

Formulación de un plan estratégico para la Distribuidora de Alimentos Duque, del Distrito
Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el periodo 2023 –
2028

Diana Marcela Rentería Viveros

Maryuri Angulo García

Trabajo de Grado para Optar al Título de
Administradora de Empresas

Universidad del Valle Sede Pacifico
Facultad de Ciencias de Administración
Administración de Empresas
Buenaventura

2024

Formulación de un plan estratégico para la Distribuidora de Alimentos Duque, del Distrito
Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el periodo 2023 –
2028

Diana Marcela Rentería Viveros

Maryuri Angulo García

Director

Alirio Velasco Gómez

Trabajo de Grado para Optar al Título de
Administradora de Empresas

Universidad del Valle Sede Pacifico

Facultad de Ciencias de Administración

Administración de Empresas

Buenaventura

2024

Dedicatoria

Queremos expresar nuestro agradecimiento a Dios, quien ha sido la guía constante en cada paso de nuestras vidas y apoyo incondicional en momentos de debilidad. También dedicamos este triunfo a nuestros padres, quienes han sido el motor que impulsan los logros diarios y han estado presentes en cada momento brindándonos su apoyo. Agradecemos a nuestros hermanos y demás familiares que estuvieron a nuestro lado, brindándonos apoyo y contribuyendo de alguna manera a la realización de este sueño.

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a Dios, quien ha sido el pilar y guía fundamental en esta trayectoria académica y en la carrera de la vida. Agradecemos a cada unidad de aprendizaje que ha interactuado y enriquecido nuestro camino hacia la meta de convertirnos en profesionales. También queremos reconocer el constante apoyo e impulso brindado por nuestra familia para lograr este sueño.

Brindar un reconocimiento especial a la Universidad del Valle por brindarnos la oportunidad de acceder a la educación superior y por permitirnos formar parte de esta institución. Asimismo, agradezco a todos los profesores de la Universidad del Valle que contribuyeron con sus conocimientos y experiencias durante nuestro proceso de pregrado en Administración de Empresas.

De igual manera queremos destacar la labor de nuestro director de programa, quien de manera clara nos enseñó el equilibrio entre la teoría y la aplicación en la vida real, guiándonos en el desarrollo de nuestra carrera profesional con una actitud ejemplar de servicio.

Resumen

La falta de planificación comercial afecta a numerosas empresas, repercutiendo en sus ingresos, imagen ante los clientes y, en última instancia, en su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. El propósito de este plan estratégico es abordar estas dificultades identificadas mediante el establecimiento de objetivos claros y la definición de estrategias específicas destinadas a mejorar el posicionamiento y las ventas. Se focaliza en el desarrollo de habilidades del personal, la implementación de nuevas tácticas de marketing y la continua mejora de productos y servicios. En esencia, busca superar los desafíos actuales para lograr un crecimiento sustancial en la empresa.

El plan estratégico propuesto tiene como objetivo guiar a los líderes, al personal y a la empresa en su incursión en el mercado y en el logro de metas comerciales establecidas inicialmente. Reconoce la importancia de integrar al personal en este proceso y evaluar su capacidad para satisfacer la demanda del mercado, además no solo se orienta hacia la resolución de problemas específicos, sino que también resalta la importancia general de la planificación comercial. Enfatiza los beneficios que la implementación de un enfoque estratégico en marketing podría generar para la Distribuidora de Alimentos Duque.

Palabras claves: Plan estratégico, canales de distribución, proceso de inventario, formulación de estrategias.

Tabla de contenido

Introducción.....	14
1 Descripción y formulación del problema	17
1.1 Identificación del problema	17
1.2 Formulación del problema	19
2 Justificación	20
3 Objetivos de investigación.....	22
3.1 Objetivo general.....	22
3.2 Objetivos específicos	22
4 Marco de referencia.....	23
4.1 Marco contextual.....	23
4.2 Marco teórico	27
4.2.1 Proceso de planeación estratégica de Chiavenato	27
4.2.2 Proceso de planificación estratégica de Kotler	29
4.2.3 Modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter	30
4.2.4 Proceso estratégico de Benjamín Betancourt	34
4.2.5 Estado del arte	39
4.3 Marco conceptual.....	44
4.4 Marco Legal.....	46
5 Aspectos Metodológicos	49
5.1 Tipos de Estudio.....	49
5.1.1 Exploratorio.....	49
5.1.2 Descriptivo	50

5.2	Método de Investigación.....	50
5.2.1	Deductivo	51
5.3	Población	52
5.4	Proceso Metodológico	52
5.5	Instrumento Metodológico.....	54
5.5.1	Técnicas de recolección	54
5.6	Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información.....	54
5.6.1	Fuentes Primarias	55
5.6.2	Fuentes Secundarias.....	55
6	Resultado	57
6.1	Caracterización e Historia de la Distribuidora de Alimentos Duque ...	57
6.2	Análisis Externo de la Distribuidora de Alimentos Duque.....	59
6.2.1	Análisis Externo del Entorno Sociocultural.....	59
6.2.2	Análisis Externo del Entorno Tecnológico	61
6.2.3	Análisis Externo del Entorno Económico	62
6.2.4	Análisis Externo del Entorno Demográfico.....	64
6.2.5	Análisis Externo del Entorno Político Legal.....	65
6.2.6	Matriz de Evaluación Integrada del Entorno Externo.....	66
6.2.7	Evaluación de Factores Externos EFE	70
6.2.8	Grupos de Investigación a Referenciar	72
6.2.9	Matriz del Perfil Competitivo.....	76
6.2.10	Recomendaciones	78
6.3	Análisis Interno de la Distribuidora de Alimentos Duque.....	79

6.3.1	Área Administrativa.....	79
6.3.2	Área de talento humano	81
6.3.3	Área de marketing.....	82
6.3.4	Área de finanzas	83
6.3.5	Área cultura y clima organizacional	84
6.3.6	Área Tecnológica	85
6.3.7	Evaluación integrada de la situación interna de Distribuidora Duque.....	86
6.3.8	Evaluación de Factores Internos EFI	88
6.4	Análisis Estratégico DOFA.....	89
6.4.1	Matriz DOFA	90
6.5	Direccionamiento Estratégico	92
6.5.1	Propuesta de Misión para La Distribuidora de Alimento Duque ..	92
6.5.2	Propuesta de Visión para La Distribuidora de Alimento Duque ...	93
6.5.3	Propuesta de Valores Organizacionales	93
6.6	Formulación Estratégica.....	94
6.6.1	Objetivo de desarrollo o crecimiento.....	94
6.6.2	Objetivo de calidad	94
6.6.3	Objetivo de productividad.....	94
6.6.4	Objetivo de innovación	95
6.6.5	Objetivo financiero o de recurso	95
6.6.6	Estrategias	95
6.6.7	Estrategias de gestión de crecimiento	95

6.6.8	Estrategias de calidad.....	96
6.6.9	Estrategias de productividad	96
6.6.10	Estrategias de innovación.....	96
6.6.11	Estrategias financieras y presupuestales	96
6.7	Plan de acción	97
6.7.1	Presupuesto Total	112
6.8	Conclusiones	118
6.9	Recomendaciones.....	121
6.10	Referencias.....	124
6.11	Anexos	128

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Análisis estudio del arte</i>	38
Tabla 2 <i>Proceso estratégico metodológico</i>	51
Tabla 3 <i>Entorno externo sociocultural de la Distribuidora de Alimentos Duque</i>	57
Tabla 4 <i>Entorno externo tecnológico de la Distribuidora de Alimentos Duque</i>	59
Tabla 5 <i>Entorno externo económico de la Distribuidora de Alimentos Duque</i>	61
Tabla 6 <i>Entorno externo demográfico de la Distribuidora de Alimentos Duque</i>	62
Tabla 7 <i>Entorno externo político – legal de la Distribuidora de Alimentos Duque</i>	63
Tabla 8 <i>Análisis integrado del entorno externo de la Distribuidora de Alimentos Duque</i>	65
Tabla 9 <i>Evaluación de Factores Externos EFE</i>	68
Tabla 10 <i>Matriz del perfil competitivo de Distribuidora de Alimento Duque</i>	74
Tabla 11 <i>Variables de análisis interno área administrativa</i>	79
Tabla 12 <i>Variables de análisis interno área talento humano</i>	81
Tabla 13 <i>Variables de análisis interno área marketing</i>	82
Tabla 14 <i>Variables de análisis interno área finanzas</i>	83
Tabla 15 <i>Variables de análisis interno área cultura y clima organizacional</i>	84
Tabla 16 <i>Variables de análisis interno área tecnológica</i>	86
Tabla 17 <i>Evaluación integrada de la situación interna de Distribuidora Duque</i>	87
Tabla 18 <i>Evaluación de Factores Internos EFI</i>	88
Tabla 19 <i>Matriz DOFA</i>	91
Tabla 20 <i>Desarrollo y crecimiento</i>	100
Tabla 21 <i>Presupuesto de Crecimiento y Desarrollo</i>	101

Tabla 22	<i>Calidad.....</i>	102
Tabla 23	<i>Presupuesto de Calidad.....</i>	103
Tabla 24	<i>Productividad.....</i>	104
Tabla 25	<i>Presupuesto de Productividad</i>	105
Tabla 26	<i>Innovación.....</i>	108
Tabla 27	<i>Presupuesto de Innovación.....</i>	109
Tabla 28	<i>Financiero o de Recurso.....</i>	110
Tabla 29	<i>Presupuesto Financiero o de Recurso.....</i>	111
Tabla 30	<i>Presupuesto total para la ejecución de las actividades</i>	112
Tabla 31	<i>Amortización de préstamo otorgado por una entidad bancaria.....</i>	114

Lista de figuras

Figura 1 <i>Ubicación de Buenaventura en el mapa de Colombia.....</i>	24
Figura 2 <i>Proceso de planeación estratégica de Chiavenato</i>	27
Figura 3 <i>Modelo planeación estratégica de Kotler</i>	28
Figura 4 <i>Modelo las 5 fuerzas de Porter</i>	32
Figura 5 <i>Proceso Estratégico de Benjamin Betancourt</i>	36
Figura 6 <i>Organigrama de La Distribuidora Duque 2023.....</i>	55
Figura 7 <i>Araña de valor</i>	76
Figura 8 <i>Araña de valor sopesado</i>	77

Lista de anexos

Anexo 1. Entrevista.....	127
Anexo 2. Encuesta	128
Anexo 3. Resultado de la Encuesta	129

Introducción

En un entorno globalizado que se expande constantemente, la industria de la distribución de alimentos desempeña una función crucial en la cadena de abastecimiento que relaciona a los productores con los clientes. En esta época de cambios constantes en las preferencias del consumidor, avances tecnológicos y desafíos medioambientales, es esencial que la empresa establezca propósitos a través de la planeación estratégica para mantenerse competitiva y, al mismo tiempo, contribuir al bienestar de nuestra comunidad. Este plan estratégico tiene como objetivo proporcionar una guía clara para alcanzar los objetivos y cumplir las metas.

Por ello, se realiza esta investigación, con el fin de formular un plan estratégico para La Distribuidora de Alimentos Duque, tomando como guía el modelo de plan estratégico de Benjamín Betancourt, La distribuidora se encuentra ubicada en la comuna número 11 de la ciudad de Buenaventura, específicamente en el barrio El Dorado, se estableció en el mes de junio del año 2014, es una entidad cuyo propósito fundamental es la venta de productos alimenticios a pequeños establecimientos cercanos conocidos coloquialmente como "tiendas". Además, esta organización se centra en abastecer a negocios informales especializados en la venta de comidas rápidas en los alrededores de dicho punto.

Según lo expresado por el administrador, en las visitas realizadas por las autoras, la distribuidora ha experimentado una recepción positiva en los barrios circundantes; sin embargo, los esfuerzos previamente emprendidos por él no han logrado generar un mayor impacto deseado.

Existe un potencial sin explotar que aún necesita ser desarrollado. Como resultado, la empresa ha optado por ofrecer sus productos únicamente bajo demanda de los clientes, en lugar de llevar a cabo una oferta proactiva. Esta falta de enfoque en las necesidades de la clientela y la

ausencia de estrategias indican una carencia de planificación en la definición de metas de la empresa.

Además, en esta investigación se identificaron falencias en componentes como interacción entre el personal y sus funciones, en la innovación y la estructura organizativa. El propósito no solo es buscar soluciones para abordar la competencia, sino también encontrar una solución integral que englobe todas las actividades internas de la empresa y permita mejorar aquellas que no están adecuadamente desarrollados u organizados.

Con base a lo anterior, esta formulación de plan estratégico se enfoca en abordar las problemáticas que ha experimentado recientemente la distribuidora de alimentos Duque. Este documento establece los objetivos claros, así como las estrategias detalladas para mejorar su posicionamiento y ventas en el mercado, además poder destacarse, mejorando el manejo de las habilidades en los colaboradores, con la implementación de nuevas tácticas de marketing y la mejora en productos y servicios, se busca superar los desafíos actuales y lograr un crecimiento significativo en la distribuidora de alimentos.

La estructura de este proyecto se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta la descripción del problema y se plantea la pregunta de investigación; en segundo lugar, se proporciona la justificación en tercer lugar, se establecen los objetivos, tanto generales como específicos; en cuarto lugar, se presenta el marco de referencia; en quinto lugar, se realiza descripción de los aspectos metodológicos ; en sexto lugar, se lleva a cabo un análisis externo del entorno; en séptimo lugar, se efectúa la referenciación; en octavo lugar, se lleva a cabo el análisis interno del entorno; en noveno lugar, se realiza el análisis DOFA; en décimo lugar, se realiza el direccionamiento estratégico; en undécimo lugar, se efectúa la formulación estratégica;

en duodécimo lugar, se establece el plan de acción; y, finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, la referencias correspondiente y anexos.

1 Descripción y formulación del problema

1.1 Identificación del problema

La industria de alimentos en Colombia es catalogada como uno de los pilares del desarrollo del país, gran cantidad de las PYMES (Pequeñas y Medianas empresas) están dedicadas a ello. Muchas de las empresas que hacen parte de esta industria adquieren al año un mínimo 7,8 millones de toneladas de productos agrícolas, también una alta gama de productos como carne, azúcar, leche, papa, frutas entre otras, aproximadamente 68.000 toneladas de café, 33.000 toneladas de cacao, 286.000 toneladas de lácteos y sus derivados, y más de 1,2 millones de toneladas de huevo (Cámara de Comercio de la Industria de Alimentos de la ANDI, 2019).

Con estos datos se puede evidenciar la importancia de la industria de alimentos en la sociedad, ya que cumple un importante rol que es el abastecer y suplir las necesidades alimenticias de la población.

Durante un período de más de nueve años desde su fundación, la empresa no ha implementado un plan de dirección estratégico que facilite la transformación y la identificación de sus capacidades en los procesos, que le proporcione una dirección organizativa clara, que defina la misión, visión, valores y objetivos estratégicos para guiar sus esfuerzos. Además, se observa una carencia de estrategias de marketing, lo que restringe su capacidad para identificar y atraer clientes potenciales.

Asimismo, desde el año 2020 esta empresa, al igual que muchas otras en Colombia, empezaron a tener problemas a raíz de la pandemia a causa del covid-19. Según un informe del DANE (2020) del 36,9% de las compañías, los cuatro sectores experimentaron obstáculos para acceder a servicios financieros, el 36,7% enfrentó problemas en la obtención de suministros, y en

el 34,5% se observó una reducción en la cantidad de empleados o en las horas laboradas.

La Distribuidora de Alimentos Duque ha enfrentado desafíos que han resultado en pérdidas significativas para la organización. Estas dificultades se tradujeron en la pérdida de clientes y una disminución del 50% en las ganancias que solían obtener de manera constante, según lo informado por el administrador de la empresa. Cabe resaltar que hasta la fecha., la empresa no ha logrado recuperar por completo las ventas y las utilidades que solían generar.

Igualmente, durante las visitas realizadas por las autoras a la organización, se observaron aspectos como los siguientes:

Los empleados en la organización no tienen roles ni responsabilidades definidas, lo que se traduce en una alta rotación interna de puestos de trabajo. Esta situación impide que cada empleado pueda desarrollar una especialización en tareas específicas, Lo cual resulta en una disminución de la eficiencia de las labores realizadas. Además, esta falta de definición de roles resulta en la pérdida de talento humano y la desmotivación de los empleados.

Por otra parte, la distribuidora no cuenta con un sistema de inventario actualizado, lo que trae consigo cambios significativos en cuanto a eficiencia operativa y satisfacción de las necesidades del cliente, costos y cumplimiento normativo, lo que ha generado efectos negativos tales como:

La toma de decisiones: La falta de información exacta acerca del inventario dificulta la toma de decisiones estratégicas en la distribuidora, como la realización de pedidos bajo a la demanda de los clientes.

Dificultad en la planificación de compras: La falta de visibilidad sobre el inventario existente dificulta la planificación de compras en esta organización. Esto da lugar a que en la distribuidora se generen compras excesivas o insuficientes.

Problemas de caducidad: En la industria de alimentos, es crucial llevar una inspección estricta de las fechas de vencimiento. Sin un sistema de inventario actualizado, existe el riesgo de vender productos vencidos, lo que puede ser perjudicial para el consumidor y dañar la reputación de la distribuidora.

Por lo anterior, es esencial implementar un sistema de gestión de inventario eficaz y actualizado, que facilita y minimiza los problemas mencionados anteriormente dentro de la distribuidora.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el plan estratégico para la Distribuidora de Alimentos Duque del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el periodo 2023 – 2028?

2 Justificación

En el contexto empresarial, es esencial contar con planes, estrategias y estructuras fundamentales que aseguren la evolución de los procesos internos de las organizaciones. Estas herramientas deben tener la capacidad de generar beneficios y oportunidades significativas que respalden la participación en el mercado y proporcionen ventajas competitivas. Por lo tanto, la presencia de diversas herramientas se convierte en un medio para alcanzar metas y destacarse frente a la competencia. En consecuencia, a través de la implementación de teorías y principios primordiales de la planificación estratégica, se busca identificar soluciones para desafíos internos y otros problemas.

Por ende, la investigación de este trabajo se lleva a cabo con el propósito de desarrollar un plan estratégico para la Distribuidora de Alimentos Duque. El objetivo principal es mejorar los procesos y abordar las deficiencias identificadas durante el desarrollo de este trabajo, mediante entrevistas, encuestas, visitas a la distribuidora y revisión a documentos de la misma. Estas deficiencias, previamente mencionadas, incluyen la falta de responsabilidades definidas para los colaboradores, la rotación interna de puestos, carencias en estrategias de marketing y un sistema de inventario desactualizado. Esta última, problemática ha generado imprecisiones en la toma de decisiones al no proporcionar una visión clara de los productos disponibles y los que deben ser adquiridos. En consecuencia, los resultados obtenidos de la investigación se utilizarán como base para implementar mejoras significativas en la distribuidora.

Para la organización, es fundamental elaborar un plan, ya que esto facilitará la implementación de acciones estratégicas destinadas a proponer mejoras y a identificar tanto oportunidades como amenazas, así como los desafíos que la organización pueda estar enfrentando. Además, la información recopilada a través de este proceso permite identificar

posibles soluciones y respalda la toma de decisiones acertadas para abordar de manera más eficaz los problemas identificados.

La elaboración de este trabajo es esencial para la academia, ya que no solo actúa como una guía valiosa para las generaciones futuras, sino que también evidencia las habilidades adquiridas que serán aplicadas en el ámbito laboral. Igualmente, certifica los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica y validar la capacidad de los estudiantes como futuros profesionales.

Para las autoras, la ejecución de este proyecto se percibe como una necesidad esencial. Esta necesidad se fundamenta en la oportunidad de aplicar y poner en práctica todo el conocimiento adquirido durante la formación universitaria. Además, el proyecto se presenta como una valiosa oportunidad para demostrar las habilidades y competencias desarrolladas a lo largo de la educación. Asimismo, las autoras consideran que este proyecto no solo les brinda la oportunidad de aplicar sus conocimientos teóricos en un contexto práctico, sino que también les brinda la posibilidad de alcanzar la titulación como administradoras de empresas.

3 Objetivos de investigación

3.1 Objetivo general

Formular un plan estratégico para la Distribuidora de Alimentos Duque del Distrito Especial, Industrial, Portuario y Ecoturístico de Buenaventura en el periodo 2023 – 2028.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar la caracterización e historia de la Distribuidora de Alimentos Duque.
- Analizar el micro y macro entorno de la Distribuidora de Alimentos Duque mediante la matriz DOFA.
- Proponer los elementos de aspectos relacionados con el direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos estratégicos.) para la organización, como también la formulación de estrategias.
- Formular un plan de acción para la organización objeto de estudio.

4 Marco de referencia

En la elaboración de esta investigación destinada a alcanzar la optimización de los procesos en la Distribuidora de Alimentos Duque, es muy importante dar a conocer una serie de conceptos que han sido adoptados para realizar de manera general el desarrollo de este proyecto.

Según Cubillos (2004), un marco referencial se define como el "conjunto de elementos que abordan directamente el problema de investigación específico y que conceptualizan, explican y predicen de manera lógica los fenómenos dentro del ámbito al que pertenecen. Estos elementos deben conformar una estructura o unidades estructurales identificables" (Cubillos, 2004, p. 4).

El marco referencial es importante porque permite inducir al lector para que pueda contar con un conjunto de conocimientos fundamentales para comprender los temas que se abordarán durante el desarrollo de la investigación.

4.1 Marco contextual

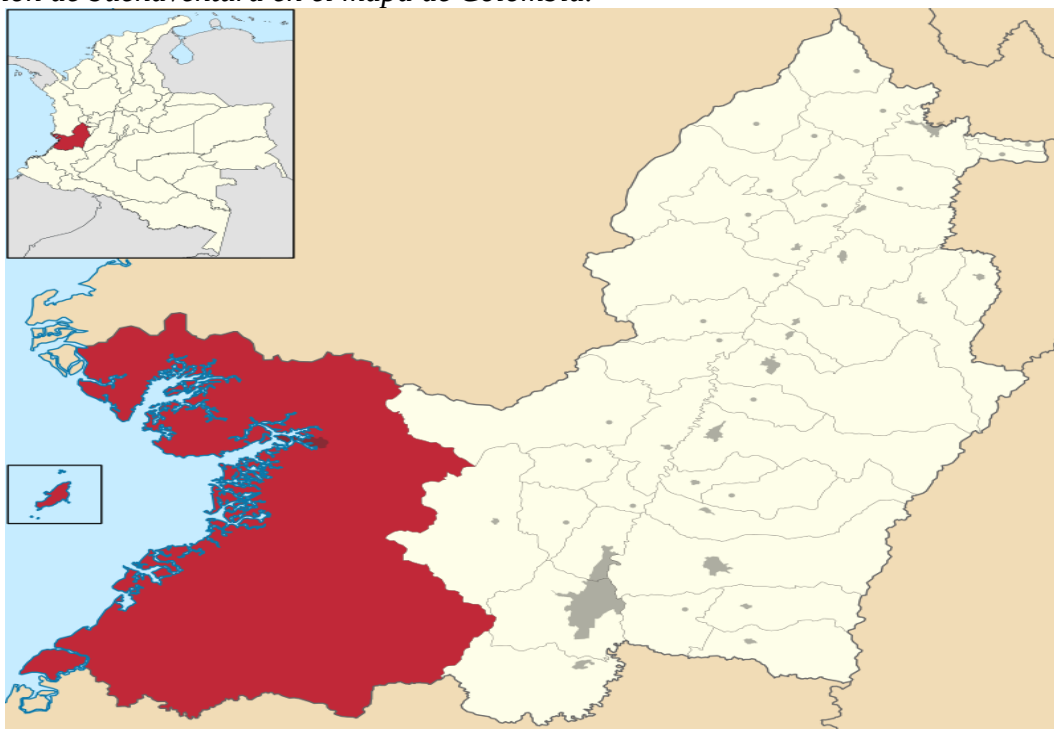
El "marco contextual" se refiere al entorno o contexto más amplio en el que se sitúa un determinado estudio, investigación o análisis. Este marco proporciona una visión general de los factores y circunstancias que rodean el tema en cuestión, incluyendo el entorno social, cultural, político, económico y geográfico. Es esencial para comprender cómo influyen estos elementos en el objeto de estudio y cómo pueden condicionar los resultados y las interpretaciones. (Arias, 2000)

Para la profundidad en los temas a desarrollar, es necesario conocer y poder contar con datos e información acerca de algunos contextos relacionados con el objeto de investigación, que permitirán entrelazar con la temática a trabajar.

