproximadamente 41% de la población	A		X				X	
Insuficiente cobertura en servicios de formación, difusión y promoción de la cultura.	O				X			X
Alto porcentaje de la población sin acceso a la seguridad social: 36%	A		X				X	
Tasa de analfabetismo es de 13,5%	A	X				X		
Tasa de población estudiantil aprobada 89,9%	O			X			X	
Programas etnoeducativos operados por organizaciones comunitarias.	O			X		X		
Bajas tasas de natalidad, inferiores al 1%.	A		X				X	
Alto número de viviendas con deficiencias estructurales, construidas en materiales inadecuados y/o ubicadas en zonas de alto riesgo.	O			X		X		

Fuente: Autoras basados en datos de DANE, Secretaría de Salud Municipal, de Cultura.

⁴⁶Ibíd. año 2012 – 2015.

⁴⁷ Secretaría de Desarrollo y Educación de Puerto Tejada.

⁴⁸ ALCALDÍA MUNICIPAL de Puerto Tejada, Planeación Municipal de Puerto Tejada.

2.2.3 Entorno Político

El ambiente político está influido por el Estado, el cual toma las decisiones en el manejo económico y social del país y también en las empresas del sector y en su manejo económico y administrativo. El Gobierno nacional continuamente trabaja en marcos normativos de los que se desprenden decretos, normas y reformas tributarias, sociales, de salud, etc., que afectan los intereses particulares de las empresas,⁴⁹ por eso es de importancia analizar este ámbito a nivel nacional y su repercusión a nivel local.

El conflicto armado en el norte del Cauca es una realidad dolorosa y persistente desde hace varios años. Dicho territorio, en su mayoría montañoso, es cuna de la comunidad indígena NASA y de comunidades afrocolombianas, población duramente afectada por la precariedad del desarrollo institucional del Estado y el atraso socioeconómico, vulnerabilidad histórica que ha capitalizado el narcotráfico, la minería legal e ilegal y los actores armados no estatales.

Puerto Tejada presenta en la actualidad altos índices⁵⁰ de criminalidad los que se reflejan en la formación de pandillas y grupos criminales dedicados a actividades como la extorsión, el consumo de alucinógenos, porte y tráfico de armas, hurto, etc.

Esto ha hecho que el municipio se encuentre en la zona roja de seguridad en el país. En la siguiente tabla se presenta otras problemáticas sociales dependientes del entorno político.

⁴⁹ LEVITT, T., Op. Cit.

⁵⁰ ALCALDÍA MUNICIPAL de Puerto Tejada, Plan Básico de Ordenamiento Territorial – Territorio Étnico Afro colombiano. 2012

Tabla 5. Subsistema social – Puerto Tejada, Cauca. 2010

Involucrados en el conflicto	Clase de conflicto o problema	Consecuencias
Comunidad-Administración Pública	Desatención de problemas sociales. Exclusión social.	Acumulación de tensiones. Alto riesgo social. Baja Calidad de Vida. Necesidad de ampliar la democracia y la apertura social.
Comunidad-Administración Pública	Corrupción.	Incredulidad, escepticismo. Desinterés de la problemática municipal. Las gentes piden cambios más sensibles y rápidos.
Comunidad-Administración Pública	Falta de liderazgo.	Desconocimiento de la problemática municipal. Conformismo. Cultura de la crítica destructiva y del no aporte.
Comunidad-Administración Pública	Tejido social muy débil.	Pocas oportunidades de mejorar la calidad de vida. No existe unificación de criterios ni de soluciones. No hay estrategia para construir confianza
Comunidad-Administración Pública	Intereses particulares priman sobre los colectivos, Incredulidad,	Poca calidad técnica y jurídica de las soluciones. Lentitud. Necesidad de orientar la opinión pública a través de medios de comunicación objetivos, abiertos y transparentes.

Fuente: ALCALDIA MUNICIPAL de Puerto Tejada – PBOT 2010

Tabla 6. Análisis del Entorno Político para el autoservicio El Descuento

VARIABLE	O/A	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Situación política del país (grupos armados, grupos ilegales, terrorismo).	A	X				X		
Política social del gobierno regional.	O			X			X	
Extorsiones por grupos al margen de la ley (guerrilla, paramilitares, bandas emergentes).	A	X				X		
Ampliación de la participación y organización en agremiaciones, dentro del sector.	O			X			X	
Deterioro físico y social del entorno próximo a la empresa (plaza de mercado)	A	X				X		

Fuente: Las Autoras Basados en Datos del DANE y el PBO del Municipio de Puerto Tejada.

2.2.4 Entorno Económico

Las condiciones económicas hacen referencia a una amplia gama de factores tales como la inflación, el índice de desempleo, la estabilidad monetaria, el tipo de cambio monetario, la disponibilidad de capital, la tasa de interés, el costo de la mano de obra y la demografía de la población⁵¹.

⁵¹LEVITT, T.: La globalización de los mercados, Harvard-Deusto Business Review, 4º trimestre, 1983.

La economía del Municipio de Puerto Tejada⁵² está basada principalmente en la agroindustria la cual en los últimos años y especialmente a partir del año 1995 comenzó el proceso de industrialización del municipio dado por la expedición de la ley Páez o ley 218, por medio de la cual permitió el ingreso de nuevas empresas industriales y comerciales, y en menor escala la pecuaria y el comercio.

En el municipio de Puerto Tejada el sector agroindustrial genera la mayor cantidad de empleos (50,1%), seguido por la industria que crea el 15,3%; el empleo creado por el estado es del 12,1%, y el comercio que genera un grado importante de empleos.

El municipio cuenta con tres parques industriales consolidados con 19 empresas asentadas y 10 empresas dispersas en el sector urbano y rural, lo que ha incrementado el índice de empleo para la gente del sector. Los ingenios azucareros siguen siendo la fuente de generación de empleo más importante del sector aunque han generado grandes problemas sociales de desplazamiento; además de convertir a los entes pequeños y medianos productores en arrendatarios o trabajadores por jornal, disminuyendo notablemente la producción y la variedad agrícola del municipio. La llegada de los parques industriales localizados en el sector ha traído grandes beneficios a las familias de algunas zonas rurales en las áreas sociales, recreativas, culturales y económicas.

El desempleo es un factor sobresaliente en el municipio que debe ser atacado en forma constante para poder ejercer una acción categórica en la estructura de la economía. Se deben desarrollar estrategias que permitan disminuir la alta tasa de desempleo que agobia la municipalidad en este momento. Actualmente, el nivel de pobreza toca a 37.388 habitantes (74.8%), lo cual es un nivel muy alto para una población de menos de 50.000 habitantes.

⁵² ALCALDÍA MUNICIPAL de Puerto Tejada, Plan de desarrollo municipal año 2011 – 2015.

Tabla 7. Necesidades Básicas Insatisfechas del Municipio de Puerto Tejada

Indicador	Rural	Urbano	Total
No. de hogares con NBI	18%		
No. de hogares con vivienda inadecuada	3.6%		
No. de hogares con servicios públicos inadecuados	0.9%		
No. de hogares con hacinamiento crítico			0,00
No. de hogares con alta dependencia económica	11.0%		
No. de hogares con ausentismo escolar	2.1%		
No. de hogares en la miseria	3.0%		
Definición de NBI (Necesidades básicas insatisfechas): <i>Definición tomada del IDEAM</i>			

Fuente: Sisben 2011

El sector tradicional de la economía asentado en el perímetro urbano genera algunos empleos permitiendo satisfacer necesidades básicas, lo cual se ha reflejado en el incremento del comercio, mejoramientos de vivienda urbana, una mayor oferta de servicios de salud, oferta privada de servicios educativos y la adquisición de bienes de consumo. Actualmente, el número de empresas registradas en la superintendencia de sociedades es de 30. (Ver Tabla No. 8)

Tabla 8. Empresas Ubicadas en el Municipio de Puerto Tejada

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD ECONÓMICA	NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD ECONÓMICA
Los Bedoyas	Agroindustrial	La Gallina Campeona	Procesadora
Colinagro	Agrícola	Hacienda Santander	Agroindustrial
Alcatex	Acueducto	Recuperados del Cauca	Industrial
Acuapaez	Plásticos	Cauca Grande s.a.	Agropecuaria
Inversiones Aga	Industrial	Agroindustria Venecia Ltda.	Agropecuaria
Perfilamos del Cauca	Industrial	Inelca	Industrial
Global s.a.	Industrial	Nitplas	Industrial
Luminarias del Cauca	Industrial	Global Colombia	Industrial
Omnilife de Colombia	Alimentos	Papeles del Cauca	Industrial
Polylon	Industrial	Plástico Alianza	Industrial
Polímeros del Pacifico	Industrial	D & M	Industrial
Badelca	Alimentos	Concretos de Occidente	Construcción
Cortes e Impresos	Comercial	Cakco	Mueblería
Merca Huevo	Comercial	Agrogen s.a.	Agroquímico
Alimento del Sur	Alimentos	Forsa	Industria

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal Puerto Tejada 2012 - 2015

Tabla 9. Análisis Entorno Económico para el Autoservicio El Descuento

VARIABLE	O/A	AM	Am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Empresas generadas por la Ley Páez.	O			X			X	
Tasa de generación de empleo por sector agroindustrial (50,1%), industrial (15.3%), Estado (12,1%)	O			X			X	
Creación de parques industriales.	O			X			X	
Nivel de pobreza: 37.388 habitantes equivalente al 74.8%	A	X				X		
Empresas registradas ante la superintendencia de sociedades: 21	O			X			X	
Altas tasas de desempleo y prevalencia del empleo informal	A	X				X		

Fuente: Autoras basadas en datos de DANE y Secretaría de Planeación Municipal.