Buenaventura, llamado oficialmente Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico, representa una ciudad y un distrito vital en Colombia, fungiendo como el principal puerto marítimo del país y ubicándose entre los diez puertos más significativos de América Latina. Se estima que Buenaventura maneja más del 53 % del comercio internacional de Colombia. Situado en el departamento del Valle del Cauca, constituye la tercera urbe más poblada de la región, tras Cali y Palmira. Su localización en la Bahía de Buenaventura, en el océano Pacífico, implica una distancia de 114 km por carretera desde Cali, separada de esta por la Cordillera Occidental de los Andes. Además, destaca por ser el único municipio en el Valle del Cauca que cuenta con costas en el océano Pacífico.

Figura 1

Ubicación de buenaventura en el mapa de Colombia.



Nota la anterior figura muestra la ubicación de la ciudad de Buenaventura en el mapa de Colombia. Tomado de Puerto de Buenaventura blogs pot.

La Distribuidora de Alimentos Duque ofrece servicios de comercialización de productos a la comunidad, específicamente en la comuna 11 de la ciudad. Con una trayectoria de más de 9 años en el mercado, la empresa se dedica a satisfacer las necesidades de sus clientes. Por tanto, es esencial que la organización cuente con diversas herramientas proporcionadas por la alta dirección para una gestión efectiva de la empresa, lo que resulta fundamental para alcanzar los objetivos establecidos.

En el año 2022, 14.783 empresas de 30 departamentos del país utilizaron el complejo portuario de Buenaventura para importar o exportar materias primas y bienes alimentarios (El Tiempo, 2023). Buenaventura sirve como un centro de distribución para una amplia variedad de alimentos que provienen de otras regiones de Colombia y del extranjero. Los alimentos importados y aquellos producidos en otras partes del país llegan a través de Buenaventura antes de ser distribuidos a otras partes de Colombia.

Buenaventura también satisface las necesidades de su propia población local. La ciudad es un importante mercado para alimentos frescos, productos básicos y una variedad de alimentos procesados que abastecen a los residentes locales y a las comunidades circundantes.

Esta ciudad es uno de los puertos más importantes de Colombia en términos de volumen de carga. La distribución alimentaria en Buenaventura abarca una amplia gama de productos, desde productos frescos como frutas y verduras hasta productos procesados y enlatados. Esto garantiza que la ciudad juegue un papel importante en la cadena de suministro de alimentos (La República, 2020).

La industria alimentaria, como parte integral de la cadena agroalimentaria, acepta y asume este desafío. Este sector, que ha alimentado a Colombia y al mundo durante muchas décadas, ha destacado por su innovación y espíritu emprendedor en el continente. En el año 2017, las compañías pertenecientes a la industria alimentaria generaron 260 mil empleos directos,

alcanzaron ventas por 72,8 billones de dólares y realizaron exportaciones por 2,5 billones. En la actualidad, sus productos llegan a más de 130 países, abarcando regiones como Asia y África. Dada la recuperación económica experimentada desde finales del año anterior, se proyecta un continuo crecimiento para este sector. (Cámara de la Industria de Alimentos ANDI, 2019, p. 2)

Según la Cámara de la Industria de Alimentos de la ANDI (2022) El 45,2% de los colombianos muestra preferencia por adquirir alimentos en las tiendas de barrio, seguido por el 28,4% en supermercados, el 12,2% en minimarkets y el 9,7% en almacenes de cadena. Un dato interesante es la elección de compras de alimentos por internet, seleccionada por el 0,4% de los colombianos. Durante el 2021, las categorías de alimentos más demandadas fueron las carnes y derivados, así como los lácteos y derivados, generando un gasto superior a los \$85 billones de pesos. Esto sugiere una preferencia de los colombianos por productos con alto valor nutricional, ricos en proteínas y calcio. El informe señala que la elección de compra de alimentos en Colombia está influenciada por varios factores, ya que el 36,0% lo hace por necesidad, el 22,8% por preferencia y el 14,4% debido a antojos y calidad. (párr. 2)

4.2 Marco teórico

De acuerdo con Balestrini (2002), el marco teórico se configura al elegir los aspectos más pertinentes del cuerpo teórico y epistemológico que se consideran relevantes para el tema específico que se ha seleccionado para su estudio” (p.). Es decir, es la base sobre la cual se direcciona todas las preparaciones implementadas, utilizando referentes teóricos y sus conocimientos.

Por consiguiente, se expondrá algunas de las teorías y autores acerca de la planeación estratégica.

4.2.1 *Proceso de planeación estratégica de Chiavenato*

La planificación estratégica “se define como el enfoque que una empresa adopta para implementar una estrategia específica con el fin de lograr sus objetivos establecidos. Este proceso suele ser integral y orientado a largo plazo.” (Chiavenato 1995, p. 1).

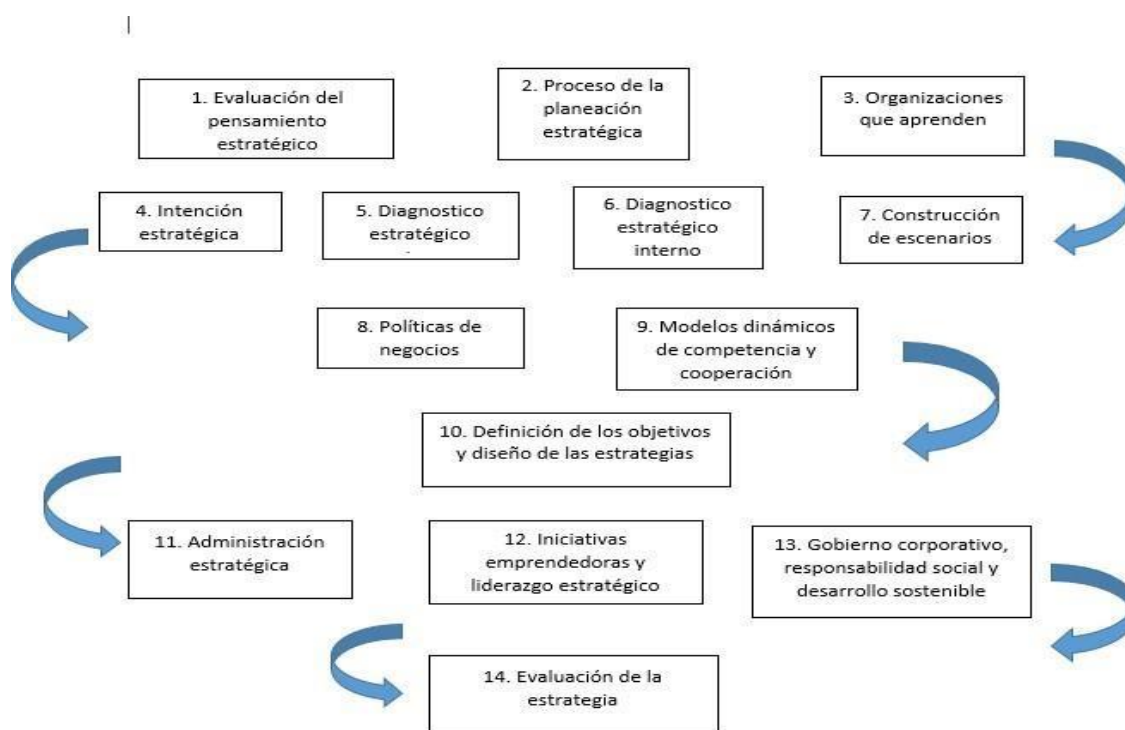
La planificación estratégica es un procedimiento mediante el cual se establecen pautas para la formulación de planes de acción que impulsen ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo para la organización. Este proceso implica identificar recursos potenciales, evaluar competencias, analizar fortalezas y debilidades, y definir un conjunto de medidas integradas para garantizar que la organización alcance sus metas previstas. No obstante, su efectividad plena se logra cuando todos los miembros la comprenden, la aceptan y la aplican de manera coordinada y constante. Según el modelo de Chiavenato, la planificación estratégica se divide en fases que comienzan con la formulación de objetivos organizacionales. Este enfoque considera esencial realizar análisis interno y externo de la empresa, generar estrategias para alcanzar las metas mediante la formulación de alternativas estratégicas. Además, la administración por objetivos,

según Chiavenato, es un proceso en el cual gerentes y subordinados colaboran para identificar objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad basadas en resultados esperados y utilizan dichos objetivos como guías para sus actividades. (Chiavenato, 1995, p.)

“Es un procedimiento que abarca desde la definición de metas organizacionales hasta la elaboración de planes detallados para garantizar la ejecución de estrategias; constituye un proceso de toma de decisiones en conjunto y de enfoques progresivos” (Chiavenato 1996, p.).

Figura 2

Proceso de planeación estratégica de Chiavenato



Nota. En esta figura se puede observar el proceso de planificación estratégica de Chiavenato.

Tomado de *planeación estratégica fundamentos y aplicaciones tercera edición* (p.41), por I.

Chiavenato, 2017, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V

Con base a la planeación estratégica de Chiavenato, se puede referir a ella como la

herramienta que utiliza una organización, basada en estrategias que busca la implementación las mismas para obtener beneficios organizacionales y a su vez mejorar el desarrollo de los procesos de la empresa, por otro lado Chiavenato (1995) plantea que “La planeación estratégica se fundamenta en la identificación de recursos potenciales, la alineación de las competencias, el reconocimiento de fortalezas y debilidades, y la formulación de un conjunto de acciones integradas destinadas a garantizar que la organización logre los resultados deseados” (p.).

4.2.2 *Proceso de planificación estratégica de Kotler*

La planificación se define como la anticipación de acciones futuras, implicando la identificación de un estado futuro deseado y las fases esenciales para alcanzarlo. Se trata de un proceso de preparación para las decisiones empresariales y los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Su propósito es proporcionar a los líderes, de manera oportuna y eficiente, los medios comerciales necesarios para su implementación en uno o más mercados, asegurando independencia continua y libertad de acción en el ámbito comercial. (Reyes et al., 2020, p. 55)

Para este autor, la planificación estratégica implica el desarrollo y la sostenibilidad de una adecuación viable entre los objetivos y recursos de la empresa, y las oportunidades cambiantes del mercado. Su propósito es modelar y reorganizar las áreas de negocios y productos de la empresa de manera que generen beneficios y crecimiento conforme a las expectativas, garantizando su satisfacción. (Monferrer, 2013, p. 33)

Kotler (2000) En su enfoque, se destaca que la planificación estratégica abarca cuatro elementos esenciales: definir la misión de la organización, identificar las unidades estratégicas de negocios (UEN), evaluar la cartera de negocios y descubrir nuevas áreas de oportunidad.

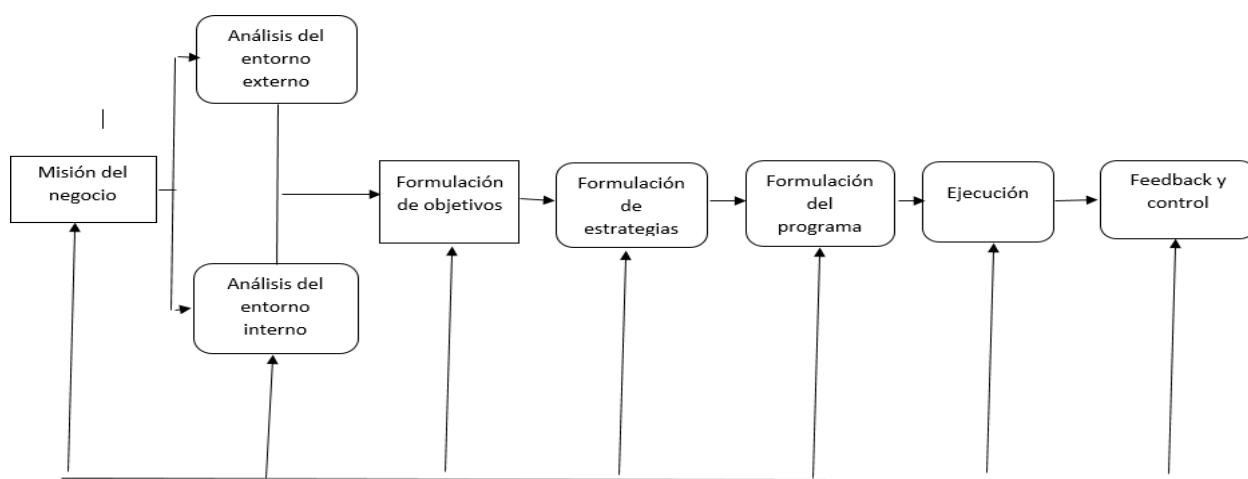
Kotler Propone conceptos fundamentales para el proceso de planificación estratégica, destacando la primera necesidad de concentrar los recursos en las áreas de negocios más

prometedoras, tratando la dirección de la organización como si fuera una cartera de inversiones.

La segunda clave implica evaluar minuciosamente las ventajas y beneficios futuros de cada área de negocios. Por último, se enfatiza la importancia de desarrollar un enfoque estratégico único para la organización, adaptado a sus objetivos y adaptado a las particularidades de cada tipo de empresa.

Figura 3

Modelo planeación estratégica de Kotler



Nota. La anterior figura muestra el modelo de planeación estratégica de Kotler. Tomado de *Planificación estratégica de marketing*, por Área de Comercialización e Investigación de Mercados, 2015, <https://www4.ujaen.es/~emurgado/tema3.pdf>

4.2.3 Modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter constituyen un modelo que permite examinar la estructura competitiva de una organización al analizar factores clave, como la influencia negociadora de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la

entrada de nuevos competidores y la rivalidad existente entre competidores. Al estudiar estas cinco fuerzas, la empresa logra comprender su posición en el mercado, lo que le facilita la toma de decisiones estratégicas para alcanzar sus objetivos y cumplir con metas organizativas, utilizando estas herramientas como guía.

Este enfoque estratégico implica el proceso de concepción y ejecución de planes con el fin de cumplir propósitos y objetivos establecidos. En el ámbito empresarial, se emplea para brindar una orientación general a una empresa, conocida como Estrategia Empresarial, abarcando aspectos financieros, desarrollo de recursos humanos, tecnología de la información, estrategias de marketing, entre otros. La planificación estratégica constituye la senda que orienta a la empresa a lo largo de un periodo determinado, compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que posibilitan la consecución eficaz y eficiente de lo planificado. (Collado, 2011, párr. 1)

Este modelo constituye la fase inicial antes de realizar el análisis FODA, siendo útil para reconocer tanto las amenazas como las oportunidades. Asimismo, facilita la evaluación de si el modelo de negocio opera en un "océano azul" al medir lo atractivo del mercado. El análisis de Porter se encarga de evaluar las fuerzas presentes en el mercado, las cuales incluyen:

La rivalidad y la competencia del mercado: La competencia puede representar una fuerza positiva e incluso contribuir al aumento de la rentabilidad promedio en un sector, especialmente cuando cada competidor se esfuerza por atender las necesidades de diversos segmentos de consumidores mediante combinaciones distintas de precios, productos, servicios, características o identidades de marca. Esta rivalidad no solo tiene el potencial de elevar la rentabilidad promedio, sino que también puede favorecer la expansión del sector a medida que se satisfacen de manera más efectiva las necesidades de diversos grupos de consumidores. (Porter, 2018, p. 7)

Amenaza de nuevos competidores: Cuando nuevos participantes ingresan a un sector, introducen nuevas habilidades y una determinación para ganar cuota de mercado, lo que genera presión sobre los precios, los costos y la inversión requerida para competir. Estos recién llegados tienen la capacidad de aprovechar las habilidades y los flujos de efectivo existentes para perturbar la competencia, especialmente cuando se diversifican desde otros mercados. (Porter, 2018)

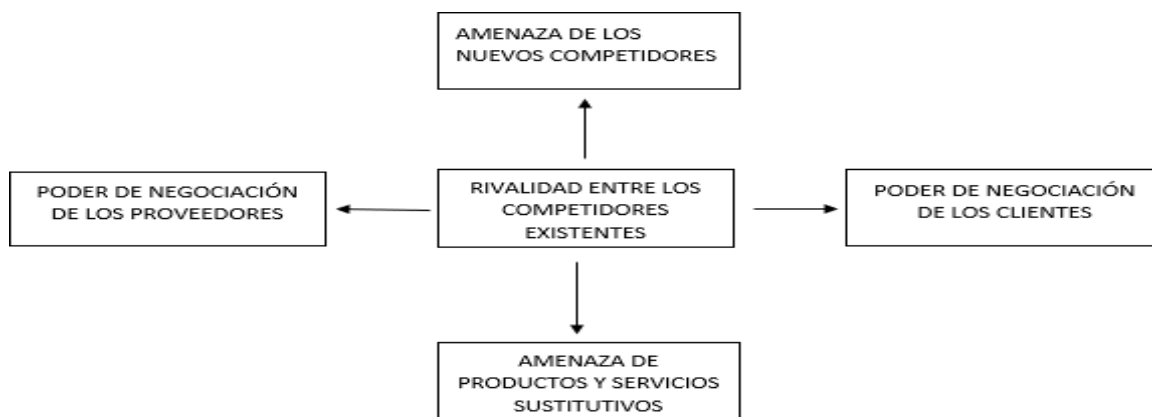
Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores con poder tienen la capacidad de apropiarse de una parte significativa del valor para sí mismos, ya sea mediante la imposición de precios más elevados, limitando la calidad o los servicios, o trasladando los costos a los participantes del sector. Estos proveedores con influencia, que incluyen a los proveedores de mano de obra, pueden obtener beneficios económicos de una industria que no puede trasladar fácilmente los costos a sus propios precios. Un ejemplo de esto es Microsoft, que ha contribuido a disminuir la rentabilidad de los fabricantes de computadoras personales al elevar los precios de los sistemas operativos. Los fabricantes de PC, compitiendo de manera intensiva por clientes con la capacidad de cambiar de un proveedor a otro, se ven limitados en sus opciones para aumentar sus precios. (Porter, 2018, p. 4)

Poder de negociación de los clientes: Los clientes con influencia, en contraposición a los proveedores con poder, tienen la capacidad de obtener más valor al forzar la reducción de precios, demandar una calidad superior o servicios mejorados (lo que aumenta los costos) y generalmente provocar tensiones entre los participantes del sector, todo ello a expensas de estos últimos. La fortaleza de los compradores radica en su capacidad de negociación con los participantes del sector, sobre todo si son sensibles a los precios, y utilizan esta influencia principalmente para presionar en busca de reducciones de precios. (Porter, 2018, p. 5)

Amenaza de productos y servicios sustitutos: Un sustituto desempeña la misma función, o una similar, que el producto de un sector, pero lo hace de manera diferente. Por ejemplo, las videoconferencias son un sustituto de los viajes, el plástico es un sustituto del aluminio, y el correo electrónico es un sustituto del servicio postal exprés. En ocasiones, la amenaza de la sustitución puede surgir más adelante en la cadena de suministro o de manera indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al establecer un límite a los precios. (Porter, 2018, p. 6)

Figura 4

Modelo las 5 fuerzas de Porter



Nota. En la figura se puede identificar el proceso de una planeación estratégica basada en las 5 fuerzas según Porter. Tomado de Ventaja competitiva, por M. Porter, 1985, Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V

4.2.4 *Proceso estratégico de Benjamín Betancourt*

El plan estratégico es un instrumento que da la posibilidad que todas las tareas se ejecuten en conjunto y complementándose unas con otras. De esta manera se pueden definir dichas estrategias que permitan lograr el orden y la dirección correcta de los colaboradores hacia los mismos objetivos y las mismas metas empresariales.

De este modo Betancourt (2008) define que la estrategia se puede describir como la creación y puesta en práctica de un conjunto cohesionado de elecciones que se fundamentan en las necesidades del cliente. Estas elecciones buscan establecer una posición fundamental y obtener las ventajas competitivas requeridas para superar a la competencia, al mismo tiempo que se satisfacen los objetivos tanto financieros como no financieros.

De igual manera Betancourt en palabras de Hofer y Schendel (1978) define planear como “investigar y tratar de entender el desarrollo de la organización con el propósito de garantizar que las acciones y decisiones no se tomen a ciegas, sino que se inserten en un contexto lógico y consideren diversas posibilidades, eventos inesperados y también intenciones” (p.).

La planeación estratégica consiente en la implementación de planes para que las organizaciones puedan prepararse para los cambios y las demandas que les impone el entorno tanto externo como interno y alcanzar la máxima eficiencia, eficacia y calidad en los procesos, es por ello que Betancourt (2013) dice que:

La función primordial de la planificación estratégica es mejorar la forma en que se establecen, alcanzan y revisan los proyectos futuros. La planificación garantiza con el tiempo una coherencia para que las diversas decisiones converjan de manera conjunta, contribuyendo así a la construcción del futuro deseado. (p. 13)

Para la realización de un plan estratégico, Betancourt propone un plan de proceso

estratégico que consta de los siguientes elementos:

Caracterización de la organización: Se realiza para conocer los inicios de la organización objeto de estudio, los avances organizativos y cambios que se han presentado desde los inicios de la misma, para comprender el progreso y el procedimiento de una organización también se debe ampliar completamente la historia social, en los que se debe incluirlos aspectos sociales y económicos.

Análisis externo: Es el análisis de las distintas dimensiones (sociales, culturales, económicas, tecnológicas, ecológicas, jurídicas, políticas y demográficas) que permitirán determinar e identificar las variables adecuadas y clasificación DOFA, se divide en dos ámbitos, en primer lugar se encuentra el análisis del macro ambiente el cual es un factor de los enfoques de planificación en su orientación externa, entendiéndose como la fuerza que influyen y que establecen el comportamiento de la organización a investigar. En segundo lugar, se encuentra el análisis del sector, que se refiere al entorno institucional y al conjunto de entidades de investigación, grupos, centros e institutos que proporcionan productos y servicios de investigación similares y que se complementan entre sí.