2.2.5 Entorno Jurídico

Las relaciones internas y externas de toda organización, requieren de un marco normativo que las regule; la Constitución Política de Colombia, el Código del Comercio, el Estatuto Tributario, el Código Laboral y la Legislación Ambiental⁵³.

Puerto Tejada como ente municipal y por consiguiente todas las entidades de cualquier carácter que se asienten en su territorio deben regirse por la normatividad vigente en todos los aspectos.

En el caso de las empresas y entidades comerciales su registro se realiza a través de la Cámara de Comercio del Cauca, cuya regional tiene asiento en el municipio vecino de Santander de Quilichao. Existen a partir de allí una serie de iniciativas y programas dirigidos a microempresarios y en éste caso especial a negocios dedicados al expendio de víveres y abarrotes, orientados al fortalecimiento de su gestión administrativa y comercial, la mayoría de ellos de carácter gratuito para los afiliados a la entidad.

⁵³ PÉREZ CASTAÑO Martha. Guía práctica de planeación estratégica. Universidad del Valle. Santiago de Cali, 1.990.

Tabla 10. Análisis del Entorno Jurídico para el autoservicio El Descuento

VARIABLE	O/A	AM	Am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
El marco jurídico favorece el desarrollo y consolidación de la pequeña y mediana empresa.	O			X		X		
La carga impositiva es considerable para la pequeña y mediana empresa.	A	X				X		
Existen programas por parte de la Cámara de Comercio orientados a consolidar la pequeña y mediana empresa y en especial el sector de víveres y abarrotes.	O			X		X		

Fuente: Autoras Basadas datos de DANE, la oficina de cámara y comercio del norte del cauca

2.2.6 Entorno Ambiental

Este entorno trata de la existencia de contaminación del medio ambiente, en cuanto a ruido, contaminación del agua, deterioro de los paisajes geográficos, aglutinamiento de basuras y escombros, malos olores, influencia del clima de la región, disponibilidad de agua y de energía en la empresa, los ríos y los recursos de flora y fauna⁵⁴.

En referencia al entorno próximo del Autoservicio El Descuento, la plaza de mercado municipal presenta un alto grado de deterioro ambiental y físico, lo cual ha alejado a un número considerable de clientes.

En la actualidad el entorno ambiental ocupa un espacio muy importante en el análisis del macro ambiente de la empresa, ya que es un deber de las empresas cuidar y minimizar en lo posible todo tipo de contaminación, en el Autoservicio el Descuento la contaminación es controlable ya que maneja casi en su totalidad residuos sólidos. (Ver Tabla No.11)

2.2.7 Entorno Tecnológico

Este consiste en un análisis de las diferentes tecnologías disponibles en el mercado, en cada uno de los procesos productivos y administrativos, señalando las principales características, ventajas, desventajas de sus productores, proveedores y precios estimados⁵⁵, esto teniendo en cuenta la tecnología más avanzada a nivel del mercado internacional, la tecnología más avanzada utilizada por los

⁵⁴ Ibid.53

⁵⁵ Ibid.53

competidores y sobre todo el nivel de desarrollo tecnológico alcanzado en el ámbito en que opera la empresa relacionada con su actividad.

Tabla 11. Análisis Entorno Ambiental para el Autoservicio El Descuento

VARIABLE	O/A	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Gasto de recursos hídricos en el sector empresarial	A	X				X		
Leyes y normas de conservación del medio ambiente	O			X		X		
Deterioro paulatino de la plaza de mercado (zona aledaña a la empresa)	A	X				X		
Gestión de adecuación y remodelación de la plaza de mercado	O			X		X		

Fuente: Las Autoras Basadas en Información Suministrada por la ALCALDÍA MUNICIPAL.

En el sector de las empresas dedicadas a la venta de víveres y abarrotes como tiendas, autoservicios, grandes superficies e hipermercados, se ha logrado un avance muy significativo en los sistemas informáticos, que ahora permiten tener el control de todos los elementos del negocio en un solo sitio y con acceso desde cualquier lugar, gracias a la internet y los dispositivos móviles.

Desde los sistemas POST ubicados en los puntos de venta a través de los cuales se registra el movimiento de ventas y el ingreso de dinero por ese concepto, hasta los servidores físicos o los servicios de almacenamiento en la nube (cloud computing), es posible con un solo movimiento descargar el inventario, actualizar libros de diario y/o bancos y establecer por ejemplo alertas sobre la necesidad de compra de un artículo o por ejemplo obtener estados contables e indicadores financieros en el momento que sea necesario. La tecnología tanto en equipos como en programas contables facilita enormemente el manejo y control integral de cualquier empresa, negocio u organización. Estos adelantos tecnológicos están en la actualidad al alcance de cualquier empresa pues existen sistemas modulares, fácilmente adaptables al tamaño, requerimientos y presupuesto de cualquier organización.

Complementando este aspecto están los adelantos tecnológicos en comunicaciones. En la actualidad es posible estar conectado permanentemente vía internet o teléfono móvil con cualquier parte del mundo, además muchas aplicaciones contables, financieras o de seguridad y vigilancia están disponibles para funcionar en dichos dispositivos. Las empresas en la actualidad, como ya se mencionó anteriormente, pueden disponer de sistemas integrados de vigilancia que les permiten a sus directivos o propietarios estar conectados y monitoreando en tiempo real todas las actividades que se desarrollan en la compañía.

El departamento del Cauca y el Municipio de Puerto Tejada en específico cuentan con acceso a la tecnología tanto informática como de comunicaciones suficiente para implementar cualquiera de los sistemas descritos anteriormente.

Tabla 12. Análisis Entorno Tecnológico para el autoservicio El Descuento

VARIABLE	O/A	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Avances en software de control y rastreo	O			X		X		
Infraestructura tecnológica avanzada a nivel nacional	O			X		X		
Formación de cultura demandante en tecnología	A		X				X	
Plataforma débil en servicio de telecomunicaciones	A			X		X		

Fuente: Las Autoras Basadas en Información Recopilada por ellas.

En conclusión este es uno de los entornos que más influencia tiene para la empresa en estudio, dado que al ser oferente de servicios sus componentes físicos se direccionan hacia la tecnología y al software que operan para brindar sus servicios, en este caso el cliente busca un servicio rápido al momento de facturar y poder tener al alcance el precio de los productos que pretende comprar, para lo cual existen maquinas con las cuales se puede obtener el precio de un producto con el código de barras.

El norte del departamento del Cauca, ha logrado incorporar en los procesos productivos, no sólo los de carácter industrial sino también los de orden primario, paquetes tecnológicos para mejorar la productividad y alcanzar niveles de competitividad en mercados de nivel regional, nacional e internacional mostrando con ello la formación de una nueva cultura en la región que demanda tecnología para los diversos campos de la producción; una de las áreas de la tecnología en la que más se observa mejoramiento es en las telecomunicaciones.⁵⁶

2.2.8 La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)⁵⁷

La matriz EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, ambiental, demográfica, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva alrededor de una compañía u organización. Su elaboración consta de cuatro pasos:

⁵⁶ Gobernación del Cauca. Agenda Regional Norte Caucana, 2006-2019, p 42.

⁵⁷ DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México, 1997, Página 144.

1. Elaborar un listado de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de análisis de los entornos externos. Abarque un total de entre 10 y 20 factores, incluyendo tanto amenazas como oportunidades que afectan a la empresa o a la industria del sector. Primero anote las oportunidades y después las amenazas, sea lo más específico posible usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de los posible.
2. Asigne un peso relativo de (0.0) para no es importante a (1.0) (muy importante), ese indica la importancia relativa que dicho factor tiene para el logro de los objetivos de la empresa. Por lo general las oportunidades tienen pesos más altos que las amenazas.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias actuales de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Estas calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para obtener el total ponderado de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el más bajo posible es 1.0, mientras que el valor promedio ponderado es 2.5. un valor promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente ante las amenazas y oportunidades existentes en su entorno, mientras que un ponderado de 1.0 indicaría lo contrario.