Referenciarían y perfil competitivo: Es un proceso que puede ser utilizado como estándar de medición, lo cual facilita la comparación de una organización en su desempeño, referenciándola con otra de su misma actividad, entre los elementos para realizar un análisis comparativos están: elección de los grupos de exploración a comparar, caracterización de los grupos de investigación, identificación de los factores clave de éxito, descripción de los factores claves de éxito, elaboración de la matriz del perfil competitivo, graficas de radar de valor y de valor sopesado, interpretación de los resultados y las recomendaciones.

Análisis interno: Se trata de un proceso en el cual se examinan todos los elementos

internos de una organización con el propósito de identificar problemas y oportunidades. La meta principal de este análisis es descubrir tanto las fortalezas como las debilidades de la organización, para realizarla este análisis interno conviene registrar las distintas situaciones internas de la organización como lo son los recursos y las capacidades, organizándolas y clasificándolas en debilidades y fortalezas.

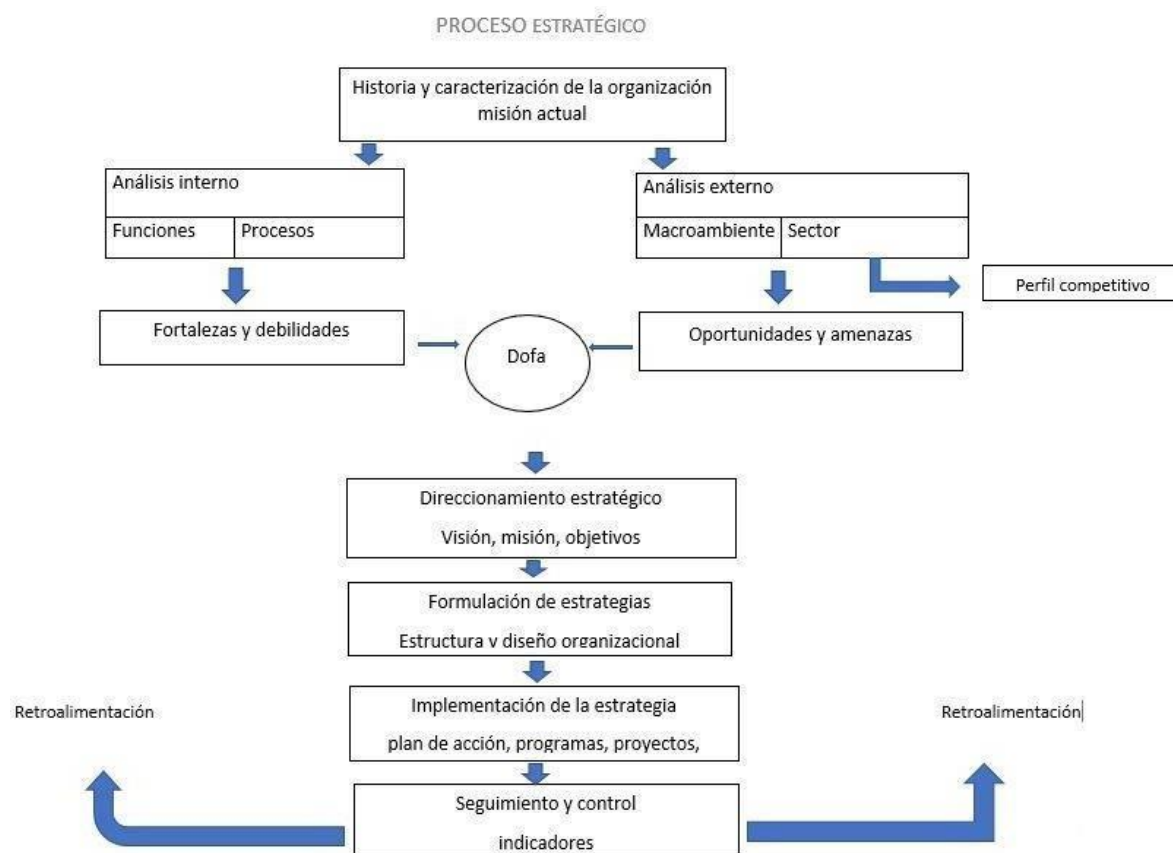
Análisis DOFA: Es una herramienta que sirve como diagnóstico para comprender la situación y el entorno mediante la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización

Direccionamiento estratégico: Es el marco en el cual las organizaciones por medio de la visión, misión, objetivos estratégicos y valores corporativos realizan el planteamiento de directrices que le permitirán trabajar en conjunto y lograr que todos estén desarrollando sus procesos en el mismo sentido con mira a obtener las metas y objetivos de la organización.

Formulación de estrategias: Se centra en la creación de planes mediante estrategias para que la organización pueda lograr los objetivos propuestos.

Plan de acción: Después de que se han realizados los procedimientos de diagnósticos interno y externo y se ha definido el direccionamiento estratégico, es vital e importante desarrollar estrategias y acciones para que se puedan lograr los objetivos, por eso es necesario el diseño de planes de corto plazo, operativo, programas y proyectos en los cuales se deben considerar distintas áreas.

Seguimiento y control: Este proceso permite que exista una información adecuada y constantes con la cual se puedan hacer correcciones o cambios que se puedan producir por causas imprevistas e incluso que también se puedan modificar los objetivos si es necesaria (Betancourt, 2008).

Figura 5*Proceso Estratégico de Benjamín Betancourt*

Nota. La figura anteriormente exhibida ilustra el modelo de proceso estratégico desarrollado por Betancourt.

Tomado de *Guía práctica para planes estratégicos*, por B. Betancourt, 2013, Editorial Escuela Nacional del Deporte.

Autor de referencia.

Después de analizar detenidamente todas las teorías presentadas previamente, se llega a la conclusión de que las autoras eligen la teoría desarrollada por Betancourt (2013) como su punto de referencia y modelo a seguir debido a las siguientes razones:

La teoría se centra en la planificación estratégica como herramienta fundamental para la dirección y el éxito de una organización. Si una empresa busca desarrollar un plan estratégico sólido, esta teoría ofrece un enfoque específico en este aspecto.

Betancourt se enfoca en la dirección estratégica como un proceso de toma de decisiones que guía la acción organizativa. Esto puede ser útil para la distribuidora ya que desea adoptar una perspectiva estratégica sólida y alinear sus acciones con sus objetivos a largo plazo.

La planificación estratégica se centra en el futuro y en cómo una organización puede alcanzar sus metas y objetivos a largo plazo. La teoría de Betancourt pone énfasis en esta orientación hacia el futuro, lo que puede ser relevante para la organización.

Betancourt subraya la importancia de la toma de decisiones efectiva en la planificación estratégica. Esto puede ser útil para la distribuidora ya que busca mejorar su capacidad para tomar decisiones informadas y efectivas.

En definitiva, la elección de esta teoría para la planificación estratégica se basa en un análisis cuidadoso de las necesidades, objetivos y circunstancias específicas de la organización.

4.2.5 Estado del arte

El presente marco de referencia de estado del arte tiene como finalidad proporcionar un enfoque general de la situación actual de la industria de distribución de alimentos, identificando las tendencias y desafíos más relevantes. Además, se analizarán las estrategias y prácticas adoptadas por otros autores en algunos trabajos con el mismo enfoque, con el fin de extraer lecciones aprendidas y aplicarlas en el contexto de Duque.

Tabla 1

Análisis estudio del arte

Títulos y Autores	Resumen	Conclusión
Formulación del Plan Estratégico para el Supermercado Mercacentro SAS, Facatativá Cundinamarca (Javier Antonio Aldana Bustos, John Alexander Castro Sandoval, Carlos Alberto García Roza) 2020.	“Este trabajo tiene como objetivo formular el plan estratégico para Mercacentro, un supermercado ubicado en el municipio de Facatativá. En este también se identifican elementos competitivos a corto y mediano plazo que apalanquen su posición en el mercado y les permita enfrentar los desafíos de su alrededor, como la llegada de supermercados de grandes superficies, se realizó un análisis de competidores que permitió identificar las estrategias que fueron consideradas para la formulación del plan estratégico” Aldana, Castro, García, 2020.	La investigación realizada de los competidores y del sector, permitió identificar que las diferentes plataformas como tiendas de barrio y grandes superficies, han llegado a complementarse y subsistir de una manera fluida entre ellas, dividiendo su participación del mercado con estrategias que responden a las necesidades situacionales y presupuestales de cada familia de Facatativá y alrededores. El plan estratégico propuesto para Mercacentro busca aumentar las cuotas de clientes y su participación en el mercado, brindando soluciones integrales en las áreas identificadas de fortalecimiento.” Aldana, Castro, García, 2020.

 Continuación tabla 1

Plan de Direccionamiento Estratégico Para la Distribuidora y Supermercado la Abundancia de Caicedonia Valle (Fredy Andrés Mendoza Orozco)

“El proyecto propuesto es la Formulación de un plan de direccionamiento estratégico para la Distribuidora y Supermercado la Abundancia, su desarrollo se fundamenta en la planeación estratégica, la cual da sentido y moldea todos los planteamientos. Realizando un diagnóstico que comprenda tanto el entorno externo como interno, y sirviendo de base para la formulación de las estrategias más adecuadas de acuerdo con el perfil de la empresa”. Mendoza 2017

“Del diagnóstico realizado se concluyó que el supermercado y distribuidora La Abundancia es una empresa de tipo familiar que ha crecido en el mercado local y se ha fortalecido paulatinamente, es necesario implementar acciones que fortalezcan el entorno interno de la organización, pues la debilidad en medio de éste podría llegar a desencadenar un fracaso. Se logró establecer la Visión, la Misión y los Valores Corporativos de la compañía, previa identificación de la necesidad de un direccionamiento estratégico dando a conocer el propósito de la organización”. Mendoza 2017.

Continuación tabla 1

Propuesta plan estratégico para la empresa Distribuidora de aseo LA PERLA (Yeferson García García)

“Este trabajo se hizo pensando en las estrategias que la empresa podría desarrollar para la consecución de objetivos a corto y largo plazo, donde integre todas las áreas esenciales de la compañía y que sean necesarias para que puedan tener una mejora financiera, en el desarrollo de los procesos, atención al cliente y crecimiento en el mercado. Tiene como fin, conocer mediante un análisis organizacional, las particularidades de constitución de la empresa, la realización de un análisis externo e interno y se definió el direccionamiento estratégico, para posteriormente dar unas series de propuestas de mejora para la empresa Distribuidora de aseo LA PERLA”. García 2017.

“Se analizó las causas y afectaciones que pueden traer en el futuro, de acuerdo con la situación actual en la que se esté y donde la toma de decisiones juega un papel fundamental para explotar las oportunidades y estar preparados para combatir a las amenazas, basa en el desarrollo del mercado, que permita la entrada de nuevos clientes y que posteriormente le permita aumentar el campo de operación en otras ciudades de Colombia, y como resultados se obtuvieron en este trabajo de investigación, nacen unos objetivos a largo y corto plazo, donde es fundamental la escogencia de líderes de área que velen por el seguimiento y el control de las metas creadas”. García 2017.

Nota. La tabla muestra el estado del arte en cual se refleja textos académicos con esquema y temática similar a las requeridas por el autor. *Tomado de* Fajardo 2018; García 2017; Mendoza 2017; Aldana, Castro, García, 2020.

4.3 Marco conceptual

Al igual que es necesario conocer sobre los teóricos y sus teorías abordadas, también es importante orientar sobre algunos conceptos que serán utilizados de manera repetida, en el transcurso de la investigación. Según Ortiz (2011) El marco conceptual “está conformado por referencias y eventos relevantes relacionados con los resultados de investigación, abarcando así antecedentes, definiciones, supuestos, entre otros.” (p. 4).

Canales de distribución: Los canales de distribución son los diferentes medios o rutas a través de los cuales los productos o servicios son llevados desde el fabricante o proveedor hasta el consumidor final. Estos canales pueden implicar una serie de intermediarios, como mayoristas, minoristas, agentes, distribuidores, e incluso plataformas de comercio electrónico, dependiendo del tipo de producto, la industria y las estrategias de distribución de la empresa.

Cliente: Se refiere a la entidad, individuo o empresa que adquiere de manera voluntaria productos o servicios que son necesarios o deseados para sí mismo, para otra persona u organización. Este acto de adquisición constituye el motivo principal que impulsa la creación, producción, fabricación y comercialización de productos y servicios. (CEUOE Magazine, s.f., párr. 1)

Distribuidora de alimentos: Es una entidad encargada de ser intermediario entre un productor y locales más pequeños donde se proporciona alimentos al consumidor final.

Direccionamiento estratégico: De acuerdo con Camacho (2002), el direccionamiento estratégico se caracteriza como una perspectiva de gestión que habilita a la alta dirección para establecer una dirección precisa y fomentar las acciones requeridas para que toda la organización colabore en un mismo sentido” (p. 2).

DOFA: Según Hill (1997) “Es una herramienta crucial que respalda el proceso de toma

de decisiones, comúnmente empleada para examinar de manera sistemática los entornos interno y externo de una organización, identificando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas” (p. 46).

Estrategia: Para Chandler (2003) como se citó en Contreras (2013), “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (p. 161).

Macro entorno: Kotler y Armstrong (2008), definen el macroentorno se define como "las influencias de gran alcance en la sociedad que impactan en el microentorno, dando forma a las oportunidades y presentando desafíos a la empresa"" (p.).

Micro entorno: Según Kotler y v (2008) “El concepto de microentorno se refiere a los actores o fuerzas que están en proximidad directa a la empresa, ejercen una influencia más inmediata y son en parte controlables por la empresa” (p. 36).

Marketing: De acuerdo a la American Marketing Association [AMA] (1960), se refiere a la ejecución de actividades empresariales que supervisan el movimiento de productos y servicios desde el fabricante hacia el consumidor o usuario.

Pymes: Se les denomina a las pequeñas y medianas empresas, que presentan un límite tanto en la cantidad de activos, como de colaboradores.

Rotación de puestos: Conforme a Chiavenato (2009), la rotación de personal, también conocida como "turnover", se describe como el producto de la partida de ciertos empleados y la llegada de otros para reemplazarlos en sus funciones laborales” (p. 91).

4.4 Marco Legal

Para la ordenación de las actividades comerciales existen normas y leyes que permiten la circulación y también ayudan a la regulación de los procesos.

En el contexto de la legislación, se presenta la normatividad que regula a la entidad, la cual establece sus competencias y se aplica a sus operaciones, así como aquella que es generada por la entidad. Además, es necesario divulgar las políticas, manuales o directrices creadas por la entidad.

Este se basa en las normativas que rigen las actividades económicas en Colombia, vistas como reglas que determinan el alcance y la participación en una entidad, tomando en cuenta las leyes comerciales, al igual que los aspectos fiscales evitando sanciones para su buen funcionamiento.

En Colombia, una distribuidora de alimentos está sujeta a una serie de leyes y regulaciones que abarcan varios aspectos de su operación. A continuación, se mencionan algunos de los artículos de la Constitución Política y leyes específicas que rigen a una distribuidora de alimentos en Colombia.

Constitución Política de Colombia de 1991

Es el texto esencial que establece los cimientos y los principios del sistema político y jurídico de Colombia. Funciona como la máxima ley del país y ejerce su influencia sobre todas las demás leyes y reglamentos. Esta Constitución fue adoptada en 1991 y ha experimentado varias modificaciones con el paso del tiempo. En ella se desarrollan algunos artículos relacionados al funcionamiento de las PYMES y a la distribución de alimentos en el país.

Artículo 334: “Reconoce el papel del Estado en la promoción de la pequeña y mediana empresa (PYME) y la protección de la competencia en el mercado” (Constitución Política de Colombia de 1991).

Ley 9 de 1979

Regula la inspección, vigilancia y control de alimentos, bebidas y productos de tabaco. Establece los requisitos de calidad e inocuidad de los alimentos. (Congreso de la República de Colombia 1979).

Ley 1801 de 2016

Regula aspectos relacionados con la higiene, salubridad y seguridad en establecimientos comerciales, lo cual es importante para la operación de una distribuidora de alimentos. (Código Nacional de Policía y Convivencia).

Decreto 1500 de 2007

Este decreto establece las reglamentaciones técnicas que originan el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos destinados al consumo humano. También delinea los estándares sanitarios y de seguridad alimentaria que deben ser cumplidos durante las fases de producción primaria, procesamiento, almacenamiento, transporte, venta, importación y exportación.

Decreto 3075 de 1997

Este decreto establece las normas para el manejo de alimentos en Colombia. Emitido por el presidente de la república, este decreto establece las pautas y orientaciones que gobiernan la operación de instalaciones que se dedican a la producción y/o procesamiento de alimentos, así como todas las actividades relacionadas con la fabricación, procesamiento, preparación, envasado, distribución y transporte de productos alimenticios.

Resolución 2674 de 2013

Establece los estándares de higiene necesarios para las operaciones relacionadas con la fabricación, procesamiento, preparación, envasado, almacenamiento, transporte, distribución y venta de alimentos y materias primas para alimentos. Además, define los requisitos para notificar, obtener permisos o registrar productos alimentarios, considerando el nivel de riesgo para la salud pública, con el propósito de salvaguardar la vida y la salud de la población.

5 Aspectos Metodológicos

Con la finalidad de plasmar un esquema de plan estratégico que permita la ejecución de actividades para la Distribuidora de Alimentos Duque, se establece una metodología, el tipo de estudio permite conocer el nivel de indagación al cual se desea llegar, y así mismo acceder a los distintos tipos de investigación, con sus respectivas metodologías y técnicas, que podemos emplear durante el desarrollo de esta investigación

5.1 Tipos de Estudio

El tipo de estudio da la posibilidad de identificar el objetivo final que se quiere conseguir y a el cual necesita llegar el investigador. Para el desarrollo de esta investigación se maneja el tipo de estudio exploratorio dado que en la Distribuidora no se había implementado antes un plan estratégico y descriptivo porque se quiere describir todos los elementos y estrategias que se quieren llevar a cabo para realizarlo.

5.1.1 Exploratorio

El propósito de este tipo de investigación es examinar un tema o problema de investigación que haya recibido poca atención o que, de hecho, no haya sido abordado previamente. Siguiendo la definición de Arias (2006), “la investigación exploratoria se lleva a cabo sobre un tema u objeto que es desconocido o ha sido poco estudiado, por lo que sus resultados ofrecen una perspectiva aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.” (p. 23).

En efecto, cabe resaltar que la investigación es de tipo exploratorio porque nunca se había realizado un plan estratégico a la Distribuidora de Alimentos Duque, por ello es muy importante

la indagación de los elementos y características de la organización que puedan conducir a la elaboración correcta del plan.

5.1.2 Descriptivo

La investigación descriptiva se utiliza con el propósito de exponer minuciosamente las particularidades de una población o fenómeno bajo análisis. Siguiendo la perspectiva de Ramírez (1999), esta investigación es comparable a tomar una fotografía detallada, ya que se centra en ofrecer una descripción precisa de las características de individuos, situaciones o grupos particulares, ya sea con o sin la formulación de hipótesis iniciales sobre la naturaleza de esas características (p. 84).

Esta investigación también es de tipo descriptivo porque se procede a describir los entornos y las actividades, en la cual se manifiesta todo el desarrollo de los procesos que se realizan en esta organización, mediante análisis e indagación de los sectores tanto internos como externos, en los cuales se incluyen los procesos administrativos y también las fallas que se logren evidenciar, la cual demostrara posibles soluciones en pro de mejoras, utilizando fuente primarias, secundarias, herramientas, técnicas, recolección de información.

5.2 Método de Investigación

La metodología de la investigación es el enfoque y el conjunto de técnicas y procedimientos utilizados para abordar un problema de investigación específico. (Arias, 2012)

La metodología de investigación se propone como una herramienta fundamental para abordar y resolver el problema de investigación planteada. Esta, actúa como un marco estructurado que guía la recopilación de datos relevantes y su análisis detallado, permitiendo así el desarrollo del tema en cuestión.

Al adoptar una metodología de investigación específica, se establece un plan de acción detallado que define cómo se recopilarán y analizarán los datos. Esto puede incluir la selección de técnicas de recolección de datos adecuadas, como encuestas, entrevistas, observaciones o análisis de documentos.

Además, proporciona una estructura coherente y sistemática para la recopilación de datos, lo que garantiza la fiabilidad y validez de la información recopilada, es importante para garantizar que el proceso de investigación sea riguroso, sistemático y objetivo, proporcionando una base sólida para la obtención de datos precisos y confiables, y facilita la generación de conclusiones informadas y la formulación de recomendaciones significativas para abordar el problema de investigación planteado.

Con base a lo expuesto anteriormente la metodología destinada en la investigación es el método deductivo.

5.2.1 *Deductivo*

Se trata de un procedimiento lógico empleado para derivar conclusiones a partir de principios establecidos. Según la explicación de Barchini (2006), “el método deductivo implica extraer razonamientos lógicos a partir de enunciados ya existentes. En resumen, este método sigue una dirección de causa a efecto, de lo general a lo particular. Es prospectivo y teórico, y verifica su validez apoyándose en datos numéricos precisos” (p.).

El método deductivo se aplicará a la investigación de la Distribuidora de alimentos Duque mediante la extracción de información que se obtendrá por medio de los diferentes instrumentos que se aplicarán como lo son entrevistas, consultas, encuestas y también la recolección de información utilizando distintas fuentes.

5.3 Población

El estudio a realizar, que tendrá como objeto de investigación la Distribuidora de Alimentos Duque, será un censo, dado que cuenta con una pequeña cantidad de colaboradores, que se aplicarán los instrumentos a todos los colaboradores de la organización.

La Distribuidora está compuesta por 15 colaboradores entre los cuales están: 3 cajeras

3 vendedores

3 domiciliarios

2 despachador ocasional

2 operadores

1 persona de servicios generales 1 administrador

5.4 Proceso Metodológico

Según Ander-Egg (1995), el proceso metodológico de la investigación se estructura en las siguientes etapas: investigación, confección del diagnóstico, ejecución de actividades a través de proyectos y programas, y control operativo llevado a cabo mediante la acción, reflexión y nueva acción en relación a las actividades realizadas.

Basado en los objetivos que se pretenden lograr en este trabajo de investigación se planteó el siguiente proceso metodológico para desarrollarlos. (Ver Tabla 2)

Tabla 2*Proceso estratégico metodológico*

Objetivos	Acción	Técnicas
Analizar el micro y macro entorno de la Distribuidora de Alimentos Duque mediante la matriz DOFA a partir de un proceso de caracterización.	Conocer la capacidad y estado de los entornos.	Entrevistas, consultas
Proponer los elementos de aspectos relacionados con el direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos estratégicos.) para la organización, como también la formulación de estrategias.	Crear direccionamiento estratégico.	Libros Guía Práctica para Planes Estratégicos de Benjamín Betancourt
Formular un plan de acción para la organización objeto de estudio.	Encontrar nuevos métodos de crecimiento.	Estrategias en base a resultados

Nota. La tabla 2 ilustra el proceso metodológico que se lleva a cabo en la realización de la investigación.

Elaboración propia.

5.5 Instrumento Metodológico

Estos instrumentos sirven para orientar y facilitar la comprensión en una investigación, de acuerdo a lo expuesto por Tamayo (2007) “el instrumento se describe como un recurso o conjunto de elementos creados por el investigador con el propósito de recopilar información, simplificando de este modo su medición”.

5.5.1 Técnicas de recolección

Las técnicas de recolección utilizadas para la elaboración del presente trabajo son instrumentos como: entrevista, la cual se le realizara al administrador, y en donde se puede brindar amplia información a las autoras del desarrollo de los procesos administrativo y de las actividades que llevan a cabo los colaboradores.

Otra técnica que ofrecerá información importante y la cual se aplicara son cuestionarios, que son creación de las autoras y serán diligenciados por los colaboradores con el fin de que se pueda obtener una visión y claridad más amplia de los procesos en la organización.

Y por último la observación que se dará por medio de visitas periódicas a la organización objeto de estudio, en la cual se pueda evidenciar y recolectar información sin intervenir en los procesos, pero, desde un ámbito más cercano.

5.6 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información

Las fuentes y los documentos a las que se recurren en el momento de una investigación para obtener información, serán la principal estrategia para poder obtener respuestas y llegar a buscar, definir, expresar y comprender los problemas que atraviesa la empresa, por ende, se utilizaron las siguientes fuentes tanto primarias como secundarias:

5.6.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son toda aquella información que es recogida concisamente por el investigador, en la cual se utilizan técnicas y maneras que brinden información confiable y verídica, en el caso de esta investigación realizada a la Distribuidora de alimentos Duque, se tomaron como fuentes primarias, la entrevista realizada a el administrador de la organización y consultas de documentos de la organización que sirven de apoyo en los procesos.

Adicionalmente, se llevó a cabo una encuesta para todos los empleados de la empresa. La encuesta consistió en un cuestionario detallado de 8 preguntas que abordaban temas cruciales como la satisfacción laboral, el entendimiento de las metas y objetivos de la empresa, la eficacia del trabajo en equipo y la capacitación del personal. El formulario de la encuesta se adjunta en los anexos para su referencia.

Este proceso de encuesta se llevó a cabo en el mes de junio del año 2023, con el objetivo de recopilar retroalimentación significativa y valiosa de los colaboradores para mejorar la dinámica y el desempeño general de la organización.

5.6.2 Fuentes Secundarias

En el proceso de investigación, se utilizaron fuentes secundarias para recopilar información y complementar el análisis del tema en cuestión. Estas fuentes secundarias incluyeron tanto recursos en línea como materiales impresos.

En cuanto a las fuentes en línea, se recurrió a páginas web que proporcionaron información relevante sobre el tema de estudio. Estas páginas web (ANDI, La República, DANE, Periódico El Tiempo) incluyen artículos académicos, informes de investigación, datos estadísticos, estudios de casos y otras fuentes confiables que contribuyeron a la comprensión del

contexto y las tendencias actuales en el área de interés.

Además, se consultó la biblioteca de la Universidad del Valle para acceder a recursos impresos, como el libro "Guía Práctica para Planes Estratégicos" Y “Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico” de Benjamín Betancourt, que proporcionan información específica y detallada sobre el desarrollo de planes estratégicos. Este tipo de libros y documentos impresos pueden brindar un marco teórico y práctico sólido para respaldar la investigación y proporcionar una base teórica para el análisis y la formulación de estrategias.

Adicionalmente, se recopilaron las opiniones y perspectivas de los trabajadores relevantes dentro del contexto del tema de investigación. Estas opiniones y experiencias personales proporcionan información valiosa sobre los procesos prácticos y las dinámicas internas dentro de la organización.

Al considerar estas fuentes secundarias variadas, se pudo obtener una perspectiva amplia y equilibrada del tema de investigación, lo que permitió un análisis para abordar el problema planteado y desarrollar recomendaciones pertinentes.

6 Resultado

6.1 Caracterización e Historia de la Distribuidora de Alimentos Duque

La organización Distribuidora de Alimentos Duque, se denota como una pequeña empresa, según el decreto 957 del 5 de junio de 2019 pequeña empresa es aquella cuyos ingresos provenientes de sus operaciones habituales sean mayores a 44.769 Unidades de Valor Tributario (UVT) y menores o iguales a 431.196 UVT, al igual que regido por la Ley 590 del año 2000 artículo 2 establece la clasificación de las PYMES en Colombia, “Las pequeñas empresas son las que tienen entre 11 y 50 trabajadores, y activos totales mayores a 501 SMMLV y menores a 5.001 SMMLV”, la cual actúa como una persona natural, puesto que hay un único propietario, esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Buenaventura, específicamente en la comuna número 11 barrio El Dorado, fundada a mediados del año 2014 y tiene como principal objeto social la distribución de alimentos a pequeños negocios ubicados en cercanías a este punto, denominados comercialmente como “tiendas” y a negocios informales dedicados a la venta de comidas rápidas en la zona. Esta compañía, nació con el fin de atender la necesidad de las familias, tenderos de la zona urbana del municipio, brindando a la comunidad productos al detal y al por mayor para los clientes, los cuales están establecidos en productos de aseo y categorías de alimentos como lo son: granos, salsamentaría, embutidos, carnicería, dulcería y bebidas gasificadas.

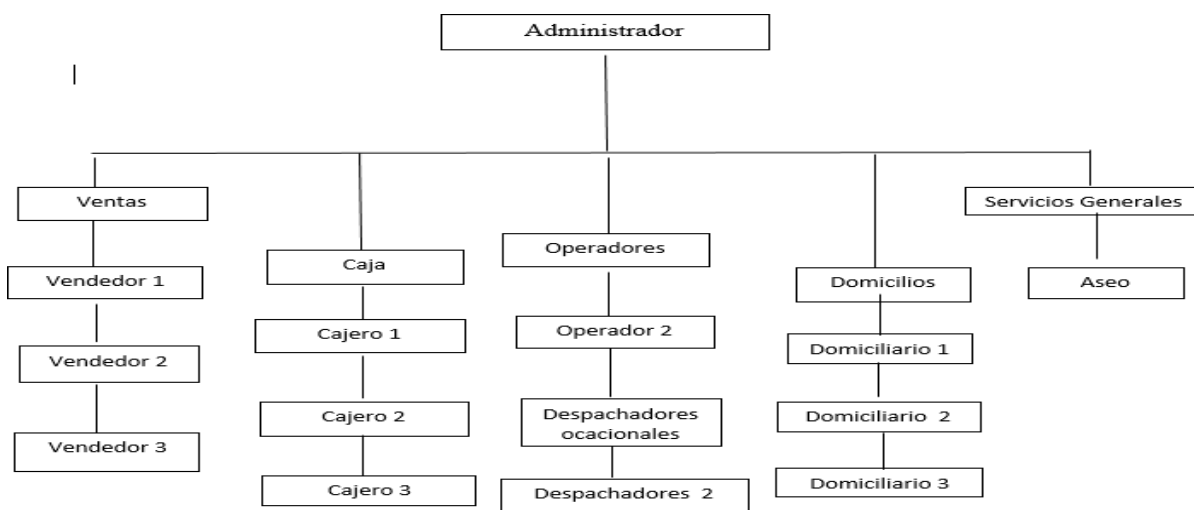
La Distribuidora actualmente tiene un equipo constituido por 15 personas, dispuestos a realizar las actividades que sean requeridas y están conformadas así: 1 administrador, 3 cajeras, 3 vendedores, 3 domiciliarios, 2 operarios multifuncionales, 1 aseadora, 2 despachadores ocasionales.

La distribuidora de alimentos Duque, al ser una empresa de pequeña escala, no consideraba imprescindible adoptar un esquema organizacional formal. Esta decisión se fundamentaba en su enfoque de gestión más flexible y en la naturaleza sencilla de sus operaciones. Además, la carencia de conocimientos o recursos adecuados limitaba su capacidad para establecer una estructura organizativa detallada, lo que resultaba en la falta de un organigrama específico en la empresa.

Por lo anterior las autoras proponen un modelo de esquema organizativo a la distribuidora dado que, es importante establecer una estructura clara ya que puede proporcionar muchos beneficios, como claridad en los roles y responsabilidades, una mejor comunicación interna y una mayor eficiencia operativa, puede ser útil considerar la implementación de un marco organizativo para mejorar la claridad y la eficiencia en la empresa.

Figura 6

Organigrama de La Distribuidora Duque 2023



Nota. La anterior Figura denota el modelo actual de la distribuidora planteado por las investigadoras, sin embargo, la compañía no ha establecido un esquema propio. Elaboración propia de los autores de acuerdo a la información suministrada por la distribuidora.

6.2 Análisis Externo de la Distribuidora de Alimentos Duque

En el mundo empresarial se presenta diversos cambios, es por ello que las organizaciones tienen que estar prestas a crear nuevas estrategias que le generen cabida y una nueva forma de adaptarse a las nuevas vanguardias y exigencias que tienen los clientes en los que se incluyen, los consumidores, proveedores de más, por consiguiente se desarrolla el análisis externo a la Distribuidora de Alimentos Duque, dentro de los cuales se encuentran el entorno sociocultural, tecnológico, económico, demográfico y político-legal.

6.2.1 Análisis Externo del Entorno Sociocultural

El análisis externo del entorno sociocultural es esencial para que una distribuidora de alimentos comprenda cómo las tendencias, valores y comportamientos de la sociedad pueden impactar en la distribuidora.

Tabla 3

Entorno externo sociocultural de la Distribuidora de Alimentos Duque

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Violencia	A	X			
Hábitos de consumo	O			X	
Entrada de nuevos competidores	A	X			

Nota. La tabla presenta las variables del análisis externo del entorno sociocultural.

Elaboración propia.

Violencia: La Defensoría del Pueblo ha señalado que más de 170,000 individuos enfrentan amenazas a causa de la violencia, y al menos 400 residentes se han visto obligados a

dejar sus viviendas en los barrios Pampalinda, San Luis y Bellavista. Debido a eso la ola de violencia que atraviesa desde el año 2020 la ciudad de Buenaventura, genera una gran problemática tanto para la comunidad como para los negocios, en este caso representa una amenaza puesto que, esto genera incertidumbre y miedos para el desplazamiento de las personas.

Hábitos de consumo: Para cumplir o satisfacer las necesidades de los clientes es importante comprender sus hábitos de consumo, por ende, es una oportunidad que puede generar crecimiento en la empresa.

En el año 2022, los ciudadanos colombianos dedicaron \$287,7 billones de pesos a la adquisición de alimentos, lo que equivale al 36,06% de sus ingresos. Del mismo modo, las categorías pertenecientes a la industria alimentaria, agrupadas bajo el término ANDI Alimentos e incluyendo productos como aceites, carnes y derivados, cereales, lácteos y derivados, galletas de dulce y sal, productos de panadería, entre otros, representaron un gasto total de \$126,1 billones. (Morales, 2022, párr. 4)

Por ende, esto significa una oportunidad para la empresa ya que, tiene entre la línea de productos que comercializa, los productos que son tendencia de consumo en la actualidad.

Entrada de nuevos competidores: Las autoras haciendo un reconocimiento visual del sector, reconoció que en cercanías de la Distribuidora de alimentos Duque, se han creado establecimientos que pueden ofrecer los mismos servicios y productos a los clientes, como son los productos, lácteos, quesos, granos, carnes, icopores, entre otros.

6.2.2 Análisis Externo del Entorno Tecnológico

El análisis externo del entorno tecnológico se ha convertido en un factor crítico para el éxito de cualquier distribuidora de alimentos en la era moderna. La tecnología está transformando rápidamente la industria alimentaria, desde la producción y distribución hasta la forma en que los consumidores seleccionan y compran productos.

Tabla 4

Entorno externo tecnológico de la Distribuidora de Alimentos Duque

Variable	O/A	AM	Am	Om	OM
Cambios tecnológicos	O				X
Impacto del internet	O				X
Pagos en línea	O			X	
Innovación	O				X

Nota. La tabla presenta las variables del análisis externo del entorno tecnológico. Elaboración propia.

Cambios tecnológicos: Los avances tecnológicos aumentan las habilidades y facilitan procesos, por ejemplo, la planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés) es un sistema de software que genera una facilidad de operar toda la empresa, como es la sistematización y los procesos en finanzas, talento humano, producción, línea de abastecimiento, servicios, compras y más.

Impacto del internet: El manejo del internet puede dar grandes beneficios a una organización, y aún más en organizaciones de distribución de productos, en las cuales puede estar, el marketing en las redes sociales dado que en la actualidad son redes muy utilizadas, y en las cuales se puede dar a conocer una empresa, el contacto online, las ventas en líneas, pedidos, etc. Son grandes oportunidades que permiten que una organización pueda conseguir éxito.

Pagos en línea: Las transacciones y pagos en línea han crecido notablemente ya que este genera una facilidad de manejo de dineros tanto en vendedores como compradores, según Salazar (2022) “Las ventas mensuales realizadas a través de pagos en línea aumentaron 53% entre enero y mayo de 2022” (párr. 1), lo cual evidencia una oportunidad de crecimiento en el sector comercial dada la facilidad con la cual las personas pueden acceder a el producto y pagarlo.

Innovación: Es crucial enfocarse en la innovación tecnológica, pero al mismo tiempo, no podemos descuidar la innovación de nuestros procesos. Las organizaciones deben estar en un estado constante de evolución y mantenerse al frente en términos de avances. En el caso de la Distribuidora de Alimentos Duque, representa una oportunidad significativa, ya que simboliza una mejora significativa en la gestión.

6.2.3 Análisis Externo del Entorno Económico

El entorno externo económico desempeña un papel crucial en la estrategia y toma de decisiones de una distribuidora de alimentos. Este proceso implica examinar detenidamente los factores económicos externos que pueden influir en su operación y éxito en el mercado. (Ver Tabla 5)

Tabla 5*Entorno externo económico de la Distribuidora de Alimentos Duque*

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Impuesto sobre el sector	A	X			
Tasa de desempleo	A		X		
Inflación	A	X			

Nota. La tabla presenta las variables del análisis externo del entorno económico.

Elaboración propia.

Impuesto sobre el sector: El aumento y aparición de nuevos impuestos se considera una amenaza ya que reduce los ingresos y utilidades de las empresas, ejemplo de ello es la reforma tributaria del año 2022 en la que según La República (2022) el impuesto será sobre alimentos como, carne de res, carne de cerdo, harina, polvos comestibles, galletas dulces, cereales, bebidas a base de frutas, bebidas azucaradas, energizantes, bebidas a base de malta, helados y postres a base de leche, entre otros.

Tasa de desempleo: El bajo nivel de personas con empleo impide que el consumo de los productos sea mayor, debido a que presentan bajos ingresos, Según la información proporcionada por el DANE (2023), en el mes de marzo de 2023, la tasa de desempleo a nivel nacional fue del 10,0%, indicando una disminución de 2,1 puntos porcentuales en comparación con el mismo mes de 2022, que se situaba en el 12,1%. La tasa general se situó en el 64,3%, en comparación con el 63,5% registrado en marzo de 2022. En último término, la tasa de empleo fue del 57,9%, indicando un incremento de 2,1 puntos porcentuales en relación al mismo mes de

2022 (55,8%). Esto genera que se reduzca la capacidad adquisitiva de los productos por parte de los clientes.

Inflación: El DANE (2023) reveló en mayo del año 2022 la tasa de inflación anual del 13,12% registrada fue la más alta del siglo. Los alimentos y las bebidas no alcohólicas ejercieron la mayor presión sobre la variación de los últimos 12 meses, con un aumento del 27,81%.

Productos esenciales como el arroz experimentaron un incremento superior al 54%, el pan aumentó en un 30%, y la carne de res subió un 20%. Periódico El país (2022). Debido a lo anterior, el aumento de los precios en los bienes y servicios provoca que exista poca decisión de compra por parte de los consumidores, por el alza de los precios.

6.2.4 *Análisis Externo del Entorno Demográfico*

El análisis del entorno demográfico es esencial para que una distribuidora de alimentos comprenda cómo la composición y las tendencias de la población pueden influir en ella.

Tabla 6

Entorno externo demográfico de la Distribuidora de Alimentos Duque

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Crecimiento de la población	O			X	
Ubicación	O				X
Emigración	A	X			

Nota. La tabla presenta las variables del análisis externo del entorno demográfico.

Elaboración propia.

Crecimiento de la población: Según el reporte de calidad de Vida de Buenaventura Como Vamos (2021), basándose en los cálculos de estimaciones y proyecciones del DANE,

durante el año 2020, la población del Distrito de Buenaventura aumentó en un 0,524. El aumento de la población en el sector de la organización, da la posibilidad que se generen nuevos consumidores de los productos que son comercializados y también mayor oportunidad de nuevos clientes.

Ubicación: La organización se encuentra ubicada en la comuna 11 de Buenaventura, en un sector que conecta con más de 5 barrios, hecho que un nicho de mercado creciente, además, que cuenta con un sistema de domicilios lo que abre la brecha hacia otros sectores de la ciudad.

Emigración: La empresa, según lo expresado por el administrador, ha registrado pérdidas de clientes debido a que ellos emigran a otros países con la intención de tener un mejor futuro.

Según el Nuevo Siglo (2023), la emigración neta de nacionales colombianos alcanzó un nivel récord en 2022, con más de 547 mil emigrantes. Para dimensionar el impacto de esta cifra, fue 2,7 veces el promedio de nacionales que emigraron cada año desde 2012 (algo menos de 200 mil colombianos por año. (párr. 1)

6.2.5 Análisis Externo del Entorno Político Legal

Tabla 7

Entorno externo político – legal de la Distribuidora de Alimentos Duque

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Políticas gubernamentales	O			X	
Reformas tributarias	A	X			
Generación de políticas que respalden el sector	O				X

Nota. La tabla presenta las variables del análisis externo del entorno político legal.

Elaboración propia.

Políticas gubernamentales: Estos proyectos de gobierno, son diseñados para satisfacer necesidades y brindar apoyo a las organizaciones y por ende a la comunidad.

Reformas tributarias: Estas representan un grado de amenaza a la organización dado que la implementación de impuestos en los alimentos genera un encarecimiento en los productos, y debido a eso las personas pueden acceder a una cantidad más pequeña de productos, como lo es el caso de la reforma tributaria aprobada del año 2022 la cual según el periódico El Tiempo (2022) indica "Esta propuesta legislativa plantea la instauración de un gravamen sobre la adquisición de alimentos altamente procesados con un superior nivel de azúcares añadidos, tanto para su venta local como su importación. Se toma en cuenta la posible repercusión en la salud de la población colombiana debido al consumo de estos productos". Por ende, el encarecimiento de productos a través de medidas impositivas puede afectar el nivel de ventas.

Generación de políticas que respalden el sector: La creación de políticas y normas que respalden un sector, puede traer muchos beneficios a las organizaciones, los cuales pueden ser préstamos financieros o preventas para la realización de sus actividades.

6.2.6 Matriz de Evaluación Integrada del Entorno Externo

Esta matriz, es una táctica estratégica empleada por las organizaciones para estudiar y comprender su entorno empresarial, lo cual es crucial para el análisis estratégico y la toma de decisiones, permitiendo a las organizaciones adaptarse a su entorno y mantenerse competitivas en el mercado.

Tabla 8

Análisis integrado del entorno externo de la Distribuidora de Alimentos Duque

Variables Clave	Relación con el sector	Justificación y tenencia	Impacto sobre la institución (A/O)
Violencia Entorno sociocultural.	El desplazamiento de las personas un lugar de la ciudad para adquirir cualquier tipo de producto, se está viendo amenazada en la actualidad debido a enfrentamientos y actos violentos que se presentan con frecuencia.	La ciudad de Buenaventura ha venido atravesando una problemática que preocupa a sus habitantes. “En lo corrido en los primeros meses de 2022 con corte al mes de agosto se registraron 85 homicidios, cifra que superó ampliamente el número de víctimas de 2021. El 89% de las víctimas fueron asesinadas con armas de fuego y las restantes con armas corto punzantes, lo que evidencia una alta tenencia de armas en el distrito y un alto riesgo para la vida de sus habitantes” según Análisis de protección, (2022).	Esta variable representa una amenaza porque, el hecho de que las personas no se puedan desplazar libremente por el temor de la violencia, puede traer consigo repercusiones negativas en las ventas y a su vez provocar bajas utilidades.
Innovación. Entorno tecnológico.	La innovación le permite a el sector del comercio, mayor calidad, y a la vez implementar nuevas estrategias y conceptos.	Las organizaciones que se arriesgan para innovar se determinan por dar al mercado, de una manera más regular, nuevos productos y también nuevos servicios con el propósito de poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes	En la organización aplicar innovación y estar en cambios constante siempre a la vanguardia, traerá beneficios a la misma, dado que la organización será más eficaz, eficiente y con un nivel alto de satisfacción de los clientes.

Variables Clave	Relación con el sector	Justificación y tenencia	Impacto sobre la institución (A/O)
Tasa de desempleo. Entorno económico.	Para las empresas es muy importante y vital que las personas pueden adquirir y acceder a sus productos y servicios, el desempleo puede provocar que las personas no puedan acceder de manera normal a los productos, sino que por el contrario llegan a tener limitaciones a la hora de adquirir un producto o servicio.	El desempleo en Colombia es uno de los flagelos que azota a los ciudadanos, provocando con ello que no pueden satisfacer de manera amplia sus necesidades debido a sus limitaciones económicas. “La tasa de desempleo de Colombia en febrero de 2023 fue de 11,4%, una reducción de 1,5% frente al mismo mes de año anterior, cuando la cifra llegó al 12,9%”, DANE (2023).	Entre mayor sea el poder adquisitivo de una persona, mayor pueden ser la adquisición de productos o servicio en la organización y a su vez esta se relaciona con la empleabilidad con la que cuenten en su momento los clientes, es decir de acuerdo a los ingresos que obtenga un individuo será el poder adquisitivo.
Generación de políticas que respalden el sector. Entorno político-legal.	Para el sector del comercio es muy importante la existencia de leyes y políticas que faciliten el funcionamiento de las organizaciones y también que estas puedan influir en el desarrollo de los procesos y el éxito de una empresa.	La generación de políticas en el sector de comercio puede conceder fuertes estímulos, beneficios según el banco mundial GBM (2021) “La liberalización del comercio promueve crecimiento económico en promedio de 1 a 1,5 puntos porcentuales.	El impacto positivo que puede traer las políticas para la organización es que aporta protección e incentivos en el funcionamiento de la misma, es decir por medio de su influencia se puede llegar a tener mejores resultados organizacionales.

Nota. La tabla ilustra el análisis integrado del entorno externo de la Distribuidora de Alimentos Duque.

Elaboración propia.

6.2.7 Evaluación de Factores Externos EFE

La evaluación de factores externos es una herramienta que ayuda a las organizaciones, por que logra que se pueda identificar y conocer las oportunidades y las amenazas que rodean ala empresa, para el área de oportunidades, es una manera de calcular qué beneficios se pueden tener; y en las amenazas, se puede identificar una forma en la cual se pueda ser consecuente de aquellas variables a las que se le debe poner más atención.

Según la enseñanza de Betancourt en su libro "Guía Práctica Para Planes Estratégicos", se establece un puntaje para evaluar la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza para la empresa. El puntaje de peso varía de 1 (poco importante) a 9 (muy importante). Es esencial que la suma de todos estos puntajes sea igual a 100.