Tabla 13. Matriz de Evaluación de los Factores Externos para El Autoservicio El Descuento

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. El Autoservicio El descuento es el de mayor tradición en el sector.	0.15	2	0.3
2. Capacidad para actuar como proveedor de mercados más pequeños y tiendas de barrio.	0.15	2	0.3
3. Reconocimiento por parte de los empresarios del municipio como un proveedor confiable.	0.09	1	0.09
4. Es un punto de referencia en el sector de la plaza de mercado.	0.09	1	0.09
5. Amplia gama de productos y buena calidad.	0.11	2	0.22
6. Niveles de precios muy competitivos.	0.12	2	0.24
Amenazas			
1. Se están abriendo autoservicios tipo gran superficie en Puerto tejada	0.07	3	0.21
2. El gran deterioro físico y social del sector de la plaza de mercado.	0.05	3	0.15
3. Proliferación de tiendas de barrio.	0.05	1	0.05
4. Los consumidores prefieren los centros comerciales aún fuera del municipio.	0.06	2	0.12
5. La difícil situación de orden público que atraviesa el municipio.	0.06	2	0.12
	1.00		1.89

Fuente: Las Autoras basadas en la información recogida durante la investigación

El total ponderado de 1.89 indica que el Autoservicios El Descuento está por debajo del promedio ponderado que es 2.5, lo cual indica que la empresa no está haciendo esfuerzos o no cuenta con estrategias que le permitan de manera adecuada capitalizar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas del entorno.

2.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA AUTOSERVICIO EL DESCUENTO

El análisis interno de la empresa es una evaluación de la situación actual de la empresa, de las perspectivas combinadas del mercadeo, las operaciones, procesos internos y las finanzas para uso estratégico en el cual se hace importante la utilización de herramientas de análisis interno como la DOFA, la Cadena de Valor entre otras que se describirán más adelante.

Con este análisis se busca determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, e identificar cuáles son los recursos con los que cuenta la empresa con la finalidad de establecer objetivos y formular estrategias que le permitan aprovechar dichas

fortalezas y recursos y reducir las debilidades para mantener y desarrollar una ventaja competitiva.

A continuación se describe la Cadena de Valor para el Auto Servicio el Descuento ubicada en el municipio de Puerto Tejada, Cauca.

2.3.1 Cadena de Valor para la Empresa Autoservicio el Descuento

El objetivo de esta herramienta en el Autoservicio el Descuento es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Se trata de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Por ello el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar propuesta de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.

Según la teoría de Michael Porter la cadena de valor es una herramienta eficaz para las empresas que interactúan bajo procesos operativos, administrativos y comerciales, con ello es posible describir las actividades de una empresa para generar valor agregado a los productos y/o servicios que se ofrecen a los clientes finales, pero también permite implementar estrategias a cualquier área, especialmente aquellas donde haya que minimizar costos o aumentar las ventas⁵⁸.

En ésta herramienta se pueden analizar las actividades primarias que son las implicadas en la manipulación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta; además están las actividades de apoyo que son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, talento humano y recursos en general para el funcionamiento de la empresa⁵⁹.

⁵⁸PORTER Michael la ventaja competitiva (1985), ediciones, S.L (grupo patria cultural),2002

⁵⁹Ibíd.58.

Gráfica 5. Cadena de Valor para el Autoservicio El Descuento



	El Autoservicio el Descuento cuenta con una locación ubicada en Puerto Tejada, Cauca en la cual desarrolla sus actividades de servicio. Las instalaciones son adecuadas a las necesidades de los empleados ya que es un espacio un poco reducido, especialmente aquellos del área administrativa, y el área operativa cuenta con buenas instalaciones.				
GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	Selección de mano de obra.	Convocatoria, recepción de HV, preselección, Pruebas, entrevista.	Afiliación a seguridad social, Prestaciones sociales.	Inducción y entrenamiento o en el puesto de trabajo.	Pago de salarios según cargo y perfil.

DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS	Maquinaria básica, adaptación de nuevas tecnologías	Software contable y administrativo. Lector de cód. de barra, sistemas de información.		Actualización de nuevas tecnologías aplicadas a comercio.	Base de datos de clientes
COMPRAS	Recepción de materiales mercancía.	Selección, control y acopio de mercancía	Conservación / distribución de productos, clasificación de mercancía.	Supervisión de la calidad de productos y servicios	Mantenimiento y garantía de los productos y servicios.
	Logística interna.	Establecimiento de la relación con los proveedores.	Logística externa.	Servicio al cliente.	Servicio postventa.
	Llegada de mercancía e insumos a la empresa en Puerto Tejada.		Exhibición de los productos en los paneles de muestra a la vista de los clientes	La selección y venta de los productos se hace de manera autónoma por cada cliente.	

Fuente: Las Autoras Basadas en Información Ofrecida por la Empresa.

2.3.2 La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Un paso resumido para realizar una auditoría o diagnóstico interno de la administración estratégica, consiste en construir una matriz EFI, que es un instrumento para formular estrategias y que resume y permite valorar las fortalezas y debilidades más importantes de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.⁶⁰ Para su elaboración es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que no se debe interpretar como una técnica con enfoque científico aunque su apariencia diga lo contrario. Es mucho más importante entender a fondo los factores incluidos que las

⁶⁰ DAVID, Fred R., Conceptos de Administración estratégica, Quinta Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México, 1997, Página 184.

cifras reales; la matriz EFI, similar a la matriz EFE se desarrolla de manera similar, solo que en éste caso los factores críticos para el éxito a considerar son las fortalezas y debilidades de la organización. Los criterios de asignación de peso y ponderación son iguales.

Tabla 14. Matriz de Evaluación de los Factores Internos para el Autoservicio El Descuento

Factores determinantes del éxito.	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1. Amplio conocimiento del mercado por parte de propietarios y trabajadores.	0.07	3	0.21
2. Buena reputación comercial de los propietarios.	0.05	3	0.15
3. Excelente ubicación geográfica, fácil acceso.	0.05	1	0.05
4. Calidad de los productos.	0.06	2	0.12
5. Niveles de precios muy competitivos	0.06	1	0.06
Debilidades			
1. No se cuenta con una estructura administrativa.	0.10	2	0.20
2. No se cuenta con registro contable.	0.10	2	0.20
3. No se cuenta con un plan estratégico para la empresa.	0.07	2	0.14
4. La participación en el mercado se ha reducido en un 30%.	0.07	1	0.07
5. Los niveles de ventas y rentabilidad se han reducido en un 50% durante el último año.	0.10	1	0.10
6. La rotación de empleados ha aumentado en un 30% en el último año.	0.12	2	0.24
7. No se cuenta con estrategias de fidelización de clientes.	0.05	2	0.10
8. No se cuenta con un sistema informático.	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		1.84

El análisis se refiere por tanto a la capacidad de la empresa para aprovechar sus fortalezas y neutralizar sus debilidades con base a las estrategias que aplica y por tanto la interpretación de los resultados se dará en esos términos.

El total ponderado de 1.84 indica que la posición interna de la empresa es muy débil ya que se encuentra un punto por debajo del promedio que es 2.5 y esto muestra claramente que el Autoservicio El Descuento en la actualidad no aprovecha ni aplica prácticamente ninguna estrategia orientada a fortalecer sus debilidades y potencializar sus fortalezas.

2.3.3 Matriz del Perfil Competitivo – MPC – para el Autoservicio El Descuento

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como las fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y totales ponderados de una MPC tienen igual significado que en una EFE, solo que aquí se incluyen factores tanto externos como internos y con un panorama más amplio⁶¹. En una MPC las calificaciones y totales ponderados de la competencia se pueden comparar con los de la propia compañía. (Ver tabla No.12).

Como señala (en la tabla No. 15) el total ponderado, el competidor dos, El Mayorista, es el más fuerte, mostrando una posición estratégica y competitiva muy fuerte, en especial frente a la empresa objeto de ésta investigación. Considerando además que solo se analizaron cinco factores competitivos que se consideran fundamentales, es fácil deducir que el Autoservicio El Descuento debe implementar de manera inmediata y disciplinada un plan estratégico direccionado a la recuperación organizativa y financiera de la empresa y a la recuperación de la posición que una vez tuvo en el mercado.

Tabla 15. Matriz del Perfil Competitivo Autoservicio El Descuento

		Autoservicio El Descuento		El Mayorista		La Economía	
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado.	0.20	1	0.20	4	0.80	2	0.40
Competitividad de precios.	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Posición financiera.	0.40	1	0.40	3	1.20	3	1.20
Calidad del producto.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Lealtad del cliente	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Total			1.90		3.00		2.70
Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1= mayor debilidad; 2= menor debilidad; 3= menor fuerza; 4= mayor fuerza.							

Fuente: Las Autoras basadas en DAVID Fred R.

⁶¹DAVID, Fred R., Conceptos de Administración estratégica, Quinta Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México, 1997, Página 145.

2.4 DIAGNÓSTICO DEL AUTOSERVICIO EL DESCUENTO UTILIZANDO LA MATRIZ DOFA

La matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de fuerzas y amenazas, estrategias de debilidades y oportunidades y estrategias de debilidades y amenazas.⁶² La clave para desarrollar una matriz DOFA es la observación juiciosa de los factores externos e internos de la organización y en esa medida, las matrices EFI y EFE se convierten en insumos fundamentales.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas.

Las estrategias DO se utilizan para superar las debilidades internas mediante el aprovechamiento de las oportunidades que presenta el entorno externo a la organización; en ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa presenta debilidades que le impiden aprovecharlas⁶³.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las amenazas del entorno. Eso no implica que una organización fuerte, deba siempre enfrentar las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas en general, que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas; una organización que enfrente demasiadas amenazas externas y debilidades internas podría de hecho estar en una situación muy precaria y muy seguramente tendría que luchar muy fuerte para sobrevivir.

A continuación, se presenta la Matriz DOFA para el Autoservicio El Descuento y las estrategias resultantes. Cabe anotar que a primera vista se puede observar que aunque el ambiente externo ofrece una amplia gama de oportunidades, las debilidades internas y las amenazas externas de la empresa generan un alto impacto en su nivel de competitividad y por ende de rentabilidad.

⁶² DAVID, Fred R, Op. Cit.61

⁶³ DAVID, Fred R, Op.Cit.61.

Cuadro 5. Matriz DOFA para el Autoservicio El Descuento

	OPORTUNIDADES. 1. Alto porcentaje de población económicamente activa 48.77%. 2. Equilibrio en población diferenciada por género 3. El 88% de la población se ubica en el casco urbano del municipio. 4. El 43.49% de la población es menor de 19 años. 5. Ubicación geográfica privilegiada para el Municipio de Puerto Tejada. 6. El 95% de la población es afro descendiente. 7. Política social del gobierno regional. 8. Alto número de viviendas con deficiencias estructurales, construidas en materiales inadecuados y/o ubicadas en zonas de alto riesgo. 9. Programas etnoeducativos operados por organizaciones comunitarias. 10. Ampliación de la participación y organización en agremiaciones, dentro del sector. 11. Empresas generadas por la Ley Páez. 12. Tasa de generación de empleo por sector agroindustrial (50,1%), industrial (15.3%), Estado (12,1%) 13. Creación de parques industriales. 14. Existen programas por parte de la Cámara de Comercio orientados a consolidar la pequeña y mediana empresa y en especial el sector de víveres y abarrotes 15. Manejo y control de basuras 16. Avances en software de control y rastreo 17. Infraestructura tecnológica avanzada a nivel nacional	AMENAZAS. 1. Bajas tasas de natalidad, inferiores al 1%. 2. Deterioro físico y social del entorno próximo a la empresa (plaza de mercado) 3. Extorsiones por grupos al margen de la ley (guerrilla, paramilitares, bandas emergentes). 4. Nivel de pobreza: 37.388 habitantes equivalente al 74.8% 5. Altas tasas de desempleo y prevalencia del empleo informal 6. La carga impositiva es considerable para la pequeña y mediana empresa. 7. Formación de cultura demandante en tecnología 8. Plataforma débil en servicio de telecomunicaciones
FORTALEZAS. 1. Amplio conocimiento del mercado por parte de propietarios y trabajadores. 2. Buena reputación comercial de los propietarios. 3. Excelente ubicación geográfica, fácil acceso. 4. Calidad de los productos. 5. Niveles de precios muy competitivos	ESTRATEGIAS – FO F1, O1, O203, O4, O6: Diseñar planes de mercadeo dirigidos a poblaciones específicas: afro descendientes, jóvenes, hombres, mujeres, etc. F2, 010: Liderar procesos gremiales que permitan fortalecer el sector en la región.	ESTRATEGIAS – DO D3, D1, D2, D7, D8, O14, O10: Diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa, que le permita consolidarse a través de los diferentes programas de fortalecimiento ofertados en la región. D4, D5, O11, O12, O13: Diseñar e implementar planes y paquetes

		de ofertas y servicios especiales mediante convenio con los empresarios de la región.
DEBILIDADES. 1. No se cuenta con una estructura administrativa. 2. No se cuenta con registro contable. 3. No se cuenta con un plan estratégico para la empresa. 4. La participación en el mercado se ha reducido en un 30%. 5. Los niveles de ventas y rentabilidad se han reducido en un 50% durante el último año. 6. La rotación de empleados ha aumentado en un 30% en el último año. 7. No se cuenta con estrategias de fidelización de clientes. 8. No se cuenta con un sistema informático.	ESTRATEGIAS – FA F2, F3, A2, A3: Liderar procesos gremiales orientados a mejorar las condiciones físicas y sociales de su entorno próximo.	ESTRATEGIAS – DA D8, A7, A8: Liderar procesos gremiales y de asociación orientados a implementar mejoras en el acceso a los medios tecnológicos y de comunicaciones.

Fuente: Las Autoras.

A manera de conclusión, las estrategias que arroja el trabajo con la matriz DOFA para el Autoservicio El Descuento de Puerto Tejada (Cauca), apuntan en general a que en un alto porcentaje la supervivencia y recuperación de la empresa se basan no solo en la formulación de un plan estratégico para la organización solamente, sino que se deben incluir estrategias orientadas al fortalecimiento de la agremiación y la asociatividad entre los comerciantes del sector económico y de la zona geográfica en la que se ubica el autoservicio, puesto que las amenazas son tan fuertes que más que afectar de manera particular al Autoservicio El Descuento, afectan a todos los comercios de su tipo en el Municipio de Puerto Tejada y particularmente a los que se encuentran ubicados en la parte posterior de la plaza de mercado .

En el siguiente capítulo se encuentra la manera como el autoservicio El Descuento y empresas dedicadas a la misma actividad pueden implantar estrategias de mejoramiento que le permitan dar respuestas a la presencia de nuevos mercados y las exigencias de los consumidores actuales y consumidores potenciales.

3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL AUTOSERVICIO EL DESCUENTO DE PUERTO TEJADA

Las acciones y enfoques de negocios que asume una organización, están fundamentadas en las estrategias definidas dentro de su plan de negocios e involucra a la organización en todos sus niveles. En pocas palabras definen la forma en que la empresa va a afrontar la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas, junto con sus oportunidades y amenazas externas. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas en el análisis DOFA, debe basarse en las fortalezas, con el fin de explorar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente de rápido cambio, típico de la mayoría de los contextos tanto públicos como empresariales. Además se debe estudiar el rol de las alianzas estratégicas como alternativas para la diversificación en los productos o servicios, y la integración vertical.

3.1 MATRIZ DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL AUTOSERVICIO EL DESCUENTO.

En el Cuadro No.6, se presenta la formulación de estrategias para el Autoservicio El descuento de Puerto Tejada.

3.2 MISIÓN Y VISIÓN PARA EL AUTOSERVICIO EL DESCUENTO

Toda organización tiene una misión que define su propósito. El definir la misión de la organización obliga a la administración a establecer con cuidado el espacio de su producto o servicio. La determinación del negocio en el que está una organización, es aplicable tanto a organizaciones lucrativas como a aquellas que no lo son. La misión es una declaración duradera de objetivos que distingue a una organización de otras similares; es un compendio de la razón de ser de una empresa esencial para determinar objetivos y formular estrategias. También se la denomina

declaración del credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales.

Por su parte la misión se centra en el quehacer de la organización, es su razón de ser operativa y determina su forma de relacionarse con empleados, clientes y proveedores. La formulación de una misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir, describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

Cuadro 6. Formulación de estrategias para el Autoservicio el Descuento

ESTRATEGIAS PROPUESTAS	LOGROS A ALCANZAR
1. Diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa, que le permita consolidarse a través de los diferentes programas de fortalecimiento ofertados en la región.	1. Clarificar los elementos de desarrollo claves de la organización, establecer metas y objetivos basados en un proceso sistemático y disciplinado de formulación e implementación de las estrategias, mejorando sus indicadores de gestión y operación.
2. Diseñar planes de mercadeo dirigidos a poblaciones específicas: afro descendientes, jóvenes, hombres, mujeres, etc.	2. Aprovechar la marcada caracterización afro descendiente de la población para comercializar productos étnicos, buscando incrementar los niveles de ventas e ingresos.
3. Liderar procesos gremiales que permitan fortalecer el sector en la región.	3. A través de procesos gremiales, enfrentar las amenazas del entorno, tanto económicas, políticas y fiscales que afectan en general a los pequeños comerciantes del sector granos y abarros. Igualmente estos procesos permitirían adelantar acciones tendientes a mejorar factores como la seguridad y las condiciones físicas y ambientales del entorno.
4. Liderar procesos gremiales orientados a mejorar las condiciones físicas y sociales de su entorno próximo.	
5. Liderar procesos gremiales y de asociación orientados a implementar mejoras en el acceso a los medios tecnológicos y de comunicaciones.	
6. Diseñar e implementar planes y paquetes de ofertas y servicios especiales mediante convenio con los empresarios de la región.	4. Aprovechar las buenas relaciones y reconocimiento para generar un “mercado cautivo” a través de los convenios empresariales para descuentos por nómina, cambio de cheques y/o provisión al por mayor.

Fuente: Las Autoras

3.2.1 Requerimientos para la Formulación de la Misión y Visión

Para la formulación de una misión y visión claras y que reflejen el objetivo de la organización, es necesario seguir algunos pasos que se describen a continuación. El primer paso es el definir la esencia del negocio, saber con claridad que hace la organización y en qué sector económico se ubica. En el caso específico del

Autoservicio El Descuento, que es una empresa dedicada a la comercialización de artículos para el consumo diario, alimentos, abarrotes y bebidas se ubica en el sector terciario de la economía, correspondiente al sector servicios. Seguidamente se procede a la declaración de la Visión, partiendo de unas preguntas guía como: ¿Qué se quiere ser?, ¿Dónde se quiere estar a futuro? y ¿Qué diferencias existen entre lo que se es hoy y aquello que se desea ser a futuro?