Además, se asigna un puntaje a la capacidad de respuesta de la empresa ante cada oportunidad y amenaza. Los puntajes van del 1 al 4, donde 1 indica amenaza mayor, 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor y 4 oportunidad mayor. Mientras que el peso evalúa la importancia de las oportunidades y amenazas, la calificación valora la eficacia con la que la empresa está abordando dichos aspectos. (Ver Tabla 9)

Tabla 9*Evaluación de Factores Externos EFE*

Factores determinantes del Éxito	Peso%	Calificación	Peso ponderado
Oportunidad			
Generación de políticas que respalden el sector	7	4	0,28
Incidencia del servicio de internet	8	4	0,32
Aprovechamiento de cambios, tecnológicos	7	4	0,28
Innovación	4	4	0,16
Crecimiento de la población	5	3	0,15
Políticas gubernamentales	7	3	0,21
Expansión de la distribuidora a nivel Local	6	3	0,18
Pagos en línea	7	3	0,21
Amenaza			
Inflación	7	2	0,14
Impuesto sobre el sector	6	1	0,06
Entrada de nuevos competidores	7	2	0,14
Tasa de desempleo	6	1	0,06
Reformas tributarias	4	1	0,04
Desempleo	5	1	0,05
Situación social de violencia	8	2	0,16
Emigración	6	1	0,06
Total	1		2,50
	00%		

Nota. La anterior tabla muestra la evaluación de factores externos, en calificación y peso ponderado. Elaboración propia.

Según la guía práctica para planes estratégicos, si el peso ponderado total se iguala o se acerca a 2,50 la organización se encuentra en un entorno interno que presenta tanto fortalezas como debilidades. Si el peso ponderado total es superior a 2,5 (entre 3 y 4), la organización está capitalizando sus fortalezas significativas. Por otro lado, si es inferior a 2,5 (entre 2 y 1), la organización está perdiendo valor (Betancourt, 2013).

Una calificación de 2,50 indica que la empresa mantiene un desempeño intermedio. Esto implica que, en líneas generales, la empresa está manejando adecuadamente los factores externos evaluados, pero no resalta de manera significativa, ya sea de forma positiva o negativa.

En otras palabras, la organización presenta un equilibrio sutil entre la mitigación de las amenazas y la optimización de sus fortalezas para afrontarlas. Por lo tanto, se sugiere que la distribuidora tome medidas preventivas para aprovechar de manera más eficiente sus puntos fuertes y minimizar las amenazas que puedan surgir.

6.2.8 Grupos de Investigación a Referenciar

La referenciación se refiere al proceso de comparar o relacionar una entidad, objeto o situación con otras similares con el fin de evaluar su desempeño, características, calidad, o cualquier otro aspecto relevante. En diferentes contextos, la referenciación puede llevarse a cabo para medir y mejorar la calidad y el beneficio de productos, servicios o procesos administrativos. (Betancourt, 2013)

En investigaciones y análisis organizacionales, la referenciación implica comparar la organización objeto de estudio con otras entidades similares en términos de prácticas, resultados o características relevantes. Esto puede ayudar a identificar áreas de mejora, adoptando buenas prácticas o estrategias exitosas de otras entidades referenciadas.

6.2.8.1 Grupo 1: Distribuidora de Alimentos Duque

La distribuidora, se encuentra ubicada en la ciudad de Buenaventura, específicamente en la comuna número 11, barrio El Dorado, fundada a mediados del año 2014 y tiene como principal objeto social la distribución de alimentos a pequeños negocios ubicados en cercanías a este punto denominados comercialmente como “tiendas” y a negocios informales dedicados a la venta de comidas rápidas en la zona.

Actualmente tiene un equipo constituido por 15 personas, dispuestos a realizar las actividades que sean requeridas y están conformadas así: 1 administrador, 3 cajeras, 3 vendedores, 2 domiciliarios, 2 operarios multifuncionales, 1 vigilante, 1 aseadora, 2 despachadores ocasionales.

6.2.8.2 Grupo 2: Mercaplaza

La empresa en cuestión es una organización de pequeña escala que se estableció en el año 2013 en la ciudad de Buenaventura, específicamente en el barrio Cascajal, comuna 11. La empresa cuenta con un total de 10 empleados que se dividen en diferentes roles y funciones específicas para operar eficientemente. Estos roles incluyen 1 despachador de verduras, 2 cajeros, 2 repartidores, 1 bodeguero, 1 administrador, 1 colaborador especializado en productos cárnicos y 1 en productos de charcutería.

La empresa fue fundada con la intención de suministrar una amplia gama de productos, tanto al por mayor como al por menor. Estos productos abarcan una variedad diversa que incluye granos, lácteos, bebidas gaseosas, verduras, productos de limpieza y una amplia gama de otros productos relacionados. Además de su enfoque en la venta de productos, la empresa se destaca por su compromiso con la excelencia en el servicio al cliente, ofreciendo servicios de entrega a

domicilio, una distribución eficiente de productos, una clara definición de responsabilidades entre los empleados y estrategias efectivas de promoción de productos.

En la actualidad, la empresa tiene planes de mejorar y fortalecer su infraestructura tecnológica para garantizar una mayor eficiencia en sus operaciones comerciales. Esta mejora en el área tecnológica refleja el compromiso de la empresa con la innovación y el desarrollo continuo para mantener su competitividad y su posición en el mercado en constante evolución.

Su visión, ser ampliamente reconocidos en la región como el proveedor líder de productos confiables y de alta calidad, ofreciendo una diversidad de artículos y un servicio excepcional que supere las expectativas de nuestros clientes. Al mismo tiempo, nos esforzamos por desempeñar un papel fundamental en el avance económico y social de la comunidad local.

La misión, "En nuestra empresa, nos comprometemos a proporcionar a nuestros clientes una variedad de productos frescos y de calidad, así como artículos de consumo diario, a través de un equipo comprometido y bien capacitado. Buscamos establecer relaciones duraderas con nuestros clientes, empleados y proveedores, mientras mantenemos altos estándares éticos y de servicio al cliente. Nos esforzamos por fomentar un entorno de trabajo inclusivo y colaborativo que impulse el crecimiento personal y profesional de nuestro equipo."

6.2.8.3 Grupo 3: Supermercado La Oferta

Supermercado La Oferta es un minimarket con un ambiente cálido y acogedor, ubicado en la ciudad de Buenaventura, barrio Independencia primera etapa, ofrece una amplia variedad de productos frescos y de alta calidad, que incluyen productos básicos, artículos de consumo diario, así como una selección cuidadosa de productos locales. Como empresa familiar arraigada en la comunidad, están comprometidos con los valores tradicionales de servicio y atención personalizada al cliente.

El equipo está compuesto por diez empleados dedicados y conocedores colaboradores, están siempre dispuestos a ayudar y brindar asesoramiento a los clientes. Valoran las relaciones duraderas con su clientela y se esfuerzan por superar constantemente sus expectativas a través de un servicio excepcional y una atención personalizada. En el Supermercado La Oferta, creen en la importancia de contribuir al desarrollo y bienestar de la comunidad.

¿Cómo está confirmado su equipo de trabajo

Esta es una empresa familiar que cuentan con 3 cajas registradoras, 3 carniceros, 1 oficios varios, 1 asesor de ventas, 2 domiciliarios y el administrador de la tienda

¿Todos los colaboradores conocen la función y cargos que desempeñan?

Si cada uno sabe cuál es el cargo que se le asignó y las funciones que deben realizar en él.

¿Cómo motiva a su equipo?

La verdad es que al ser una empresa familiar no se hace ningún tipo de reconocimiento ni se hace alguna actividad, ya que todos queremos el mismo objetivo que es mantenernos vigentes en el mercado y lo mejor es que no hay que estar encima del colaborador haga esto y haga lo otro.

¿Qué estrategias utiliza para atraer clientes? Estrategias de precios asequibles a la clientela

¿Conoce usted su público objetivo?

Tenemos toda clase de clientes, pero hasta el momento no hemos realizado ningún estudio para determinar cuál es nuestro público.

¿Utiliza alguna estrategia de marketing para que la comunidad conozca la empresa? No manejamos ningún tipo de publicidad

Nuestros procedimientos no tienen ningún tipo de plan estratégico.

6.2.8.4 Factores claves de éxito

Aquí se darán a conocer los factores o herramientas que son esenciales y primordiales para alcanzar el éxito y con las cuales se realiza la comparación entre las empresas del grupo de referenciación.

- Marketing y tecnología
- Servicio al cliente
- Selección de personal
- Motivación de personal
- Calidad en los productos
- Variedad en líneas de productos
- Distribución de los productos
- Innovación en modalidades de pagos

6.2.9 *Matriz del Perfil Competitivo*

En este espacio, se identificarán las empresas a referenciar, al igual que algunos factores claves de éxito, relacionándolos entre sí y dando valor a cada uno de ellos de acuerdo a como se maneje cada uno de los factores en las empresas, para realizar el perfil competitivo, se tendrá en cuenta los factores ya antes mencionados.

Se forman los valores para el peso que tendrá cada factor a evaluar, y para la calificación se especificó el consecutivo grado donde: 4 es una fortaleza mayor, 3 es una fortaleza menor, 2 una debilidad menor y 1 debilidad mayor, el peso se multiplica por el valor y este es el resultado del peso ponderado. (Ver tabla 10)

Tabla 10

Matriz del perfil competitivo de Distribuidora de Alimento Duque.

Factores clave de éxito	Peso		Distribuidora de Alimentos Duque		Mercaplaza		Supermerca do La Oferta	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Marketing	15%	0,15	2	0,3	4	0,6	2	0,3
Servicio al cliente	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Selección del personal	5%	0.05	2	0,15	3	0,15	2	0,15
Motivación del personal	10%	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Calidad en los productos	20%	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Tecnología	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Variedad en línea de productos	15%	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Distribución de los productos	10%	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Innovación en modalidad de Pago	5%	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2
Total	100%	1		2,9		3,05		2,95

Nota. Tabla de comparación entre las empresas de acuerdo a factores clave de éxito. Elaboración propia.

A continuación, se empleará un gráfico de araña para ilustrar de forma visual los valores de la tabla de la matriz del perfil competitivo, la cual identifica los factores clave de éxito para tres empresas distintas: Distribuidora de Alimentos Duque, Mercaplaza y Supermercado La Oferta. Cada factor crítico de éxito ha sido ponderado en función de su importancia relativa en el logro general de la empresa.

A través de este gráfico de araña, se busca comparar el rendimiento relativo de estas entidades en diversas categorías. Cada eje en el gráfico de araña representa una variable distinta, y las líneas que se extienden desde el centro hacia afuera representan los valores correspondientes a cada variable. De esta manera, se facilita una comparación visual inmediata del desempeño de las empresas en cada una de estas áreas clave.

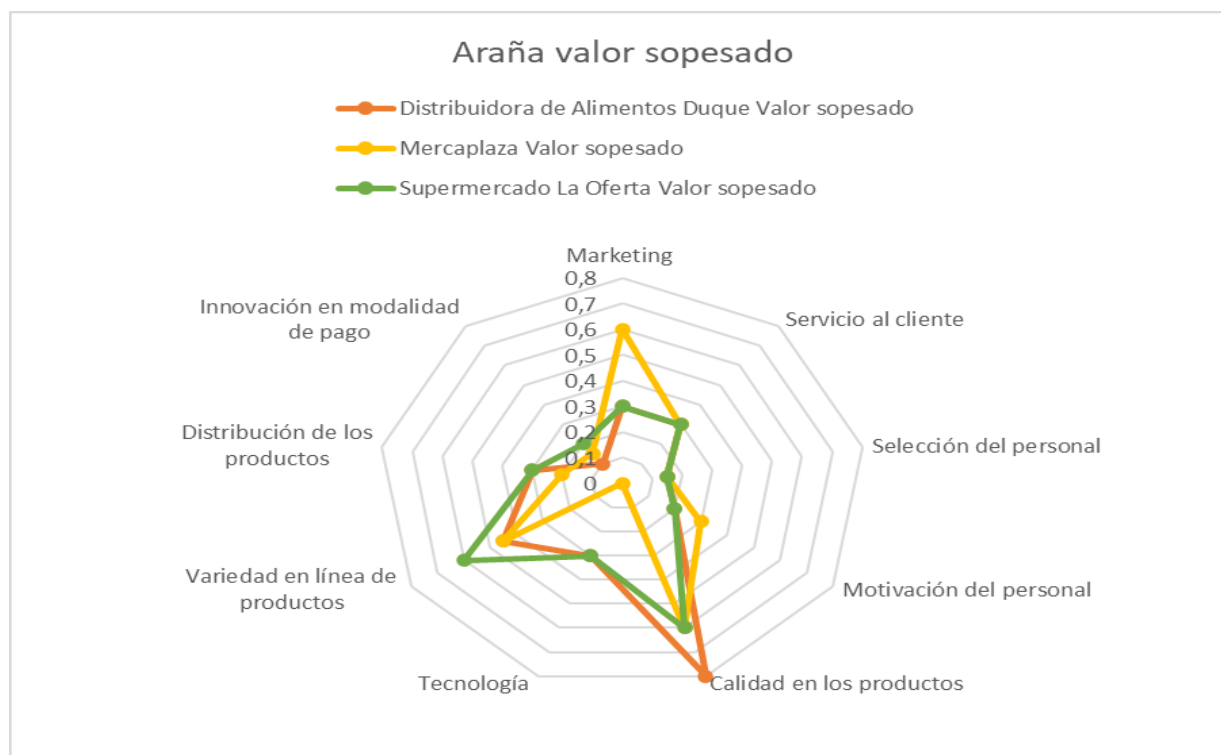
Araña del Benchmarking

Figura 7

Araña de valor



Nota. La Figura 6 representa gráficamente los valores expuestos para las organizaciones en la Tabla 10 la cual está desarrollada de acuerdo a la referenciación o comparación entre lastres empresas. Elaboración propia.

Figura 8*Araña de valor sopesado*

Nota. Esta figura muestra el valor sopesado de acuerdo a cada factor de éxito clave en cada una de las organizaciones de la tabla 10. Elaboración propia.

6.2.10 Recomendaciones

Con base a la referenciación planteada se puede deducir que, las 3 empresas presentan puntos y factores positivos y otros factores que no están siendo bien aprovechados, La Distribuidora de Alimentos Duque obtuvo un total de 2,9, Mercaplaza 3,05 y el Supermercado LaOferta 2,95.

Se puede observar que la Distribuidora de Alimentos Duque tiene una gran fuerza en factores como, calidad en los productos, tecnología y variedad en productos, por el contrario, tiene dificultades o debilidades en la selección del personal y motivación del personal, Mercaplaza posee un fuerte en marketing y el Súper Mercado La Oferta en innovación en modalidad de pago.

La organización objeto de estudio debe implementar herramienta que le permitan fortalecer los otros factores en los cuales no se ha podido destacar, la observación a las otras empresas le permite conocer y poder generar nuevas formas de fortalecer los factores que aún no son dominados.

6.3 Análisis Interno de la Distribuidora de Alimentos Duque

En cuanto al análisis interno se pretende identificar las fortalezas y debilidades, la manera en que son caracterizados y utilizados los recursos con los cuales disponen, para poder obtener una idea más clara de los factores que funcionan correctamente y donde se tienen frecuentemente problemas los cuales se puedan llegar a contrarrestar y alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

6.3.1 Área Administrativa

Según Fayol, el área administrativa es fundamental para el buen funcionamiento eficiente de una organización, ya que le proporciona la estructura y la coordinación necesarias para alcanzar los objetivos.

Tabla 11

Variables de análisis interno área Administrativa

Variable	F/D	DM	Dm	FM	Fm
Inexistencia de manual de procesos	D	X			
No tener políticas organizacionales establecidas	D	X			
Toma Oportuna de decisiones	D	X			

Nota. La tabla anterior muestra las variables de análisis interno del área administrativa que destacaron de acuerdo a la información recolectada en la distribuidora. Elaboración propia.

Inexistencia de manual de procesos: Los manuales de procedimientos son una herramienta valiosa en una organización, ya que brindan una estructura para la toma de

decisiones y establecen una base sólida para los procesos. Al no contar con este manual se realizan labores de manera ineficiente por la falta de estandarización.

Al proporcionar pautas claras, los manuales permiten a los empleados comprender y seguir los procedimientos de manera consistente, lo que a su vez ayuda a mantener un nivel constante de rendimiento y calidad (Gitnux Blog, 2023).

No tener políticas organizacionales establecidas: las políticas organizacionales son fundamentales para una empresa, ya que proporcionan coherencia, cumplimiento normativo, eficiencia y reflejan la cultura y los valores de la empresa. Al establecer políticas claras y comunicarlas de manera efectiva, una empresa puede operar de manera más eficaz y alcanzar sus objetivos de manera consistente.

La distribuidora no tiene políticas organizacionales establecidas, al no contar con estas, el comportamiento en cuanto al desempeño de la distribuidora es motivado de manera espontánea por cada colaborador.

Oportuna toma de decisiones: Dado que no cuentan con manuales ni políticas, la toma de decisiones no se da de manera oportuna, puesto que no se recogen los datos e información correspondiente para que se puedan tomar de manera ágil en la que se puedan evitar retrasos en las actividades.

La toma de decisiones es primordial para la gestión de la empresa. Estas permiten facilitar los medios para el control y permite la coherencia en el funcionamiento y elección de las mejores estrategias (Kast, 1979).

6.3.2 Área de talento humano

Desde lo que son las estrategias de recursos humanos, hasta la gestión del desempeño y la retención de empleados, las organizaciones reconocen cada vez más que el capital humano es uno de los recursos más valiosos para lograr el éxito y la competitividad en el mercado.

Tabla 12

Variables de análisis interno área talento humano

Variable	F/D	DM	Dm	FM	Fm
Falta de inducción y capacitación en la selección de personal	D		X		
Alta rotación interna de personal	D	X			
Proceso de contratación no establecido	D				X

Nota. La tabla anterior muestra las variables de análisis interno del área talento humano que destacaron de acuerdo a la información recolectada en la distribuidora. Elaboración propia.

Falta de inducción y capacitación en la selección de personal: Dificultades para adaptarse a sus roles y responsabilidades sin una capacitación adecuada, lo que puede llevar a un desempeño deficiente y errores costos.

Alta rotación interna de personal: Se presenta una rotación interna de puesto, causando bajo rendimiento en sus labores y desmotivación laboral, de acuerdo a lo expresado por los colaboradores y a las visitas realizadas a la distribuidora, se evidencio que se sentirían más

cómodos y seguros realizando una tarea establecida.

Proceso de contratación no establecido: El panorama general de las funciones de los cargos que se desempeñan en la distribuidora no están establecidos a profundidad, causando que la contratación de personal no sea la idónea.

6.3.3 Área de marketing

La importancia del marketing se ve como una de las funciones central en las organizaciones modernas, ya que el marketing no solo implica la promoción y ventas de productos, sino que también comprende profundamente a los clientes, y se adapta a los productos y servicios a sus necesidades y construir relaciones a largo plazo. (Theodore Levitt)

Tabla 13

Variables de análisis interno área marketing

Variable	F/D	DM	Dm	FM	Fm
Portafolio de productos	F				X
Falta de estrategias de marketing digital	D	X			

Nota. La tabla anterior muestra las variables de análisis interno del área de marketing que destacaron de acuerdo a la información recolectada en la distribuidora. Elaboración propia.

Portafolio de productos: Dan a conocer al cliente de manera práctica y ágil los productos juntos a sus precios.

Pocas estrategias de comunicación en marketing: Esta es una función de las

organizaciones que pretende identificar necesidades y deseos no satisfechos de los clientes (Kotler, 2000).

Es muy importante hoy en día, contar con estrategias digitales tales como páginas web, redes sociales donde puedan ser mucho más atractivos y tener mayor acercamiento a la clientela, generando confianza.

6.3.4 Área de finanzas

La gestión financiera eficaz se vuelve esencial para el momento de tomar decisiones estratégicas, la valoración de inversiones, la planificación financiera y la gestión de riesgo. Todo esto contribuye al éxito y a la sostenibilidad de las empresas.

Tabla 14

Variables de análisis interno área finanzas

Variable	F/D	DM	Dm	FM	Fm
Control de gastos e inventario	F				X
Solvencia económica para realizar pedidos de productos.	F			X	
No manejan indicadores financieros	D		X		

Nota. La tabla anterior muestra las variables de análisis interno del área de finanzas que destacaron de acuerdo a la información recolectada en la distribuidora. Elaboración propia.

Cuentan con un control de gastos e inventarios: Aunque la organización dispone de un

sistema de inventario que podría considerarse una ventaja, se sugiere la implementación de un sistema de inventario más avanzado con el fin de lograr resultados superiores.

Cabe resaltar que se lleva un inventario de manera tradicional, por ende, se establecerá un mejor método para la gestión de inventarios.

Solvencia económica para realizar pedidos de productos: Según lo planteado por el administrador la distribuidora cuenta con medios con los cuales pueden respaldar el pago de productos adicionales si se tienen que adquirir.

No manejan indicadores financieros: No realizan un diagnóstico de las finanzas que evalúe la situación económica.

6.3.5 Área cultura y clima organizacional

El clima organizacional es resultado de los efectos subjetivos percibidos sobre actividades, creencias, valores y motivación (Litwin y Stringer 1968).

Tabla 15

Variables de análisis interno área cultura y clima organizacional

Variable	F/D	DM	Dm	FM	Fm
Falta de retroalimentación crítica	D		X		
Ambiente laboral agradable	F				X

Nota. La tabla anterior muestra las variables de análisis interno del área clima organizacional que destacaron de acuerdo a la información recolectada en la distribuidora.
Elaboración propia.

Falta de retroalimentación crítica: la falta de comunicación abierta, limita a los

colaboradores a expresarse de manera libre y trae dificultades a la hora de evaluarse constructivamente entre compañeros y superior, afectando el desarrollo de las actividades.

Ambiente laboral agradable: Un buen ambiente laboral es esencial para el éxito de una empresa. Contribuye a la productividad, la retención de talento, la salud y el bienestar de los empleados, la colaboración y el trabajo en equipo, así como a la construcción de una cultura organizacional sólida y una reputación positiva. (AUDITool Red Global de Auditorias y Control Interno, 2015).

Aunque su jornada laboral la llevan a cabo de manera tranquila, sin disturbio entre compañeros y siendo muy comprometidos en sus labores, existe un grado de inconformidad por la rotación interna que se presenta constantemente.

6.3.6 Área Tecnológica

Esta se ha convertido en una parte de gran importancia en las estrategias empresariales en la era digital y en su impacto frente a la prestación de servicios, el cual es fundamental para el éxito de una organización.

La tecnología es una herramienta empresarial que puede transformar la forma en que una organización opera y compite en el mercado (Drucker, 2005).

Tabla 16*Variables de análisis interno área tecnológica*

Variable	F/D	DM	Dm	FM	Fm
Equipos registradores de barras y cámaras monitoras	F				X
Software de gestión de inventario	D		X		
Planificación de nueva tecnología	F			X	

Nota. La tabla anterior muestra las variables de análisis interno del área tecnológica que destacaron de acuerdo a la información recolectada en la distribuidora. Elaboración propia.

Equipos registradores de barras y cámaras monitoras: La distribuidora cuenta con equipo de cómputo que Facilitan las transacciones en las ventas, y en cuanto a las cámaras monitorean lo que sucede en la distribuidora dejando registro, no obstante, no se ha actualizado ni mejorado para mayores beneficios.

Software de gestión para inventario: Poca implementación tecnológica para la construcción de inventario.

Planificación de nueva tecnología: Se tiene pensado obtener nueva tecnología que minimice los procesos.