3.2.2 Visión para el Autoservicio El Descuento

“El Autoservicio El Descuento será reconocido en el Municipio de Puerto Tejada y la región norte del Departamento del Cauca como el mayor proveedor de víveres, granos y abarrotes, líder en el establecimiento de convenios y alianzas estratégicas que faciliten el acceso de los clientes a sus servicios en condiciones de equidad y confianza, para de ésta manera poner a disposición de la población artículos de primera calidad, a los mejores precios y con el mejor servicio, generando altos márgenes de rentabilidad financiera y social para sus propietarios, empleados, clientes y proveedores.”

3.2.3 Misión para el Autoservicio El Descuento

“El Autoservicio El Descuento es la mejor organización de la región norte del departamento del Cauca en el campo de la distribución de víveres, granos y abarrotes. Implementa en sus procesos comerciales, administrativos y financieros tecnología de punta acorde a las necesidades y requerimientos de sus empleados, clientes y proveedores, bajo principios de calidad y vocación de servicio.”

3.2.4 Objetivos Institucionales

De conformidad con los diferentes diagnósticos, análisis situacionales realizados y la priorización de las áreas problemas en cada uno de los componentes del Plan Estratégico del Autoservicio El Descuento, para el período 2015-2017 se formulan los siguientes objetivos vitales, claves o fundamentales que permitirán alcanzar el horizonte institucional definido:

- Plantear el cambio mejorando la logística de organización y almacenaje de los productos, para que los clientes puedan concebir en la empresa un buen servicio

de atención, el crecimiento en ventas y márgenes de participación para la generación de utilidad.

- Diseñar y sacar al mercado la oferta nuevos productos basados en las características étnicas y de edad de la población del municipio de Puerto Tejada para el mercadeo al detal y al por mayor.
- Mejorar la infraestructura actual del negocio.
- Reforzar la imagen ante los clientes.
- Adquirir responsabilidad gerencial de cambio.
- Establecer políticas referentes al recurso humano.
- Perfeccionar las políticas de mercadeo.
- Enfocar el mercadeo hacia el servicio de atención al cliente.
- Disposición a realizar inversiones que modernicen el negocio actual.
- Capacitar a empleados y directivos en técnicas de servicio y atención al cliente.

3.2.5 Políticas de Calidad para el Autoservicio El Descuento

El Autoservicio El Descuento no cuenta en la actualidad con políticas de calidad por este motivo se recomienda implementar las siguientes:

- Excelencia en la atención al cliente, vocación de servicio.
- Compromiso con el servicio y la calidad de los productos.
- Nueva imagen empresarial.
- Mejoramiento continuo de los procesos internos.
- Rentabilidad social.
- Desarrollo integral del empleado y la satisfacción de los clientes.

3.2.6 Propuesta de Estructura Organizacional para el Autoservicio El Descuento

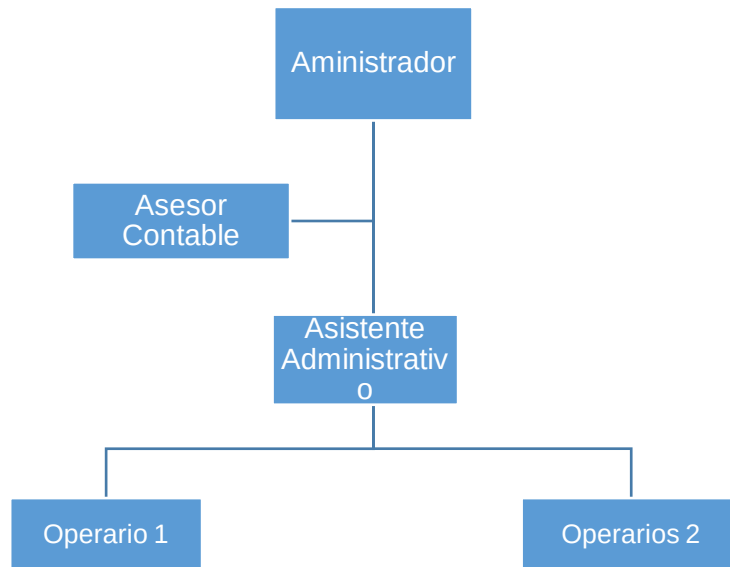
Se diseñó una estructura organizacional funcional, sencilla y basada en la unidad, ya que éste tipo de estructura agrupa la organización y define claramente las funciones bajo la dirección de un jefe común; el orden está basado en funciones; como actualmente la empresa no cuenta con un organigrama definido se determina el tamaño óptimo de la empresa, teniendo en cuenta los cargos y funciones con que debe contar la organización. Cada empresa está en libertad de diseñar su estructura y en general se deben tener en cuenta factores determinantes como el sector

económico en el que se desenvuelve, su tamaño actual y las proyecciones de crecimiento a mediano y largo plazo.

Para el Autoservicio El Descuento, la propuesta de organigrama incluye el siguiente personal: (Ver imagen No. 4)

- Gerente.
- Contador (externo).
- Asistente administrativo.
- Asesor jurídico (externo).
- Dos operarios.

Figura 4. Organigrama Propuesto Para El Autoservicio El Descuento



Fuente: Las Autoras

Las funciones de cada una de estas personas se describen:

Administrador: al administrador del Autoservicio El Descuento tendrá las siguientes funciones:

- Planificación: tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.
- Organización: obtener el mejor aprovechamiento del talento humano y de los recursos disponibles orientado al cumplimiento de metas, con base en el plan estratégico.

- Personal: implementar las políticas de manejo de personal contenidas en el plan estratégico y estar en capacidad de motivar a su equipo de trabajo hacia el logro de metas y resultados orientados por la visión institucional y cumpliendo igualmente con la misión formulada.
- Dirección: un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad, para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa.
- Control: cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos e indicadores de gestión definidos por la organización.
- Representatividad: el Gerente es la imagen de la empresa y la representa ante otras organizaciones similares, gubernamentales, clientes, empleados, proveedores, instituciones financieras, etc.
- Atención de la caja registradora.

Asistente Administrativa: el asistente administrativo desempeña un rol muy importante, ya que ayuda a que el administrador desempeñe sus funciones de manera más eficiente. Se recomiendan las siguientes funciones:

- Atención de llamadas telefónicas entrantes y salientes, correspondencia.
- Contacto con proveedores, realización y recepción de pedidos.
- Control de la exhibición de mercancía en góndolas y cadena de frío por parte de mercaditos y operarios.
- Control operativo de las estrategias de mercadeo y fidelización de clientes.
- Manejo de los procesos administrativos y operativos sistematizados en el autoservicio: contables, puntos de venta e inventarios, redes sociales y correos electrónicos.
- Atención de la caja registradora.
- Tendrá dos operarios como personal a cargo.

Debe desempeñar con absoluta corrección sus funciones en la empresa en la que presta sus servicios, a través de una labor discreta ordenada y metódica. La única forma de conseguirlo consiste en la aplicación de una serie de conocimientos técnicos específicos y la adopción de una actitud personal humana y ética. Los conocimientos técnicos que debe poseer un(a) asistente entre otros están mecanografía, computación, clasificación y archivo y una buena redacción comercial.

Asesor Contable (Contador Público): las funciones a desarrollar por parte de la contabilidad están consagradas en los decretos 2649 y 2650 de 1993. En consecuencia con las estipulaciones legales, la filosofía y concepción del trabajo en la empresa, las funciones de la asesoría contable son:

- Asesorar al asistente administrativo para el correcto diligenciamiento de los documentos fuentes de la contabilidad (comprobantes de egreso, comprobantes de ingreso, recibos de caja, facturas de venta, etc.). Digitalizar los documentos contables, supervisar inventarios, conciliar movimientos bancarios, realizar ajustes.
- Revisar la información contable diligenciada con el objeto de que no se presente ninguna inconsistencia.
- Como resultado de los procesos efectuados en el ciclo contable podrán emitirse los siguientes reportes: presentación y análisis de libros oficiales (registrados): Caja Diario, Libro Mayor y Balances, Inventarios, de Socios y de Actas; presentación y análisis de informes mensuales y acumulados: Balance de Prueba Individual, Estado de Resultados, (P y G), discriminado por centros de Costo, Balance General, Auxiliar Mensual, Auxiliar General Acumulado; presentación y análisis de informes financieros: Flujos de Caja.

Operarios: Los operarios son los encargados de:

- Atención de la bodega.
- Recepción de mercancía y ubicación en las góndolas.
- Control físico del inventario.
- Atención al público.
- Aseo y seguridad del local.

Eventualmente, especialmente en temporadas o eventos especiales, el autoservicio contratará personal supernumerario para cumplir funciones puntuales como atención al público, perifoneo, empaque, etc.

3.3 MODELO DE CADENA DE VALOR PARA EL AUTOSERVICIO EL DESCUENTO

El modelo de la cadena de valor, formulada por Porter, especifica las actividades del negocio en las que pueden implementar de manera más adecuada las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. El modelo supone una serie de

actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente; incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización.

La cadena de valor de una organización especifica la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores del mercado que se ubican en la misma industria y al logro de identificar las mejores prácticas de esta. La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes; por tanto, una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor⁶⁴.