6.3.7 Evaluación integrada de la situación interna de Distribuidora Duque

La evaluación interna permite identificar las fortalezas de la empresa, como recursos humanos talentosos o procesos eficientes, así como las debilidades, como áreas de ineficiencia o

falta de recursos. Esta información es crucial para la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 17

Evaluación integrada de la situación interna de Distribuidora Duque

Variable clave	Situación Actual	Impacto sobre la distribuidora (F/D)
Ambiente laboral agradable	Su jornada laboral la llevan a cabo de manera tranquila, sin disturbio entre compañeros.	Que puedan tener un ambiente agradable es de gran importancia, ya que de eso depende el buen rendimiento de los colaboradores en la distribuidora (F)
Alta rotación interna de personal	No tienen un cargo fijo, los colaboradores normalmente cambian sus funciones dependiendo de las novedades del día. Causando bajo rendimiento en sus labores y desmotivación laboral.	La alta rotación Causando bajo rendimiento en sus labores, desmotivación y desaprovechamiento del talento en la realización de funciones en los cargos. (D)
Falta de estrategias de marketing digital	Actualmente no hay interacción digital con la clientela ni se dan a conocer como distribuidora en las redes sociales o páginas web.	Es muy importante hoy en día, contar con estrategias digitales tales como páginas web, redes sociales donde puedan ser mucho más atractivos y tener mayor acercamiento a la clientela, generando confianza. (D)
Planificación de nueva tecnología	Se tiene pensado obtener nueva tecnología que minimice los procesos.	Se tiene pensado obtener nueva tecnología que minimice los procesos. (F)

Nota. La tabla anterior muestra la evaluación integrada de la situación interna de

Distribuidora Duque de acuerdo a la información recolectada en la distribuidora. Elaboración propia.

6.3.8 Evaluación de Factores Internos EFI

Se presenta la Matriz EFI, la cual se clasifico de 1 a 4 basándonos en: Fortaleza mayor cuatro (4), Fortaleza menor tres (3), Debilidad mayor dos (2), Debilidad menos uno (1).

Tabla 18

Evaluación de Factores Internos EFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Ambiente laboral agradable	6%	3	0,18
Control de gastos e inventario	5%	3	0,15
Planificación de nueva tecnología	7%	4	0,28
Solvencia económica para realizar pedidos de productos.	8%	4	0,32
Portafolio de productos	8%	4	0,32
Equipos registradores de barras y cámaras monitoras	6%	3	0,18
Debilidades			
Falta de estrategias de marketing digital	8%	2	0,16
No tener políticas organizacionales establecidas	8%	2	0,16
Alta rotación de personal	9%	2	0,18
Proceso de contratación no establecido.	7%	2	0,14
No cuentan con perfiles cargo	9%	2	0,18
Inexistencia de manual de procesos	7%	1	0,07
Falta de inducción al personal	9%	2	0,18
Toma de decisiones	5%	1	
	100		2.50

Nota. La tabla anterior muestra la evaluación de factores internos EFI de Distribuidora Duque de acuerdo a la información recolectada en la distribuidora. Elaboración propia.

Según la guía práctica para planes estratégicos de Benjamín Betancourt, si el peso ponderado total se iguala o se acerca a 2,5, la organización se encuentra en un entorno interno que presenta tanto fortalezas como debilidades. Si el peso ponderado total es superior a 2,5 (entre 3 y 4), la organización está capitalizando sus fortalezas significativas. Por otro lado, si es inferior a 2,5 (entre 2 y 1), la organización está perdiendo valor (Betancourt, 2013).

De acuerdo con lo mencionado, el resultado de la evaluación de factores internos de La Distribuidora de Alimentos Duque fue de 2,50, lo que indica que se sitúa por debajo del peso. Esto sugiere que la organización está enfrentando algunas debilidades que afectan su rendimiento, por lo que sería beneficioso implementar estrategias para fortalecer esas áreas débiles y aprovechar sus fortalezas. Al abordar estos aspectos, la organización podría mejorar su posición y aumentar su valor en el ámbito interno.

6.4 Análisis Estratégico DOFA

De acuerdo a los análisis estudiados (interno y externo) de la empresa Distribuidora de Alimentos Duque se desarrolla la matriz DOFA, en donde se identifican las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, que representan la organización.

Esta herramienta permite que se pueda determinar qué áreas requieren corregir parte de sus procesos, y también aprender en donde se pueden destacar factores de fortaleza y oportunidades que ayuden a lograr avances positivos en la empresa.

6.4.1 Matriz DOFA

Esta matriz proporciona una visión general de la situación de la distribuidora de alimentos, permitiendo identificar áreas clave para la planificación estratégica. Una vez completada la matriz DOFA, la organización puede utilizarla como base para desarrollar estrategias que hagan uso de las ventajas internas, enfrenten las limitaciones, saquen provecho de las posibilidades y contrarresten las amenazas.

Tabla 19

Matriz DOFA

Interno →	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Externo ↓	(F1) Variedad en los productos, además de calidad y gran aceptación en el público. (F2) Ofrecen servicios de domicilios (F3) La prestación de un buen servicio al cliente. (F4) Manejan una estructura para el control de gastos e inventario. (F5) Ambiente laboral agradable. (F6) Posicionamiento por años de servicio.	(D1) No hay profundización en las especificaciones de funciones y tareas. (D2) Falta de conocimiento por parte de los colaboradores de las metas y objetivos organizacionales. (D3) Poca publicidad y marketing. (D4) Procesos de rotación interna del personal. (D5) Proceso de contratación de personal no establecido.
Oportunidades (O) (O1) Expandir la Distribuidora a nivel local. (O2) Reformas tributarias que otorgan algunos beneficios a las PYMES (O3) Aprovechamiento de cambios tecnológicos. (O4). Generación de políticas que respaldan al sector. (O5) Desarrollo de alianzas estratégicas. (O6) Implementación del esquema organizativo.	Estrategia (FO) (O3-F4) Capacitar en habilidades de servicio al cliente e implementar sistemas y procesos. (O1-F1) Realiza un análisis de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los clientes. (O3-F1) Desarrolla un sitio web fácil de usar y optimizado para dispositivos móviles para mostrar tu amplia variedad de productos.	Estrategia (DO) (O3-D1) Capacitar a los empleados en las nuevas tecnologías y fomentar el aprendizaje continuo. (O4-D5) Realizar un seguimiento de cómo las políticas y regulaciones que respaldan al sector pueden afectar o mejorar el proceso de contratación.
Amenazas (A) (A1) Existencia y confluencia de empresas con el mismo objeto social. (A2) Inseguridad en la zona por la violencia. (A3) Tecnología que maneja la competencia. (A4) Aumento de la tasa de desempleo en el distrito. (A5) Nuevos cargos impositivos en el sector de distribución de alimentos.	Estrategia (FA) (A3-F3) Identificar las áreas en las que pueda mejorar o diferenciarse para obtener una ventaja competitiva. (A3-F4) Capacitar al personal en el uso de la tecnología y las herramientas de atención al cliente para garantizar que puedan brindar un buen servicio. (A2-F2) Intensificación y más promociones del servicio de domicilio.	Estrategia (DA) (A1-D3) Crear una plataforma en línea, fácil de usar que permita a los clientes conocer y pedir sus productos, programar entregas y realizar pagos de manera segura. (A2-D2) Asegurar las instalaciones del negocio mediante la instalación de cámaras de seguridad, alarma, controles de acceso y otras medidas de seguridad.

Nota. La tabla anterior muestra la matriz DOFA desarrollada de acuerdo a la información recolectada en la distribuidora. Elaboración propia.

6.5 Direccionamiento Estratégico

Conforme a Camacho (2002), el direccionamiento estratégico se define como una perspectiva de gestión que posibilita a la alta dirección establecer una orientación precisa y estimular las acciones requeridas para que toda la organización opere en consonancia hacia un objetivo común. (p. 2).

Lo cual demuestra que una dirección no solo se basa en un método simple y tradicional de planificación, ya que esto genera propone herramientas para que puedan sobrellevar cambios en el entorno y estrategias en el desarrollo del proceso de actividades.

De acuerdo a lo anterior es evidente que las empresas deben tener una dirección clara para poder realizar las actividades solicitadas para que todos y cada uno de los colaboradores tengan un mismo horizonte, para ello es importante tener un direccionamiento estratégico.

Misión: Aquí se refleja y se da a conocer la identidad de la empresa, se evidencia el propósito que tiene la organización.

Visión: revela hacia dónde planea llegar empresa, especifica que quiere llegar a ser en un término de tiempo estipulado.

Cabe resaltar que la organización objeto de estudio no cuenta con una misión y visión establecida, por ende, a continuación, se formulara una propuesta.

6.5.1 Propuesta de Misión para La Distribuidora de Alimento Duque

Proporcionar alimentos de la más alta calidad a nuestros clientes, ofreciendo una amplia variedad de productos frescos y saludables.

6.5.2 *Propuesta de Visión para La Distribuidora de Alimento Duque*

En el 2028, nuestra distribuidora de alimentos será líder en el ámbito de las distribuidoras de alimentos y productos para el hogar en el distrito, atendiendo localmente a toda la región pacífica y siendo reconocida por su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y el servicio al cliente. Nuestros productos llegarán a hogares y empresas en toda la ciudad, con una amplia gama de opciones alimenticias saludables y deliciosas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

6.5.3 *Propuesta de Valores Organizacionales*

Los valores pueden servir como punto de partida para la definición organizacional de la distribuidora de alimentos, asegurándonos de que estos estén alineados con la visión y misión de la empresa, por ende, deben ser comunicados de manera efectiva a todos los miembros de la organización para que se conviertan en una parte integral de la cultura empresarial. Debido a ello se proponen los siguientes valores como parte de la distribuidora.

- Responsabilidad
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Compromiso

6.6 Formulación Estratégica

Esta herramienta pretende lograr que se defina como se rige la organización, su enfoque, qué intenta y lo que necesita lograr, cuáles son los procesos que desarrolla para conseguirlo y sobre todo, cuál será su toque diferencial del resto de las organizaciones. La formulación estratégica posibilita concebir objetivos dentro de la organización los cuales a su vez permiten tener una hoja de ruta clara para el desarrollo de sus actividades.

Por consiguiente, se establece la siguiente propuesta, teniendo en cuenta de la ausencia de los mismos en la organización.

6.6.1 *Objetivo de desarrollo o crecimiento*

Fomentar una percepción organizacional confiable y reconocida en el mercado a través de alianzas y procesos estratégicos de marketing, que permitan garantizar la comercialización de productos de calidad.

6.6.2 *Objetivo de calidad*

Establecer procedimientos y prácticas específicas para asegurar que los productos que se distribuyen cumplen con parámetros de calidad como precios asequibles y marcas reconocidas.

6.6.3 *Objetivo de productividad*

Mejorar los procesos de registro y control de inventarios.

Fomentar y ampliar las habilidades de los colaboradores a través de procesos administrativos.

6.6.4 *Objetivo de innovación*

Incorporar sistemas tecnológicos y software de manejo de inventario y facturación que puedan ayudar en la toma de decisiones y en la optimización de recursos.

6.6.5 *Objetivo financiero o de recurso*

Establecer metas de ingresos y márgenes de beneficios mediante proyecciones, basado en las ventas realizadas en los últimos años.

6.6.6 *Estrategias*

Durante el proceso de investigación y según los conceptos de la administración se identificó que, a pesar de ser una empresa constituida con más de 5 años en el mercado, no cuenta con un esquema de estrategias establecido que pueda indicar el funcionamiento o el desarrollo de las actividades administrativas.

Por ende y de acuerdo a lo manifestado por Betancourt, es necesario establecer las estrategias para el fortalecimiento de las áreas de la organización, estas vienen enfocadas a mejorar aspectos como crecimiento, calidad entre otras. Las estrategias se crean para gestar el crecimiento de la organización, generar estándares de calidad, productividad y demás procesos.

6.6.7 *Estrategias de gestión de crecimiento*

Crear colaboraciones estratégicas con proveedores que posibiliten la adquisición de productos a precios más competitivos y con una mayor durabilidad.

Utilizar mecanismos para dar a conocer al público los productos y crear ofertas y promociones especiales que sean atractivas para ello.

6.6.8 Estrategias de calidad

Definir un proceso de identificación de productos de los diferentes grupos (abarrotes, lácteos, carnes y embutidos, salsamentaría, productos de aseo, bebidas gasificadas.) para conocer cuáles son los más comercializados y los menos vendidos.

6.6.9 Estrategias de productividad

Establecer un plan de inventario acorde con la comercialización y rotación de productos.

Plantear una estructura organizativa, donde los roles y responsabilidades de los colaboradores se especifiquen en pro de mejorar la atención al cliente.

6.6.10 Estrategias de innovación

Establecer procesos y políticas para la recopilación, almacenamiento, análisis y de información en la toma de decisiones.

Adoptar tecnologías y soluciones digitales que mejoren la eficiencia en la cadena de suministro y la gestión de inventario.

6.6.11 Estrategias financieras y presupuestales

Realizar procesos de encuestas y entrevistas aleatorias a clientes para el conocimiento de sus gustos.

Mantener una estructura de capital adecuada que permita el acceso a financiamiento.

6.7 Plan de acción

Para Betancourt, el plan de acción desempeña un papel fundamental al definir objetivos y metas concretas. Estos objetivos actúan como un punto de referencia que orienta las decisiones y actividades de la organización, brindando una dirección clara hacia el logro de una meta previamente establecida.

De igual manera, proporciona una estructura organizativa sólida al descomponer los objetivos en tareas y actividades específicas. Esto simplifica la administración y la asignación eficaz de recursos, incluyendo el tiempo, el presupuesto y el personal, de manera que se adecuen de manera apropiada y estratégica para alcanzar los objetivos. (Betancourt, 2013)

Esta herramienta facilita la toma de decisiones basada en datos y en el progreso real hacia los objetivos, esto reduce la probabilidad de tomar decisiones impulsivas o desinformadas.

Un plan de acción sólido apunta a una evolución a largo plazo que a su vez es esencial para la estabilidad y el éxito continuo de la organización.

Betancourt desglosa el plan de acción en su libro “Guía Práctica para Planes Estratégicos” en cinco elementos fundamentales: crecimiento y desarrollo, calidad, innovación, productividad, y aspectos financieros y de recursos, los cuales serán detallados en las siguientes secciones.

El crecimiento y el desarrollo: permite mejorar la posición competitiva en el mercado.

Esto puede llevar a una mayor cuota de mercado, mayores ingresos y una ventaja sobre competidores.

Calidad: Para Betancourt es un factor fundamental para el éxito y la supervivencia a largo plazo. Centrarse en la calidad no solo beneficia a los clientes y a la empresa, sino que también contribuye a una mayor eficiencia, innovación y reputación en el mercado.

Productividad: Es un factor clave que puede ayudar a mantenerse por delante de la competencia. Una empresa más productiva puede ofrecer productos o servicios de mayor calidad o a precios más competitivos (Betancourt, 2013).

Innovación: Le permite mantenerse relevante, competitivo y en constante crecimiento. Además, puede aumentar la satisfacción del cliente, impulsar los ingresos y mejorar la eficiencia operativa, lo que contribuye al éxito a largo plazo de la empresa.

Financiero o de recursos: Establecer este instrumento proporciona una dirección clara para los esfuerzos y recursos (Betancourt, 2013). Plantear objetivos financieros o de recursos te ayuda a mantener el rumbo, medir tu progreso, tomar decisiones informadas, mantener la motivación y, en última instancia, lograr una mejor gestión de tus recursos y una mayor seguridad financiera.

Considerando lo anterior, resulta fundamental seguir un plan de acción con el fin de establecer metas definidas, implementar estrategias para alcanzarlas y utilizar indicadores que permitan evaluar los resultados y determinar si se ha cumplido con el objetivo dentro de lo establecido.

Presupuesto

Este permite planificar sus gastos e ingresos de manera sistemática y anticipar las necesidades financieras futuras. Esto es esencial para garantizar la viabilidad y la solidez financiera a largo plazo (Betancourt, 2013).

El presupuesto proporciona un marco de referencia para el control de los gastos. Permite monitorear los gastos en relación con los ingresos proyectados y tomar medidas correctivas si se detectan desviaciones, además permite asignar recursos de manera eficiente a áreas y proyectos que generen el mayor retorno de inversión. Esto asegura que los recursos se utilicen de manera estratégicas.

Por lo tanto, para poner en práctica este plan estratégico, se han definido los gastos necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas en el mismo.

La siguiente sección detallará el plan de acción y seguido del mismo se presentará el presupuesto asignado para cada una de estas actividades.

Tabla 20

Desarrollo y crecimiento

Desarrollo y crecimiento							
Objetivo estratégico	Fomentar una percepción organizacional confiable y reconocida en el mercado a través de alianzas y Procesos estratégicos de marketing, que permitan garantizar la comercialización de productos de calidad.						
Estrategia	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución F- inicial F- final		Periodicidad	Responsable
Crear colaboraciones estratégicas con proveedores que posibiliten la adquisición de productos a precios más competitivos y con una mayor durabilidad.	Establecer comunicación con los proveedores elegidos para abordar las expectativas y posibilidades de cooperación.	Desarrollo	Cantidad de acuerdos establecidos.	Nov-2023	Dic-2023	Semestral	Administrador
		Firmar acuerdos de compras temporalmente.		Nov-2023	Nov2028		
		Crecimiento	Visitas a la página y pedidos por este medio.			Una vez/Anual	Administrador
Utilizar mecanismos para dar a conocer al público los productos y crear ofertas especiales que sean atractivas para ello.	Reconocer las vías de marketing de mayor eficacia, como lo son medios de comunicación y las plataformas de redes sociales.	Creación de página web con información de la empresa/Actualización.		Ene-2024	Feb-2024	Trimestral	Administrador
		Pautas publicitarias por los diferentes medios de comunicación y redes sociales.	Incremento de ventas en un 5% posterior a las actividades.			Semestral	Vendedor
		Realizar promociones o actividades de sorteo como rifas para atraer a los clientes.		Dic-2023	Ene -2024		

Nota. La tabla anterior muestra las actividades del plan de acción de desarrollo y crecimiento desarrollada de acuerdo a la información

recolectada en la distribuidora, ver tabla 21 para complementación de información. Elaboración propia.

Tabla 21*Presupuesto de Crecimiento y Desarrollo*

Actividades de Crecimiento y Desarrollo	Realización	Recursos	Tiempo	Valor	Presupuesto
Promocionar marcas.	Utilizar carteles, etiquetas, o mostradores llamativos que resalten la marca.	Otros	5 años	400.000	2.000.000
Firmar acuerdos de compras temporalmente.*	Establecer los términos y condiciones del acuerdo temporal, incluyendo la duración, el alcance del trabajo o suministro, los precios, las condiciones de entrega, los plazos de pago y cualquier otra cláusula relevante.	Otros	5 años	43.400	217.000
Creación de página web con información de la empresa/Actualización	Crear un contrato formal que refleje los términos acordados. Especificar página de inicio, de contacto y productos a incluir.	Humanos Tecnológico	1 mes	345.000	345.000
Pautas publicitarias por los diferentes medios de comunicación locales y redes sociales.	Realizar contrato de diseño de web. Pago por anuncios en canales de televisión, por espacios publicitarios en emisoras de radio y promoción en redes sociales, como Facebook.	Financiero	5 años	510.000	2.550.000

Nota. La anterior tabla muestra la información de la realización de las actividades y el presupuesto estipulado para cada una de ellas, las actividades finalizadas en (*) son realizadas dentro de las funciones de los colaboradores, por ende el presupuesto es alusivo a las horas que tarda la ejecución de la tarea. Elaboración propia.

Tabla 22*Calidad*

La calidad ayuda a evitar errores, reproceso y desperdicios de recursos, lo que puede mejorar la eficiencia y mejorar costos.
(Betancourt, 2013)

Calidad							
Objetivo estratégico	Establecer procedimientos y prácticas para que los productos distribuidos cumplan con parámetros comerciales relacionados con precio y reconocimiento de marcas.						
Estrategia	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución		Periodicidad	Responsable
				F- inicial	F- final		
Definir un proceso de identificación de productos de los diferentes grupos (abarrotes, lácteos, carnes y embutidos, salsamentaría, productos de aseo, bebidas gasificadas.) para conocer cuáles son los más comercializados y los menos vendidos.	Crear un procedimiento en el cual se puede llevar un control de trazabilidad, características y registro de los productos.	Realizar inspecciones periódicas de productos.	Número de días que permanece el producto en bodega.	Nov-2023	Nov-2028	Mensual	Vendedores
		Verificar fechas de caducidad.		Nov-2023	Nov-2028	Mensual	Vendedores y cajeros
		Establecer proceso documental para rotación de productos		Mar-2024	Abril-2024	Anual	Administrador
		Establecer caracterización de los productos de acuerdo a su utilidad.		Feb-2024	Mar-2024	Anual	Vendedores y cajeros.

Nota. La tabla anterior muestra las actividades del plan de acción de calidad desarrollada de acuerdo a la información recolectada en la distribuidora, ver tabla 23 para complementación de información. Elaboración propia.

Tabla 23*Presupuesto de Calidad*

Actividades de Calidad	Realización	Recursos	Tiempo	Valor	Presupuesto
Realizar inspecciones periódicas de productos.*	Humano	Designar un responsable. Inspeccionar los productos en el momento de su recepción para verificar que coincidan con el pedido y estén en buen estado.	5 años	43.400	2.604.000
Verificar fechas de caducidad.*	Humano Otros	Asegurarse que los productos congelados o refrigerados se almacenen adecuadamente. Examinar visualmente los productos para detectar deterioro como moho, envases dañados o cualquier otro defecto visible.	5 años	21.700	1.302.000
Establecer proceso documental para rotación de productos.*	Humano Otros	Comprobar que las etiquetas de los productos contengan información precisa sobre ingredientes y fechas de vencimientos. Crea documentos que describan claramente cada paso del proceso de rotación de productos. Esto incluye la identificación de fechas, etiquetado y eliminación de productos vencidos.	5 años	16.275	976.500
Establecer caracterización de los productos de acuerdo a su utilidad.*	Otros	Clasifica los productos alimenticios en categorías (perecederos, no perecederos, refrigerados, congelados.). Esto ayudará a gestionarlos de manera más efectiva.	5 años	10.850	651.000

Nota. La anterior tabla muestra la información de la realización de las actividades y el presupuesto estipulado para cada una de ellas, las actividades finalizadas en (*) son realizadas dentro de las funciones de los colaboradores, por ende el presupuesto es alusivo a las horas que tarda la ejecución de la tarea. Elaboración propia.

Tabla 24*Productividad*

Para Betancourt la productividad es un elemento esencial, ya que tiene un impacto significativo en su eficiencia operativa, rentabilidad y capacidad para competir en el mercado.

Productividad

Objetivo estratégico	Mejorar los procesos de registro y control de inventarios. Fomentar y ampliar las habilidades de los colaboradores a través de procesos administrativos.						
Estrategias	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución		Periodicidad	Responsable
				F- inicial	F- final		
Establecer un plan de inventario acorde con la comercialización y rotación de productos. Plantear una estructura organizativa, donde los roles y responsabilidades de los colaboradores se especifiquen en pro de mejorar la atención al cliente.	Identificar las dinámicas de ventas de los productos.	Reorganizar la ubicación de los productos de acuerdo a la data de ventas.	Incremento de ventas en un 3% posterior a las actividades.	Nov-2023	Nov-2028	Semestral	Vendedores y cajeros
		Generar un marco de control para determinar los productos con mayor salida.		Jun-2024	Jul-2024	Anual	Administrador
	Identificar las habilidades y competencias del equipo de actual y realizar cambios necesarios.	Utilizar letreros, tarjetas y etiquetas llamativas para resaltar los productos	Funcionamiento de las actividades.	Dic-2023	Ene-2024	Anual	Vendedores
		Contratación temporal de administrador externo para apoyo en los procesos.		Nov-2023	Dic-2023	Una vez	Administrador
		Creación de manual de procesos y políticas para la empresa.					
		Inducción de ingreso en contratación. Asignar nuevos roles de acuerdo a las habilidades detectadas.		Ene-2023	Feb-2024	Una vez	Administrador
		Desarrollar un organigrama con la estructura del equipo.		Nov-2023	Nov-2023		Administrador
		Crear descripciones detalladas de cada puesto.					

Nota. La tabla anterior muestra las actividades del plan de acción de productividad desarrollada de acuerdo a la información recolectada

en la distribuidora, ver tabla 25 para complementación de información. Elaboración propia.

Tabla 25

Presupuesto de Productividad

Actividades de Calidad	Realización	Recursos	Tiempo	Valor	Presupuesto
Reorganizar la ubicación de los productos de acuerdo a la data de ventas.*	Clasifica los productos en función de su popularidad Agrupa los productos en categorías o departamentos, por ejemplo, productos enlatados, productos frescos, bebidas.	Humano	5 años	10.850	651.000
Generar un marco de control para determinar los productos con mayor salida.*	Define los pasillos y estanterías para cada categoría. Revisa los datos de ventas históricas para identificar los productos más vendidos y los menos vendidos.	Otros	5 años	43.400	434.000
Utilizar letreros, tarjetas y etiquetas llamativas para resaltar los productos.	Utiliza etiquetas para estanterías que muestren el nombre de la categoría. Ubicar los letreros en la parte superior de las estanterías o al frente de cada sección para que sean fácilmente visibles. En ocasiones especiales, como festividades o temporadas, personalizar letreros y etiquetas. Por ejemplo, "Oferta de Navidad" o letreros temáticos para el Día de San Valentín. Usar palabras y frases persuasivas en los letreros, <u>como "oferta especial"</u> .	Financieros	5 años	1.720.000	8.600.000

	"nuevo", "descuento" Estas palabras pueden motivar a los clientes a probar o comprar el producto.				
Contratación temporal de Administrador externo para apoyo en los procesos.		Financieros	5 meses	1.500.000	7.500.000
Creación de manual de procesos y políticas para la empresa.	Reunir toda la información necesaria sobre los procesos y políticas existentes de la empresa.	Otros	2 meses	43.400	43.400
Inducción de ingreso en contratación.*	Estructurar el manual de manera lógica y organizada. Divídelo en secciones o capítulos que aborden áreas				
Asignar nuevos roles de acuerdo a las habilidades detectadas.*	Se realiza una evaluación de las habilidades y competencias a los empleados mediante entrevistas y pruebas. Reasigna tareas y responsabilidades de acuerdo a las habilidades detectadas.	Otros	2 meses	5.425	86.800
Desarrollar un organigrama con la estructura del equipo.	Se comienza identificando los puestos y roles dentro del equipo. Se establece la jerarquía de la organización, es decir, quién reporta a quién. De acuerdo a la información, plasmas gráficamente los resultados.	Otros	1 mes	21.700	21.700
Crear descripciones detalladas de cada puesto.*	Proporcionar un resumen breve que describa el propósito general del puesto y su relación con	Otros	1 mes	16.275	16.275

los objetivos de la empresa.

Enumera las responsabilidades y tareas clave que el titular del puesto debe llevar a cabo de manera regular.

Nota. La anterior tabla muestra la información de la realización de las actividades y el presupuesto estipulado para cada una de ellas, las actividades finalizadas en (*) son realizadas dentro de las funciones de los colaboradores, por ende el presupuesto es alusivo a las horas que tarda la ejecución de la tarea. Elaboración propia.

Tabla 26*Innovación*

La innovación promueve la mejora continua en todos los aspectos de la empresa, desde la calidad de los productos hasta la eficiencia operativa. Esto puede llevar a un crecimiento constante y a la evolución de la empresa.

Innovación						
Objetivo estratégico	Incorporar sistemas tecnológicos y software de manejo de inventario y facturación que puedan ayudar en la toma de decisiones y en la optimización de recursos.					
Estrategia	Objetivo o acortó plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución F- inicial F- final	Periodicidad	Responsable
Establecer procesos y políticas para la recopilación, almacenamiento, análisis y de información en la toma de decisiones.	Realizar un diagnóstico de los procesos donde se necesita mejorar la toma de decisiones.	Crear un cronograma detallado de las etapas de implementación del almacenamiento de información	Cumplimiento de las etapas.	Ene-2024 Feb-2024	Una vez	Administrador
Adoptar tecnologías y soluciones digitales que mejoren la eficiencia en la cadena de suministro y la gestión de inventario.		Implementar software de manejo de inventario y facturación.	Abastecimiento de bodega y facturaciones.	Abr-2024 May-2024	Una vez	Administrador
		Adquirir nueva tecnología, computo, equipo post facturación, entre otros.	Transacciones realizadas.	Mar-2024 Abr-2024	Una vez	Administrador

Nota. La tabla anterior muestra las actividades del plan de acción de innovación desarrollada de acuerdo a la información recolectada en la distribuidora, ver tabla 27 para complementación de información. Elaboración propia.

Tabla 27*Presupuesto de Innovación*

Actividades de Innovación	Realización	Recursos	Tiempo	Valor	Presupuesto
Crear un cronograma detallado de las etapas de implementación del almacenamiento de información.	Definir los objetivos. Documentar.	Huma no Otros	2 mes	21.700	21.700
Implementar software de manejo de inventario y facturación.	Adquirir la licencia o el acceso al software seleccionado. Configurar el software según las especificaciones de la distribuidora, incluyendo la configuración de catálogos de productos, listas de precios, proveedores y clientes.	Tecnológic o Financiero	2 meses	645.000	645.000
Adquirir nueva tecnología, computo, equipo post facturación, entre otros.	Listado y selección de la tecnología que se requiere en la distribuidora. Compra de la nueva tecnología.	Financiero	2 meses	14.420.700	14.420.700

Nota. La anterior tabla muestra la información de la realización de las actividades y el presupuesto estipulado para cada una de ellas, las actividades en * o que no generan costo (0) son realizadas dentro de las funciones de los colaboradores, por ende el presupuesto es alusivo alas horas que tarda la ejecución de la tarea. Elaboración propia.

Tabla 28

Financiero o de Recurso

Objetivo Financiero o de Recurso						
Objetivo estratégico	Establecer metas de ingresos y márgenes de beneficios mediante proyecciones, basado en las ventas realizadas en los últimos años.					
Estrategia	Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Tiempo de ejecución		Periodicidad
				F- inicial	F- final	
Realizar procesos de encuestas y entrevistas aleatorias a clientes para el conocimiento de sus gustos. (permite conocer posible demanda de productos de acuerdo a los gustos de los clientes)	Segmentar clientes potenciales.	Inspección del sistema documental de las ventas realizada en los últimos 5 años.	Resultado de ventas realizadas.	Mar-2024	Abr-2024	Semestral
	Desarrollar relaciones sólidas con instituciones financieras y posibles inversionistas mediante la solicitud de apoyo financiero.	Aplicar encuesta a los clientes.	Numero de encuestas.	Jul-2024	Ago-2024	Semestral
		Realizar segmentación de mercado y de clientes.	Participación de mercado.	Ago-2024	Sep-2024	
Mantener una estructura de capital adecuada que permita el acceso a financiamiento		Convenir créditos financieros, para posibles inversiones.	Créditos aprobados.			Anual
		Implementación de indicadores financieros.		Nov-2023	Nov-2028	No establecido

Nota. La tabla anterior muestra las actividades del plan de acción de financiero desarrollada de acuerdo a la información recolectada en la distribuidora, ver tabla 29 para complementación de información. Elaboración propia.

Tabla 29*Presupuesto Financiero o de Recurso*

Actividades Financiero o de Recurso	Realización	Recursos	Tiempo	Valor	Presupuesto
Inspección del sistema documental de las ventas realizada en los últimos 5 años.	Revisión de documentación de las ventas de los años anteriores. (Actividad sin costo, porque se realiza dentro de las funciones de los colaboradores)	Humano	5 años	43.400	217.000
Aplicar encuesta a los clientes.	Realizar formatos de las encuestas.	Papelería	5 años	25.000	125.000
Realizar segmentación de mercado y de clientes.	Solicitar el llenado de encuestas a clientes seleccionados al azar. Recopilar datos de las encuestas ya diligenciadas.	Otros	5 años	43.400	217.000
Convenir créditos financieros, para posibles inversiones.	Comparar las opciones de préstamo disponibles en términos de tasas de interés, plazos, requisitos y condiciones.	Otros	1 mes	60.000.000	60.000.000
Implementación de indicadores financieros.	Solicitar un préstamo a una institución financiera. Elegir un indicador financiero que genere la cantidad total de dinero que la distribuidora de alimentos ha generado a través de las ventas de productos.	Otros	5 años	0	0

Nota. La anterior tabla muestra la información de la realización de las actividades y el presupuesto estipulado para cada una de ellas, las actividades que no generan costo (0) son realizadas dentro de las funciones de los colaboradores. Elaboración propia.

6.7.1 Presupuesto Total

En la elaboración del plan de acción y la asignación de los recursos para la ejecución de las tareas que lo comprenden, se estipuló el siguiente presupuesto total.

Tabla 30

Presupuesto total para la ejecución de las actividades.

Plan de Acción	Presupuesto
Desarrollo y Crecimiento	5.112.000
Calidad	5.533.500
Productividad	17.309.775
Innovación	15.087.400
Financiero o de Recurso	60.602.400
Imprevisto	10.240.817
Total Presupuesto	113.885.892

Nota. La tabla muestra el presupuesto final de acuerdo a las actividades de cada plan de acción.

Elaboración propia.

Según los resultados anteriores, se ha calculado que la cantidad necesaria para llevar a cabo la ejecución del plan estratégico es de 113.885.892 millones de pesos. Esta cifra representa la inversión requerida para implementar todas las acciones y estrategias planificadas en el marco de nuestro proyecto. Por lo tanto, es importante contar con un financiamiento adecuado.

Para llevar a cabo la ejecución de este plan, se deben obtener los recursos necesarios mediante la obtención de un préstamo. Esto significa que se acreditará una cantidad de

60.000.000 millones de pesos en una entidad financiera adecuada. Esta elección se basa en la necesidad de contar con capital adicional para implementar nuestras estrategias y alcanzar nuestros objetivos sin comprometer nuestros recursos actuales. A través de este préstamo, planeamos asegurar los fondos requeridos para llevar a cabo todas las actividades planificadas y

garantizar que nuestro proyecto tenga el respaldo financiero necesario para alcanzar el éxito deseado.

Se espera que el excedente financiero, es decir, el dinero adicional disponible en el presupuesto después de cubrir todos los gastos previstos, pueda ser utilizado o "cubierto" con los ingresos que se obtengan a partir de la ejecución de ciertas actividades. En otras palabras, se espera que algunas de las acciones o proyectos planificados generen ingresos adicionales que ayudarán a equilibrar o incluso superar el excedente financiero existente en el presupuesto.

Este enfoque puede ser beneficioso, ya que permite aprovechar las oportunidades de generación de ingresos a partir de las actividades planificadas para fortalecer aún más la situación financiera o para financiar otros proyectos dentro de la organización. Esto implica una gestión estratégica de los recursos disponibles y puede contribuir a una mejor planificación financiera y a la optimización de los recursos.

Para reembolsar el dinero prestado, se establecerá un plan de amortización. Este plan de amortización especificará cómo y cuándo se realizarán los pagos para devolver los 60.000.000 millones de pesos prestados a la entidad financiera adecuada. Los detalles de la amortización incluirán el período de tiempo durante el cual se realizarán los pagos, la frecuencia de los pagos (mensuales, trimestrales, anuales, etc.), la tasa de interés que se aplicará a los pagos y la cantidad exacta que se pagará en cada cuota.

El plan de amortización se acordará con la entidad financiera y estará diseñado de manera que sea factible y sostenible para la organización. Es importante cumplir con el plan de amortización para mantener una buena relación con la entidad prestamista y asegurar que la deuda se pague de acuerdo con los términos acordados.

En este caso, se busca mostrar claramente cuánto se debe pagar mensualmente, teniendo en cuenta los intereses, para liquidar una deuda de 60, 000,000 de pesos colombianos. El período de pago se extiende a lo largo de 36 meses (equivalentes a 3 años), y se ha fijado una cuota mensual constante de 2, 434,088.21 pesos. El cálculo de intereses se ha basado en una tasa de interés del 2.21%. Todos estos cálculos se han realizado utilizando el simulador de crédito proporcionado por Bancolombia, el cual ayuda a estimar el proceso de amortización de la deuda de acuerdo con los términos y condiciones acordados.

Tabla 31

Amortización de préstamo otorgado por una entidad bancaria.

Tabla de Amortizacion con Cuota Fija					
	Monto de prestamo		60.000.000		
	Interes Mensual		2%		
	Periodos Mensuales		36		
	Cuota fija Mensual		\$ 2.434.088,21		

N de periodos	Saldo inicial	Cuota fija	Interés	Abono a capital	Saldo final
0					\$ 60.000.000
1	\$ 60.000.000	\$ 2.434.088	\$ 1.326.000	\$ 1.108.088	\$ 58.891.912
2	\$ 58.891.912	\$ 2.434.088	\$ 1.301.511	\$ 1.132.577	\$ 57.759.335
3	\$ 57.759.335	\$ 2.434.088	\$ 1.276.481	\$ 1.157.607	\$ 56.601.728
4	\$ 56.601.728	\$ 2.434.088	\$ 1.250.898	\$ 1.183.190	\$ 55.418.538
5	\$ 55.418.538	\$ 2.434.088	\$ 1.224.750	\$ 1.209.339	\$ 54.209.199
6	\$ 54.209.199	\$ 2.434.088	\$ 1.198.023	\$ 1.236.065	\$ 52.973.134
7	\$ 52.973.134	\$ 2.434.088	\$ 1.170.706	\$ 1.263.382	\$ 51.709.753
8	\$ 51.709.753	\$ 2.434.088	\$ 1.142.786	\$ 1.291.303	\$ 50.418.450
9	\$ 50.418.450	\$ 2.434.088	\$ 1.114.248	\$ 1.319.840	\$ 49.098.609
10	\$ 49.098.609	\$ 2.434.088	\$ 1.085.079	\$ 1.349.009	\$ 47.749.600
11	\$ 47.749.600	\$ 2.434.088	\$ 1.055.266	\$ 1.378.822	\$ 46.370.778
12	\$ 46.370.778	\$ 2.434.088	\$ 1.024.794	\$ 1.409.294	\$ 44.961.484
13	\$ 44.961.484	\$ 2.434.088	\$ 993.649	\$ 1.440.439	\$ 43.521.045
14	\$ 43.521.045	\$ 2.434.088	\$ 961.815	\$ 1.472.273	\$ 42.048.772
15	\$ 42.048.772	\$ 2.434.088	\$ 929.278	\$ 1.504.810	\$ 40.543.961
16	\$ 40.543.961	\$ 2.434.088	\$ 896.022	\$ 1.538.067	\$ 39.005.895
17	\$ 39.005.895	\$ 2.434.088	\$ 862.030	\$ 1.572.058	\$ 37.433.837
18	\$ 37.433.837	\$ 2.434.088	\$ 827.288	\$ 1.606.800	\$ 35.827.036
19	\$ 35.827.036	\$ 2.434.088	\$ 791.778	\$ 1.642.311	\$ 34.184.726
20	\$ 34.184.726	\$ 2.434.088	\$ 755.482	\$ 1.678.606	\$ 32.506.120
21	\$ 32.506.120	\$ 2.434.088	\$ 718.385	\$ 1.715.703	\$ 30.790.417
22	\$ 30.790.417	\$ 2.434.088	\$ 680.468	\$ 1.753.620	\$ 29.036.797
23	\$ 29.036.797	\$ 2.434.088	\$ 641.713	\$ 1.792.375	\$ 27.244.422
24	\$ 27.244.422	\$ 2.434.088	\$ 602.102	\$ 1.831.986	\$ 25.412.436
25	\$ 25.412.436	\$ 2.434.088	\$ 561.615	\$ 1.872.473	\$ 23.539.962
26	\$ 23.539.962	\$ 2.434.088	\$ 520.233	\$ 1.913.855	\$ 21.626.107
27	\$ 21.626.107	\$ 2.434.088	\$ 477.937	\$ 1.956.151	\$ 19.669.956
28	\$ 19.669.956	\$ 2.434.088	\$ 434.706	\$ 1.999.382	\$ 17.670.574
29	\$ 17.670.574	\$ 2.434.088	\$ 390.520	\$ 2.043.569	\$ 15.627.005
30	\$ 15.627.005	\$ 2.434.088	\$ 345.357	\$ 2.088.731	\$ 13.538.274
31	\$ 13.538.274	\$ 2.434.088	\$ 299.196	\$ 2.134.892	\$ 11.403.381
32	\$ 11.403.381	\$ 2.434.088	\$ 252.015	\$ 2.182.073	\$ 9.221.308
33	\$ 9.221.308	\$ 2.434.088	\$ 203.791	\$ 2.230.297	\$ 6.991.011
34	\$ 6.991.011	\$ 2.434.088	\$ 154.501	\$ 2.279.587	\$ 4.711.424
35	\$ 4.711.424	\$ 2.434.088	\$ 104.122	\$ 2.329.966	\$ 2.381.458
36	\$ 2.381.458	\$ 2.434.088	\$ 52.630	\$ 2.381.458	-\$ 0

Nota. La tabla muestra la distribución de los pagos en cada período mensual entre el capital principal y los intereses. Se reduce el saldo principal con una parte de cada pago, mientras que la otra parte cubre los intereses acumulados sobre el saldo pendiente. Elaboración propia

A lo largo de los próximos cinco años, la distribuidora de alimentos aspira a generar ingresos que contribuyan al cumplimiento de una parte significativa de su presupuesto. Este objetivo se plantea a través de una estrategia integral que involucra la implementación de diversas actividades, como rifas, promociones y estrategias de marketing. El propósito fundamental de estas acciones es potenciar el incremento de las ventas y la consecución de clientes nuevos y duraderos.

En el marco de esta estrategia a largo plazo, las rifas se rigen como un elemento clave.

Estas actividades buscan no solo atraer la participación activa de los clientes, sino también fomentar la adquisición de productos.

Simultáneamente, las promociones especiales constituyen otra herramienta esencial en este plan estratégico. Con el propósito de estimular la demanda y propiciar una mayor frecuencia de compra, se desarrollarán ofertas específicas adaptadas a diferentes temporadas o eventos especiales.

6.8 Conclusiones

El desarrollo de un plan estratégico para una distribuidora de alimentos es fundamental para garantizar su éxito y competitividad en el mercado. A través de un enfoque estratégico, la empresa podrá identificar y aprovechar oportunidades, así como hacer frente a los desafíos existentes en el sector.

Para formular el plan estratégico de Distribuidora de Alimentos Duque en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura para el período 2023-2028, se llevó a cabo un proceso de caracterización que tuvo varios componentes clave.

En primer lugar, se examinó la historia y la evolución de la empresa a lo largo de los años. Esto incluyó la revisión de documentos, registros y datos relacionados con la trayectoria de la organización, lo que permitió comprender cómo ha crecido y evolucionado con el tiempo.

En segundo lugar, se evaluaron aspectos cruciales del direccionamiento estratégico de la empresa, como la misión, visión y objetivos corporativos. Durante este proceso, se identificó que estos elementos fundamentales estaban ausentes en la empresa, lo que señaló una carencia en la definición de su propósito, visión a largo plazo y metas estratégicas.

Además, se propusieron algunos objetivos iniciales como punto de partida para la formulación del plan estratégico. Estos objetivos, a medida que avanzaba la investigación, fueron revisados y desarrollados en su totalidad, incorporando detalles específicos para guiar las acciones futuras.

El proceso de caracterización proporcionó una comprensión sólida de la Distribuidora de Alimentos Duque y sentó las bases para el desarrollo del plan estratégico.

El análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la empresa, permitió identificar factores clave como, una ausencia de manual de procesos, debilidad en la forma de contratación,

poca explicación de perfiles de cargo, violencia, impactos del internet, pagos en líneas, innovación, inflación, tasa de desempleo, entre otras los cuales sirvieron de base para poder definir y establecer estrategias y alcanzar metas claras.

La formulación de la matriz DOFA para la distribuidora, arrojó una serie de resultados importantes que ofrecen una visión más clara de la situación de la organización.

Se identificaron debilidades en la empresa. Uno de los aspectos destacados fue la falta de un direccionamiento estratégico claramente definido. Además, se evidenció una limitada inversión en publicidad y marketing, lo que podría estar afectando su visibilidad en el mercado. Se señalaron amenazas significativas, como la inseguridad en la zona debido a la violencia, así como la presencia de múltiples competidores en el mismo sector.

También se detectaron fortalezas en la distribuidora, la organización ofrece una amplia variedad de productos, lo que podría ser una ventaja competitiva. Además, ofrece servicios de entrega a domicilio, lo que mejora la conveniencia para los clientes. También se destacó la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios tecnológicos, lo que puede ser una oportunidad para el crecimiento. Además, la generación de políticas favorables al sector en el que opera la empresa puede respaldar su desarrollo.

Por otro lado en la referenciación se reconocieron factores determinantes para la identificación y posterior comparación de los procesos empresariales con, las otras entidades, la cual arrojó que la distribuidora tiene fortaleza en comparación de las otras en elementos como calidad en productos y distribución, cabe resaltar que tiene puntos débiles frente a las otras empresas en los cuales resaltan marketing, innovación en modalidad de pago, variedad en productos, esto permitió conocer los puntos en los es fuerte y los cuales debe mejorar basándose en sus competidores de la misma línea más cercanos.

De igual manera se detalló que la organización tenía una ausencia de direccionamiento estratégico, lo que significa que desde sus inicios hasta la fecha se ha venido trabajando de manera empírica, o se han realizado procesos sin tener una dirección de lo que desean alcanzar o lograr, por lo cual se propuso una misión y visión que le permitieran a los colaboradores identificar cual era el objetivo de la empresa y cuál es la meta que desean tener.

Para la construcción del plan de acción se plantearon objetivos a cortos plazos, los cuales están trazados a cumplirse por medio de estrategia y actividades con el fin de garantizar su cumplimiento y de lograr el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, y además minimizar en gran cantidad las amenazas y debilidades que intervienen en la empresa.

En conclusión, el desarrollo de un plan estratégico para una distribuidora de alimentos es fundamental para garantizar su éxito y competitividad en el mercado, ya que se pudo establecer que poseía grandes problemas administrativos los cuales, a través de un enfoque estratégico, puede aprovechar oportunidades, así como hacer frente a los desafíos existentes en el sector.