Cuadro 7. Modelo de Cadena de Valor para el Autoservicio El Descuento

ADMINISTRACIÓN: En el Autoservicio El Descuento la administración está encargada de garantizar las condiciones logísticas y administrativas para el buen desarrollo de la gestión operativa, comercial y financiera de la empresa.					MARGEN. El Autoservicio El Descuento espera obtener un margen de rentabilidad del 15%.
INFRAESTRUCTURA: La empresa cuenta con una infraestructura adecuada a sus requerimientos de recepción, bodegaje, exhibición de mercancías y atención al público.					
RECURSOS HUMANOS: se cuenta con el personal adecuado en número y capacidades para la adecuada operación del negocio.					
ABASTECIMIENTO Y COMPRAS: En la medida que se estableció un adecuado control de inventarios, los procesos de abastecimiento y compras se realizan de manera coordinada.					
DESARROLLO TECNOLÓGICO: La empresa cuenta con el equipamiento tecnológico suficiente para administrar, ejecutar y controlar los procesos de compra, recepción, bodegaje, exhibición y venta de su mercancía: Básculas, equipos de cómputo, sistemas POST, equipos de comunicaciones, cadena de frío).					
LOGÍSTICA DE ENTRADA: ✓ Recepción de los productos. ✓ Bodegaje. ✓ Ubicación en góndolas y/o cadena de frío.	OPERACIONES Y COMERCIALIZACIÓN: ✓ Recepción de pagos en punto de pago. ✓ Reposición de mercancía.	LOGÍSTICA DE SALIDA: ✓ Control de inventario en la tienda.	MERCADEO Y VENTAS. ✓ Eventos publicitarios y promocionales. ✓ Emisión de volantes y material POP. ✓ Programas de fidelización de clientes. ✓ Redes sociales.	SERVICIOS: ✓ Empaque y servicio a domicilio. ✓ Cambio de cheques y convenios corporativos.	

Fuente: Las Autoras basadas en información recopilada durante la investigación

⁶⁴ PORTER, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY: The Free Press. 1986.

En el capítulo 3 en el cual se procede a la formulación de los elementos fundamentales de un plan estratégico para el Autoservicio El Descuento que le permita mediante la aplicación juiciosa y disciplinada de sus elementos, recuperar su presencia comercial en el mercado, crecer su base de clientes activos y aumentar sus índices de ventas y rentabilidad llama la atención el hecho de que, como ya se anotó en las conclusiones del capítulo anterior, existen estrategias y actividades tendientes a recuperar el ambiente social y económico del sector tanto geográfico como económico en el que se ubica la empresa, que requiere de la participación decidida de los comerciantes ubicados en la zona y de la administración municipal; no es por tanto solo la acción individual la requerida para resolver una situación de carácter estructural y no de coyuntura. Sin embargo, abriéndose a nuevos mercados, generando nuevos productos y servicios, aprovechando la situación de prestigio de sus propietarios y el buen nombre de la empresa entre los comerciantes y empresarios de la región es posible reactivar comercialmente la compañía.

Es de primordial importancia para el buen funcionamiento futuro de la empresa, generar un cambio de actitud entre propietarios, administradores y empleados de manera que se adquiera conciencia de la importancia de los elementos administrativos, operacionales y financieros como parte de un engranaje necesario para la operación adecuada de una organización.

En el siguiente capítulo se hablara de la evaluación y control del plan de direccionamiento estratégico de la empresa con el cual se busca encontrar la manera como se debe establecer el desarrollo de las actividades realizadas, la construcción y consecución de objetivos estratégicos para el logro de un plan estratégico.

4. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DISEÑADO PARA EL AUTOSERVICIO EL DESCUENTO

La administración estratégica constituye parte de la cultura empresarial y como tal, debe estar integrada a las prácticas cotidianas de la empresa, por tanto es un proceso permanente, fundamentado en gran parte por la retroalimentación en todas y cada una de las áreas de la empresa. Esto implica a su vez, que la visión, misión y objetivos estratégicos de una organización no son de manera algunas concluyentes y se está recreando de manera permanente en la medida que las condiciones de los entornos tanto internos como externos van sufriendo variaciones.

La planeación estratégica se constituye de ésta manera en un proceso dialéctico, cambiante, voluble y que debe permitir, en la medida que se dan los procesos de implementación, monitoreo y evaluación, el alcanzar las metas y objetivos planteados con la menor afectación negativa para la organización.

La fase de implementación se surte de los insumos generados en ésta etapa del proceso. Es fundamental tener claridad acerca de los indicadores y los responsables de la implementación, pues será sobre esa base que se realizarán las mediciones y se tomarán las decisiones concernientes al rumbo futuro del plan estratégico y de la organización en general.

La retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos sí eran alcanzables, pero que la estrategia de implementación fue deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en el diseño de estrategias contingenciales y en la implementación. La retroalimentación cierra el ciclo de la administración estratégica, además de constituir parte del control estratégico organizacional. Este es un tópico complejo que requiere de análisis y estudio para integrar a la organización un sistema fiable de control y evaluación del desempeño en la gestión, que se puede instrumentalizar a través del diseño e implementación de un Tablero de Mando Integral⁶⁵.

⁶⁵<http://www.ayrconsultores.org/ADM ESTRATEGICA>. La Administración Estratégica y la Planificación. Citado el 15 de septiembre de 2014

4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos definen las bases o criterios sobre las que se hará seguimiento al desempeño y progreso de una organización. Si se quiere obtener resultados sobresalientes, se deben tener objetivos sobresalientes. Las “metas principales” u “objetivos críticos” especifican lo que la organización espera cumplir en el mediano y largo plazo. En general las organizaciones con ánimo de lucro operan en función a una jerarquía de metas, donde la maximización de la rentabilidad de los accionistas se encuentra en la cima de las metas.

La identificación de los objetivos estratégicos para el Autoservicio El Descuento se derivan de la misión y la visión propuestas y teniendo en cuenta las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos, talento humano y tecnología. Los siguientes son los objetivos estratégicos configurados para la empresa los cuales han sido trazados, para que la administración los tenga en cuenta.

4.1.1 Perspectiva Financiera

Teniendo claridad en las metas y objetivos en lo financiero, se puede establecer una perspectiva que permita mejorar la situación financiera de la empresa utilizando estrategias de optimización y rentabilidad, esencialmente mejorando el desempeño contable y financiero, mejorando la gestión de compras, elaborando u ofreciendo nuevos productos y convenios para incrementar los ingresos por ventas y los márgenes netos de rentabilidad.

Los objetivos que configuran la perspectiva financiera son:

- Lograr mayores descuentos en los procesos de compra, aumentando los volúmenes.
- Conseguir financiación por crédito bancario o particular a menor costo.
- Diseñar e implementar nuevos productos acordes a los requerimientos de la población objetivo.
- Incrementar los ingresos por ventas.
- Mejorar los márgenes netos de rentabilidad.

4.1.2 Perspectiva para el Cliente

En éste punto se hace referencia a la satisfacción de las necesidades de los clientes actuales y futuros, para esta perspectiva se han creado los siguientes objetivos

- Fortalecer la fidelidad de los clientes actuales mediante la implementación de estrategias y planes de gestión orientados al cliente.
- Aplicar una estrategia de marketing y comercialización innovadoras.
- Establecer políticas de precios favorables para los clientes actuales y futuros.
- Diseñar nuevos productos acordes a las características y necesidades de los clientes potenciales y activos.

4.1.3 Perspectiva de Procesos Internos

La perspectiva de procesos internos, debe contener objetivos para mejorar los procesos y procedimientos internos de la empresa, relacionados con los productos, los inventarios y la infraestructura, entendidos éstos como procesos misionales.

- Aumentar la base de clientes activos.
- Buscar nuevos mercados a través de los convenios empresariales y la proveeduría al por mayor.
- Tecnificar las operaciones de pago y el control interno de inventarios.

4.1.4 Perspectiva de Talento Humano y Tecnología

La base del éxito de cualquier organización está en la capacidad de las personas que laboran en la empresa, a las cuales se les debe capacitar (aprendizaje y crecimiento), utilizando objetivos estratégicos para mejorar capacidades que le permiten a la empresa conseguir los objetivos estratégicos diseñados, en la perspectiva de procesos, y en la perspectiva cliente.

- Definición y adhesión de políticas de talento humano, para mejorar los procesos y procedimientos y con ello aumentar la eficiencia y la productividad.
- Capacitar los empleados especialmente en servicio y atención al cliente, calidad, en el área administrativa en manejo y control de inventarios y sistematización de operaciones especialmente financieras y contables.

- Adquirir tecnología para mejorar procesos y procedimientos contables y administrativos, que mejoren la eficiencia y por ende, la productividad de los empleados en la empresa.

4.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es posible transformar una estrategia en términos operativos en una estructura operativa a través del Cuadro de Mando Integral. En él se muestra cómo es posible trasladar la visión a la acción, organizando los términos estratégicos en perspectivas financiera, del cliente, de procesos, de talento humano y tecnología. El modelo se sintetizó en la elaboración de un mapa estratégico o cuadro de mando, el cual le permite a la gerencia monitorear el avance de la estrategia, por medio del conjunto de indicadores que éste brinda.

La semaforización en el Cuadro de Mando Integral significa, que cuando la luz es verde, todo anda bien; las luces amarillas, significan alerta; y las luces rojas, significan peligro⁶⁶. Se presenta el Cuadro de Mando Integral, y la evaluación de las estrategias planteadas, para el Autoservicio El Descuento.

⁶⁶ Kaplan, Robert; Norton, David P. El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión. 2000, p, 321.

Cuadro 8. Cuadro de Mando Integral para el Autoservicio El Descuento

Percepción	Objetivo	Indicador	Peligro	Alerta	Todo anda bien	Real	Meta	Inductor	Iniciativa estratégica	Responsable
FINANCIERA. Se busca aumentar ingresos y rentabilidad.	Contar con información contable y financiera confiable y oportuna.	Reportes contables y financieros periódicos	3	2	>0 = 5	0	4	Asesor contable, propietarios, administrador	Reordenar la empresa y establecer las áreas y procesos administrativos y operativos para implementar el plan estratégico de manera adecuada y efectiva.	Propietarios, administrador, asesor contable
	Ampliar portafolio de productos y servicios.	Número de nuevos productos y servicios.	3	2	5	0	5	Administrador, asesor externo en mercadeo	Aprovechar la marcada caracterización afro descendiente de la población para comercializar productos étnicos, buscando incrementar los niveles de ventas e ingresos.	Administrador.
	Incrementar ingresos y rentabilidad.	Informes contables (Balance general, P y G)	0 – 10%	12%	25%	5%	25%	Administrador	Ampliar la base de clientes activos, incrementar los niveles de ventas y los márgenes de rentabilidad.	Administrador, asesor contable
CLIENTE. Se busca aumentar la base de clientes y la fidelización.	Ampliar la base de clientes activos	Número de clientes activos / ventas	80	95	250	75	250	Administrador	Ampliar la base de clientes activos, incrementar los niveles de ventas y los márgenes de rentabilidad.	Administrador, propietarios
	Establecer convenios empresariales	Número de convenios activos / ventas	5	8	15	2	15	Administrador	Aprovechar las buenas relaciones y reconocimiento para generar un “mercado cautivo” a través de los convenios empresariales para descuentos por nómina, cambio de cheques y/o provisión al por mayor.	Administrador, propietarios.
	Fortalecer fidelización de clientes	Número de clientes actuales+%clientes satisfechos.	20	40	80	15	80	Administrador, operarios	Ampliar la base de clientes activos, incrementar los niveles de ventas y los márgenes de rentabilidad.	Administrador
	Aplicar estrategias de marketing	Cantidad de clientes/cantidad de ventas x100	80	95	250	60	250	Administrador, operarios	Ampliar la base de clientes activos, incrementar los niveles de ventas y los márgenes de rentabilidad.	Administrador

Percepción	Objetivo	Indicador	Peligro	Alerta	Todo anda bien	Real	Meta	Inductor	Iniciativa estratégica	Responsable
PROCESOS INTERNOS. Se busca optimizar recursos, mejorar la operatividad y aumentar la rentabilidad.	Implementar programa de atención al cliente y servicio	Número de quejas y reclamos/total de quejas cerradas	10%	1%	0%	10%	0%	Administrador, operarios	Reordenar la empresa y establecer las áreas y procesos administrativos y operativos para implementar el plan estratégico de manera adecuada y efectiva.	Administrador.
	Tecnificar operaciones de pago y control de inventario	Cantidad de compras mes/cantidad de ventas mes	0%	0.5%	1%	0%	1%	Administrador, asesor contable.	Clarificar los elementos de desarrollo claves de la organización, establecer metas y objetivos basados en un proceso sistemático y disciplinado de formulación e implementación de las estrategias, mejorando sus indicadores de gestión y operación.	
	Aplicar políticas de compras para precios favorables al público.	% real de descuentos	5%	10%	30%	15%	30%	Administrador	Ampliar la base de clientes activos, incrementar los niveles de ventas y los márgenes de rentabilidad.	
TALENTO HUMANO Y TECNOLOGÍA.. Se busca renovación, fundamento y mejoramiento.	Aplicar políticas de talento humano	Número de empleados actuales/ número de empleados satisfechos x 100	40%	50%	100%	30%	100%	Administrador, propietarios	Clarificar los elementos de desarrollo claves de la organización, establecer metas y objetivos basados en un proceso sistemático y disciplinado de formulación e implementación de las estrategias, mejorando sus indicadores de gestión y operación.	Administrador, propietarios
	Mejorar procesos y eficiencia	Número de empleados capacitados/número de empleados x 100	40%	50%	100%	30%	100%	Administrador, propietarios	Clarificar los elementos de desarrollo claves de la organización, establecer metas y objetivos basados en un proceso sistemático y disciplinado de formulación e implementación de las estrategias, mejorando sus indicadores de gestión y operación.	Administrador, propietarios.

Fuente: Las Autoras basadas en Kaplan, Robert y Norton, David. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2001

Si se diseña e implementa una buena planeación estratégica, se mejorará notablemente el desempeño de la organización en todas sus áreas, haciendo del proceso algo participativo y motivador en conjunto; también se mejora el proceso de comunicación, pues la comprensión de la estrategia y de los objetivos se ha comunicado a toda la organización, éste es un aspecto fundamental en la planeación estratégica, ya que finalmente la obtención de resultados depende en gran medida del manejo de procesos comunicativos y de participación adecuados. Con una buena comunicación el concepto de coordinación toma otra dimensión en la empresa.

El cuadro de mando integral, permite establecer a dónde se quiere llegar en la empresa, cómo y cuándo. Se mejora la capacidad de análisis en dos perspectivas estratégicas clave (procesos internos, aprendizaje y crecimiento), en donde la fuerza está en la capacidad de influir en los porqués, de las consecuencias, aspecto que no se analiza todavía en el día de hoy.⁶⁷

⁶⁷Ibíd. 54.

5. CONCLUSIONES

- El Autoservicio El Descuento enfrenta una situación muy compleja, tanto en su macro ambiente externo como en lo interno, debido por un lado al deterioro social y económico del municipio de Puerto Tejada, que durante los últimos años ha afrontado procesos galopantes de desempleo y violencia. El sector de la plaza de mercado, donde está ubicado el autoservicio, ha sido uno de los más afectados por esta situación al igual que los negocios de su entorno.
- En lo interno la empresa se ha visto abocada al desinterés de las diferentes administraciones, incluyendo la actual, que no han adelantado las acciones necesarias para afrontar la crisis de manera que sus efectos no fueran tan nocivos para su desempeño administrativo, comercial y financiero. De hecho, no se tenía conciencia de la grave situación por la que atravesaba el autoservicio y simplemente “se dejó pasar”, llegando a un punto crítico, en el que se requieren soluciones estructurales de fondo al interior de la empresa.
- El Autoservicio El Descuento se convierte en el claro ejemplo de cómo el manejo poco técnico de una organización a pesar de haber sido competitiva y rentable en su momento, puede ocasionar graves problemas administrativos, contables, financieros y operativos en la medida que no se cuenta con herramientas de planeación, seguimiento y evaluación suficientes para generar la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- Las estrategias definidas a través del análisis de los macro entornos para el Autoservicio El Descuento le permiten a la empresa contar desde ahora con una herramienta eficaz para la toma de decisiones y enfrentar con mayor eficacia y eficiencia las situaciones de amenaza del entorno. Considerando que los elementos hallados en el diagnóstico situacional realizado reflejan la situación actual de la empresa que en general se considera de extrema gravedad en todos los aspectos.
- El cuadro general de mando presenta de manera gráfica el estado real de la organización en relación con los objetivos, metas e indicadores determinados para la empresa, lo cual nos muestra que se deben realizar cambios importantes en el planteamiento de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos.
- Es oportuno observar, que el análisis del ambiente externo a la compañía arroja como resultado una serie de elementos relacionados con el deterioro social y

ambiental de su entorno próximo, el sector de la Plaza de Mercado del municipio, situación que afecta la imagen de la empresa y en general a los comerciantes ubicados en la zona y que requiere de implementar estrategias que tienen implícita la asociatividad y que por tanto no dependen exclusivamente de la gestión de los propietarios y administradores del autoservicio el Descuento.

- A través de la formulación de estrategias para la empresa, se construyó el método de gestión y control estratégico con sus respectivos indicadores; de acuerdo a ello, se establecen parámetros que limitan la irregularidad de las actividades, así como también demuestra el logro de las metas trazadas según los objetivos de la organización.
- Actualmente la empresa no cuenta con una tecnología suficiente para dar respuesta a las exigencias del mercado y los deseos de los consumidores.

6. RECOMENDACIONES

- La primera recomendación para los propietarios y personal vinculado al Autoservicio El Descuento es que deben garantizar bien sea mediante la capacitación propia o la contratación de un administrador, la implementación del plan estratégico aquí formulado de manera que se mejore la gestión administrativa y comercial de la empresa y se logre finalmente, como se plantea en el documento, mejorar sustancialmente y de acuerdo a los objetivos, metas e indicadores establecidos los índices de gestión, calidad en el servicio, ingresos y rentabilidad.
- La empresa debe realizar inversiones importantes en infraestructura, modernizando el local y la dotación de estantes, góndolas, zonas de almacenaje y cadena de frío.
- Es indispensable además adelantar procesos de capacitación o en su defecto contratar personal capacitado en aspectos como gestión de calidad, manipulación de alimentos, servicio al cliente, etc.
- Igualmente se debe propender por la modernización tecnológica de la empresa implementando sistemas informáticos que faciliten la gestión y control de los procesos administrativos y contables del negocio, (puntos de venta, inventarios, informes contables y financieros, etc.). Todos estos son elementos que finalmente se verán reflejados en el mejoramiento de la calidad del servicio y la competitividad de la empresa.
- Es importante que la administración evalúe e investigue constantemente el comportamiento del mercado para actuar de manera pro activa ante las constantes variaciones no solo de carácter económico y comercial sino social que se presentan en su entorno, de manera que puedan tomarse decisiones acordes a cada situación.
- Se deben implementar, como parte de la etapa de seguimiento y evaluación del plan estratégico, reuniones de carácter evaluativo en las cuales se realicen análisis periódicos acerca de la evolución interna del negocio y en las cuales se reciba información, puede ser por parte del asesor contable, acerca de las perspectivas locales y regionales del sector económico en el cual se enmarca

la empresa; la suma de situaciones puntuales actuales y tendencias futuras es finalmente el principal insumo para la toma de decisiones a nivel empresarial.

- En lo que se refiere al deterioro físico de plaza de mercado lugar donde se encuentra ubicado el autoservicio el Descuento es indispensable que los propietarios de la empresa en alianza con otros comerciantes del sector ejerzan presión sobre la actual administración municipal para el mejoramiento de dicha zona y la reorganización dentro de la plaza de los diversos puesto de mercado que se encuentra al exterior de la empresa y que obstaculizan la circulación de la clientela de las empresa del sector.
- En cuanto a los canales jerárquicos y la comunicación al interior de la compañía se recomienda establecer canales ágiles y directos, especialmente si se parte del hecho de que es una organización pequeña, que no requiere de estructuras de mando complejas y que permite por tanto un flujo ágil y claro de la información en todas direcciones, sin afectar en ningún modo las jerarquías y los canales regulares. Estos son elementos directamente relacionados con la aplicación en la práctica del plan estratégico aquí formulado, pues se debe involucrar a todos los niveles de la empresa y no solamente al nivel directivo, ya que de ello depende que los cambios y adecuaciones implementadas tengan los efectos esperados y se alcancen los objetivos y metas planteados.
- A partir de allí es necesario que al interior de la organización, en éste caso el Autoservicio El Descuento, se den periódicamente a la tarea de medir los avances y resultados de las operaciones que la empresa realiza en cada área sujetándose de manera estricta a los planteamientos y direccionamientos estratégicos aquí planteados.
- En relación a la necesidad reflejada en el análisis DOFA de generar procesos asociativos o vincularse en su defecto a los ya existentes, la administración del Autoservicio El Descuento y sus propietarios están en la obligación de afrontar este reto como una de las condiciones necesarias para la recuperación social y comercial, no solo de su empresa sino del sector dedicado al comercio de víveres y abarrotes en el municipio de Puerto Tejada.
- A manera de conclusión general las autoras lograron cumplir con un objetivo de carácter personal relacionado con la posibilidad de poner en práctica, en un negocio real, los conocimientos y aptitudes obtenidas durante su proceso de formación como administradoras de empresas. El contacto con “el mundo real”

las faculta para afrontar con mayor seguridad su futuro en la práctica profesional.

- Este proyecto no pretende ser constituido únicamente como un trabajo de grado, también se brinda como una guía para las personas que laboran en la empresa Autoservicio El Descuento y que se constituya en un soporte para alcanzar los objetivos y proyectos de la organización, logrando finalmente una recuperación que a primera vista parece muy complicada, gracias a la situación de crisis estructural tanto del sector económico, del municipio y de la empresa, mostrando los beneficios al aplicar un plan de direccionamiento estratégico se siguen muchas de las sugerencias descritas y las recomendaciones que se han sido planteadas y que son producto del análisis y diagnóstico realizados a la empresa con base en el estado actual de su situación interna y sus macro entornos.

BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL ROJAS, Francisco. Cómo se Hace un Plan Estratégico. Editorial Planeta. 2ª Edición. 2000.

Agenda Regional Norte Caucana, Gobernación del Cauca, 2006-2019, p 42.

Alcaldía Municipal Puerto Tejada. Plan de Desarrollo Municipal de Puerto Tejada, Cauca, 2008-2011, pág. 48-50

ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000). Fundamentos de Dirección Estratégica. Ediciones Eudecor, Córdoba, Argentina.

ANSOFF, H.I. (1965). Corporate Strategy. Editorial McGraw. Hill. Estados Unidos.

ANSOTT, Igor, Corporate Strategyan Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill, New York, 1.962, Pág. 295.

ARELLAN CUEVA Orlando. (2000) marketing enfoque América Latina. Primera Edición.

ARELLANO Rolando, Marketing Enfoque América Latina, Editorial Mc Graw Hill 1ra edición, año 2000

ARIAS BENAVIDES Gloria Patricia y OROZCO OSORNO Sandra Liliana, Formulación de un plan estratégico para la ferretería cosmos de Puerto Tejada, Cauca Año 2003 a 2005. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2003.

BANGUERO L, y ESPINOSA S. Plan Estratégico de Mejoramiento para el área administrativa en la empresa SERVIAUTOS DEL SUR. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2007.

BENAVIDES Edward Andrés y RAMÍREZ Paola Andrea. Formulación del plan estratégico para la empresa Gestión al Día Ltda. Para el periodo 2007 – 2010. Universidad del Valle, Sede San Fernando, 2007

CASADO DIAZ Ana Belén, y SELLERS RUBIO Ricardo. Dirección de marketing. Editorial club universitario 2006

CIFUENTES ROJAS Reinaldo. Formulación de un plan estratégico para la empresa Asesorías Constructivas para el periodo 2007-2010. Universidad del Valle – Sede San Fernando, 2007

DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México, 1997, Página 144.

DRAF L., Richard, La experiencia del Liderazgo, Editorial Cengage, México D. F., 2006.

FENELL O.C y HARTLINE Michael D. Estrategia de Marketing. 3ra edición. 2006

FERNÁNDEZ A. Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos del Municipio de Santander de Quilichao. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2011.

G. DESS, Gregory y G. T. Lumpkin (2003). Dirección estratégica. Editorial Mc Graw Hill, Aravaca, España.

GIL L. Formulación de un Plan Estratégico de Mercadeo y Ventas para la empresa DIPERQUÍMICA. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2004.

HERRERA Raúl Andrés. Propuesta de un plan estratégico a nivel administrativo para el fortalecimiento de la empresa Agropunto de Colombia Ltda, ubicada en la ciudad de Cali. Universidad del Valle - Sede San Fernando, 2007

HURTADO J. Formulación de un plan estratégico de mercadeo para el TALLER INDUSTRIAL DORADO, Santander de Quilichao, 2011 – 2016. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2012.

JACQUES Jean, Marketing Estratégico. Editorial Mac Graw-Hill 3ra edición 1995
KAPLAN Roberto y NORTON David. “Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2000. Barcelona. 2000

L. DRAF, Richard (2006). La experiencia del liderazgo. Editorial Cengage México, DF.

MENDEZ A, C. Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, México: Editorial Limusa. 2011.

O'SHAUGHNESSY, John. Marketing competitivo, un enfoque estratégico. Ediciones Díaz de Santos S.A. p 604.

PEÑA GALLEGOS Oscar Marino, y ORTIZ PEREZ Jorge. Formulación de un Plan de Desarrollo Estratégico en la Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado de Puerto Tejada, periodo 2003-2006. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2003.

PEREZ C. Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Colombia, Universidad del Valle, 1990.

PORTER, Michael E. Estrategia competitiva. Edición Javier Vergara Editores, Buenos Aires, Argentina. 1980.

PREZ-SANDI Patricia, Del ocio...al negocio, editorial Panorama, 1ra edición, año 2002

ZÚÑIGA COLLAZOS Alexander. El Posicionamiento: Reflexión como estrategia y herramienta de gestión. Magazín Empresarial. Vol. 12, p 10-16. Editorial USC, Cali, Colombia, 2008.

CIBERGRAFÍA

www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion, Consultada el 28 de marzo de 2014.

<http://www.zonu.com/fullsize2/2009-09-17-5881/Departamento-del-Cauca-2003>, Consultado el 26 de marzo de 2014

Http: [//www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/gondola](http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/gondola), Consultado el 03 de mayo de 2014.

Http: [//es.wikipedia.org/wiki/Autoservicio](http://es.wikipedia.org/wiki/Autoservicio), Consultado el 15 de abril de 2014

Http: [//www.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-mision-y-vision](http://www.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-mision-y-vision), Consultado el 15 de Abril de 2014.

www.oocities.planificacion, consultado el 18 de febrero de 2014.

ANEXOS FOTOGRAFICOS