6.9 Recomendaciones

Se propone como sugerencia a la Distribuidora Duque, algunos puntos importantes que se deben tener en cuenta para poder aportar de manera positiva y obtener mejores resultados empezando por la documentación de los procesos claves de la distribuidora, desde la recepción de pedidos hasta la entrega de los productos. Esto ayudara a asegurar una operación fluida y consiente, incluso en los momentos de alta rotación. Definiendo los pasos y las responsabilidades de cada proceso y comunicarlos a todo el equipo.

Organizar los procesos administrativos, documentando procesos: La organización de los procesos administrativos es esencial para garantizar eficiencia y consistencia en las operaciones diarias de la distribuidora. Documentar los procesos implica detallar las actividades, responsabilidades y flujos de trabajo. Esto facilita la comprensión de las tareas, la formación de empleados y la identificación de posibles mejoras. Además, proporciona una base sólida para evaluar y optimizar los procedimientos existentes.

Aprovechar oportunidades y potenciar fortalezas: Esta recomendación sugiere que la distribuidora debe identificar oportunidades en el mercado y fortalezas internas para aprovecharlas al máximo. Puede involucrar la exploración de nuevos nichos de mercado, la mejora de la calidad de los productos, o el fortalecimiento de relaciones con proveedores clave. Al capitalizar las oportunidades y fortalezas, la distribuidora puede ganar ventaja competitiva y mejorar su posición en el mercado.

Incorporar procesos de direccionamiento estratégico y estrategias: Este punto destaca la importancia de establecer un enfoque estratégico en la toma de decisiones. Se refiere a la definición clara de objetivos a largo plazo, la identificación de la dirección que la distribuidora desea tomar y el desarrollo de estrategias para alcanzar esos objetivos. El direccionamiento

estratégico ayuda a alinear a toda la organización hacia metas comunes y permite una toma de decisiones más coherente y eficaz.

Implementar este plan estratégico: Una vez que se haya desarrollado un plan estratégico, es crucial llevarlo a la práctica. Implementar el plan implica poner en marcha las acciones y medidas detalladas en la estrategia. Esto puede implicar cambios en la estructura organizativa, ajustes en los procesos operativos o la introducción de nuevas tecnologías. La implementación exitosa del plan estratégico contribuirá a la realización de los objetivos a largo plazo y a la mejora continua de la distribuidora.

En resumen, estas recomendaciones buscan mejorar la eficiencia operativa, capitalizar oportunidades, fortalecer la posición competitiva y garantizar un enfoque estratégico para el crecimiento y el éxito sostenido de la distribuidora de alimentos Duque.

Sin roles de cargo definidos, es necesario fomentar la autogestión y la responsabilidad de los colaboradores. Animar al equipo a tomar la iniciativa y a asumir responsabilidad por sus tareas y resultados. Esto promoverá la autonomía y el empoderamiento, lo que contribuirá a una distribuidora más eficiente o si no se desea adoptar una estructura de roles de cargo tradicional, pueden considerar la implementación de roles flexibles. Esto implica que los colaboradores tengan la capacidad de asumir diferentes responsabilidades según las necesidades de la distribuidora. Esto puede fomentar la versatilidad y la adaptabilidad en el equipo.

Implementar un sistema de control de inventario preciso y regularmente realiza inventarios físicos para asegurarse de tener un seguimiento adecuado de los productos. Esto te permitirá optimizar los niveles de inventario y evitar problemas de escasez o exceso de stock.

Buscar oportunidades para establecer alianzas estratégicas con otros negocios relacionados con la industria alimentaria. Esto puede incluir restaurantes de las zonas o aledañas,

cafeterías. Las asociaciones pueden ayudar a aumentar el alcance y a generar más ventas através de referencias y colaboraciones conjuntas.

Evaluar y ajustar las estrategias de marketing. Asegurándose de que se estén utilizando los canales de marketing adecuados para llegar al público objetivo. Considerar utilizar tácticas como publicidad en línea, promociones especiales, marketing de contenidos y redes sociales para aumentar tu visibilidad y atraer a nuevos clientes.

6.10 Referencias

- American Marketing Association [AMA]. (1960). *Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms*. AMA.
- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Lumen.
- Área de Comercialización e Investigación de Mercados. (2015). *Planificación estratégica de marketing*. <https://www4.ujaen.es/~emurgado/tema3.pdf>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. McGraw Hill.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo Se Elabora El Proyecto De La Investigación*. Editorial Panapo.
- Barchini, G. (2006). *Métodos “I + D” de la Informática*. Elsa Cientific.
- Betancourt, B. (2008). *Planeación estratégica, papeles de trabajo para planes estratégicos*. Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2013). *Guía práctica para planes estratégicos*. Editorial Escuela Nacional del Deporte.
- Buenaventura Como Vamos. (2021). *Informe de calidad de vida*.
https://www.buenaventuracomovamos.org/wp-content/uploads/2021/08/INFOGRAFIAS-BVCV-2019-2020_FINAL.pdf
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud* (21) , 2.
- Cámara de Comercio de la Industria de Alimentos de la ANDI. (2019). *Industria de alimentos: un sector que aporta innovación y sostenibilidad a Colombia*.
<https://www.andi.com.co/Uploads/SeparataAlimentosOctubre.pdf>
- Cámara de la Industria de Alimentos ANDI. (2019). *Una industria que innova y construye país*.
<https://www.andi.com.co/Uploads/ANDIAAlimentos.pdf>

- Cámara de la Industria de Alimentos de la ANDI . (2022). *Las tendencias del consumo de alimentos observadas en 2021*. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17181-las-tendencias-del-consumo-de-alimentos>
- CEUOE Magazine. (s.f.). *¿Qué es el Marketing y calidad de servicios?*
<https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-marketing-y-calidad-de-servicios.html>
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* . McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones* . McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Collado, G. (2011). *Planificación Estratégica- Análisis de Porter*.
<https://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *núm. Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020). *En mayo de 2020, el 45,6% de las empresas de los sectores de Comercio, Industria manufacturera, Servicios y Construcción operó normalmente, el 43,4% lo hizo de manera parcial, y el 11,0% presentó cierre temporal*. <https://n9.cl/u4oap>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023). *Mercado laboral*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

- Drucker, P. (2005). *La nueva sociedad de las organizaciones*. Harvard Business Review.
- El Tiempo. (2023). *Reforma tributaria*. <https://www.eltiempo.com/noticias/reforma-tributaria>
- Hill, T. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. . *Long range planning*, 30(I), 46-52. 10.1016/S0024-6301(96)00095-7.
- Hofer, D., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation. Analytical concepts*. Pub. West.
- Kast, F. E. (1979). *Administración de las Organizaciones*. . Editorial Mc GranW-Hill.
- Kotler, P. (2000). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing* . Pearson.
- La República. (2020). *Conozca las condiciones de debe cumplir una empresa para ser considerada Pyme*. <https://n9.cl/xct0j>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). Resolución 719 de 11 de marzo de 2015 . Bogotá , Colombia.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Publicacions de la Universitat Jaume I. .
- Morales, N. (2022). *Más de \$287 billones se destinaron a la compra de alimentos en 2021, según la Andi*. La República: <https://www.larepublica.co/empresas/mas-de-287-billones-se-destinaron-a-la-compra-de-alimentos-en-2021-segun-la-andi-3298545>
- Nuevo Siglo . (2023). *Récord: en 2022 salieron del país más de 500 mil colombianos*. <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/02-20-2023-en-2022-se-presento-record-historico-de-emigracion-de-colombianos>
- Ortiz, R. (2011). *El marco conceptual* . s/e.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva* . Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

- Porter, M. (2018). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Presidencia de la República de Colombia. (2007). Decreto 1500 de 4 de mayo de 2007. Diario Oficial No.46.618. Bogotá, Colombia.
- Presidencia de la República de Colombia. (2012). Decreto-ley 019 de 10 enero de 2012. Diario Oficial No. 49.452 . Bogotá, Colombia.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Panapo.
- Reyes, G., Duarte, G., & Navas, L. (2020). *Sub tema: Planeación estratégica del marketing*. <https://repositorio.unan.edu.ni/14698/1/14698.pdf>
- Salazar, C. (2022). *Los pagos en línea crecieron 53% en Mercado Pago durante el primer semestre 2022*. La República: <https://www.larepublica.co/finanzas/los-pagos-en-linea-crecieron-53-en-mercado-pago-durante-el-primer-semester-2022-3426181>
- Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.

6.11 Anexos

Anexo 1. Entrevista

¿Cómo está conformado su equipo de trabajo?

¿Los colaboradores conocen la misión y visión de la empresa?

¿Todos los colaboradores conocen las funciones y los cargos que desempeñan?

¿Cómo motiva usted a su equipo colaborador?

¿Qué estrategias utiliza la organización para atraer más clientes?

¿Conoce usted su público objetivo?

¿Utiliza usted alguna estrategia de marketing para que la comunidad conozca de la empresa?

Sus procedimientos se establecen a través de algún plan estratégico

Anexo 2. Encuesta

Realizar encuestas a los trabajadores de la distribuidora de alimentos es una excelente forma de obtener retroalimentación valiosa sobre el ambiente laboral, la satisfacción en el trabajo y las áreas de mejora.

¿En general, cuán satisfecho/a estás con tu trabajo en la distribuidora de alimentos?

¿Estás al tanto de las metas y objetivos de la empresa?

¿Sientes que tienes oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa?

¿Hay oportunidades para la colaboración y el trabajo en equipo?

¿Estás satisfecho/a con la comunicación dentro del equipo?

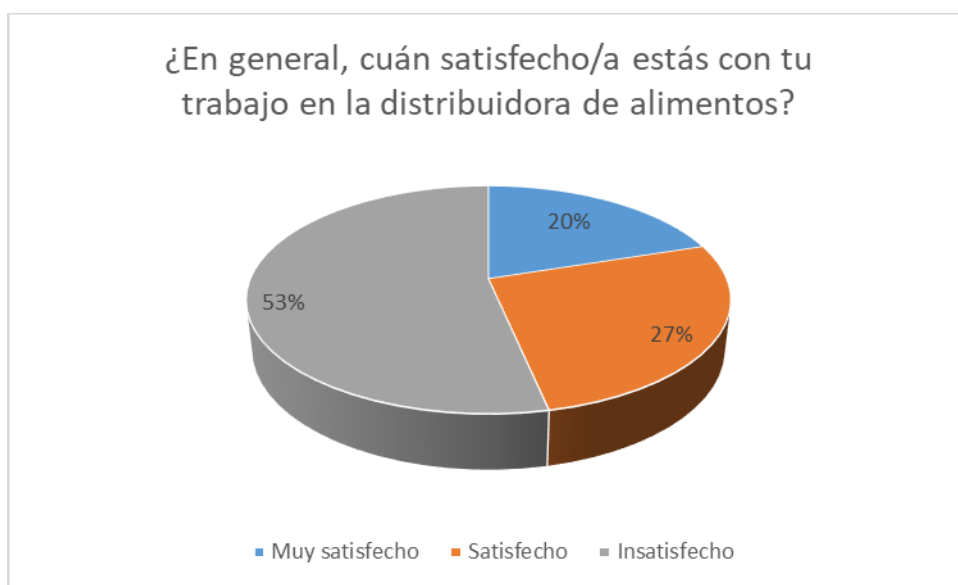
¿Crees que la distribuidora proporciona suficiente capacitación y recursos para realizar tus tareas de manera efectiva?

¿Tienes la oportunidad de participar en decisiones que afectan tu trabajo o el funcionamiento de la distribuidora?

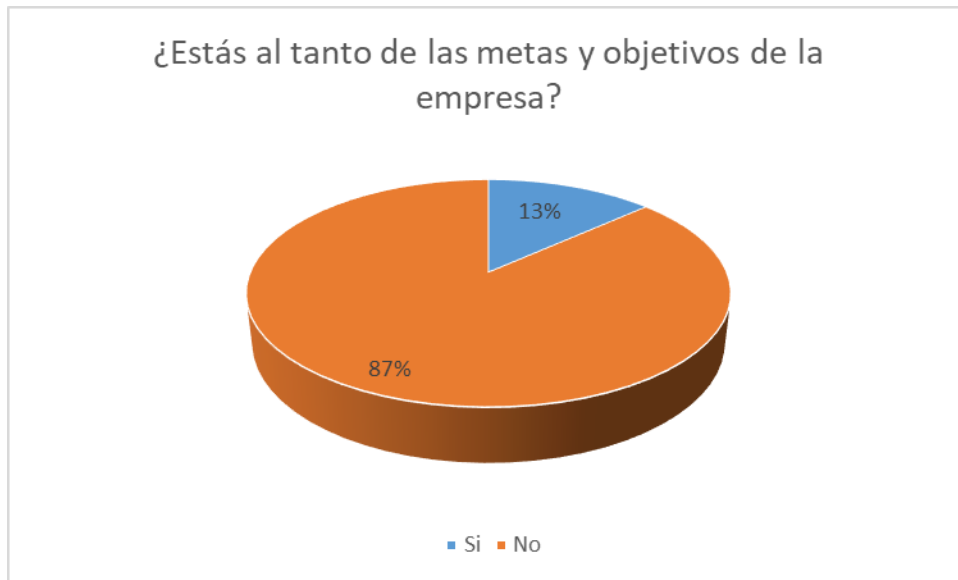
¿Hay áreas en las que sientas que se podría mejorar?

Anexo 3. Resultado de la Encuesta

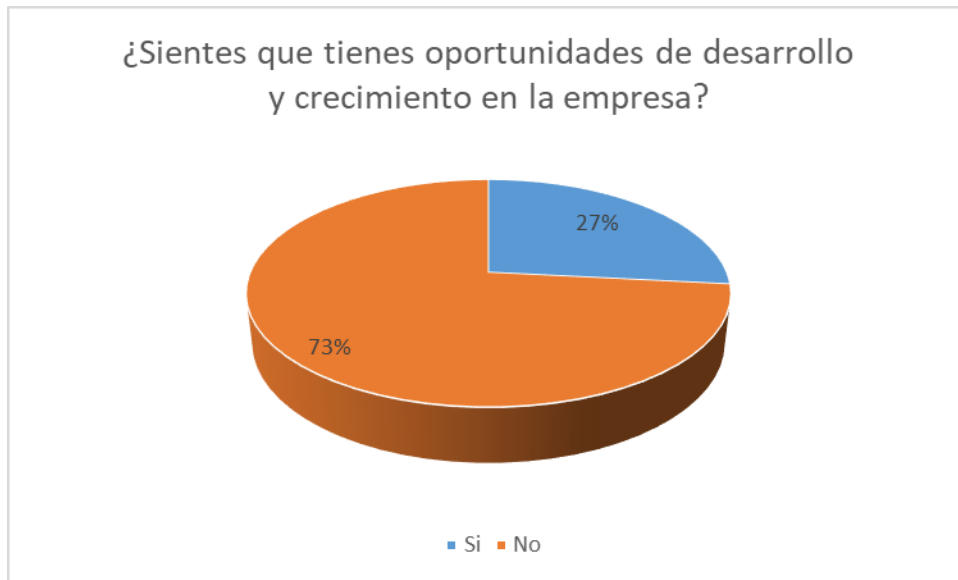
Los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores incluyen información sobre la satisfacción laboral, el clima organizacional, las opiniones sobre la empresa, las áreas de mejora, las sugerencias de los colaboradores y otros aspectos relacionados con el ambiente de trabajo. Estos resultados proporcionan una visión detallada de la situación interna de la empresa y pueden utilizarse para tomar decisiones estratégicas y mejorar el lugar de trabajo.



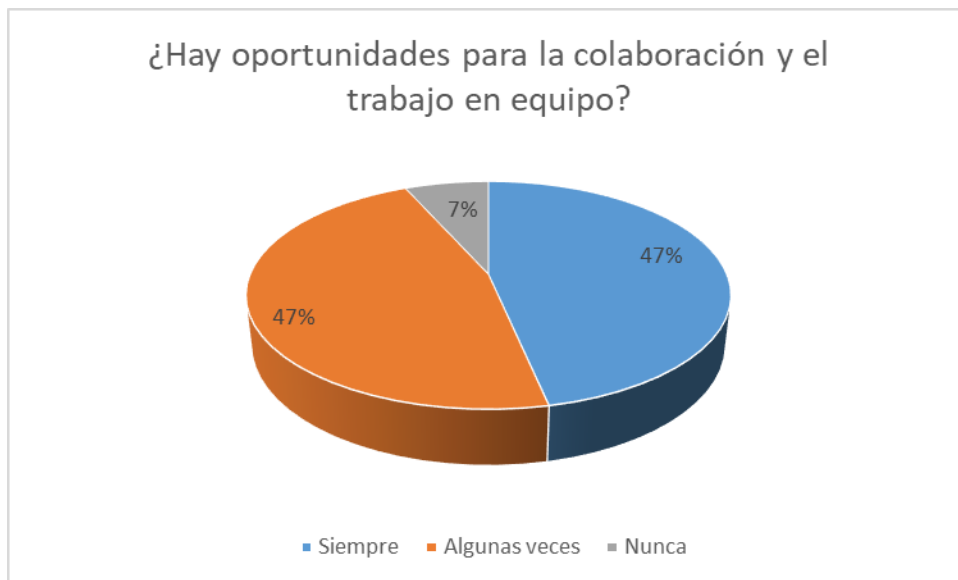
Según los datos proporcionados, el 53% de los empleados en la distribuidora Duque reportaron estar insatisfechos en su trabajo. El 27% indicó estar satisfecho, mientras que el 20% manifestó estar muy satisfecho. En general, parece que una mayoría significativa de los empleados está insatisfecha en su trabajo en la distribuidora Duque, lo que podría indicar posibles problemas o áreas de mejora en el ambiente laboral o las condiciones de trabajo en esa empresa.



Basándonos en la información suministrada, y de acuerdo con los datos, la gran mayoría, el 87%, de los empleados en la distribuidora Duque no tienen conocimiento de las metas y objetivos de la empresa, mientras que solo el 13% afirmó estar informado al respecto. Esto indica que la mayoría de los trabajadores desconocen las metas y objetivos de la organización en la que trabajan, lo que podría influir en su compromiso y motivación para trabajar hacia esos fines. En resumen, podría ser importante que la empresa mejore la comunicación de sus metas y objetivos entre su personal.

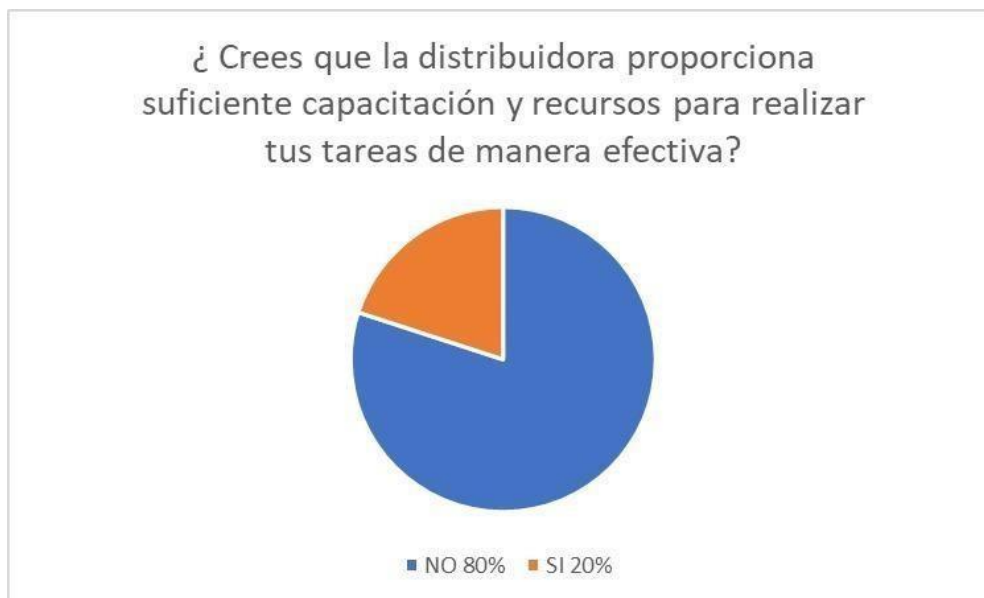


Según los resultados, el 73% de los empleados en la distribuidora Duque no sienten que tienen oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa, mientras que el 27% indicó que sí percibe esas oportunidades. Esto sugiere que una mayoría significativa de los trabajadores no ve un claro camino de desarrollo profesional en la organización, lo que podría generar descontento y falta de motivación. Por otro lado, un porcentaje menor de empleados parece estar satisfecho con las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa. Esto podría ser una señal para que la empresa revise y mejore sus programas de desarrollo profesional y comunicación de oportunidades de crecimiento.



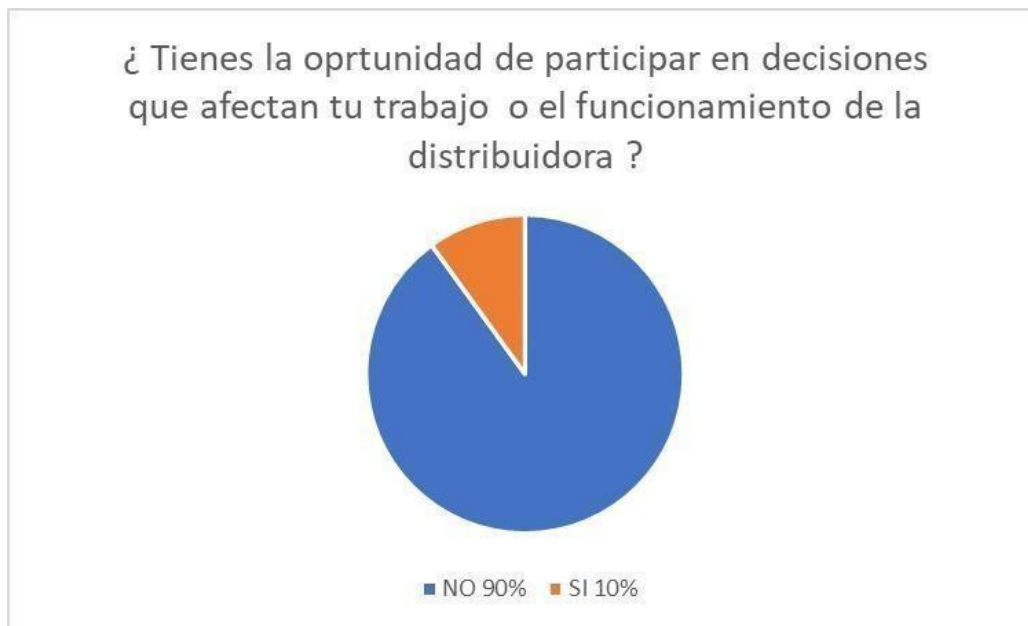
Según los datos proporcionados, la percepción sobre las oportunidades para la colaboración y el trabajo en equipo en la distribuidora Duque es variada. Un 47% de los empleados respondió que algunas veces hay oportunidades para la colaboración y el trabajo en equipo, mientras que otro 47% afirmó que siempre existen estas oportunidades. Sin embargo, un pequeño porcentaje, el 7%, indicó que nunca se presentan oportunidades de colaboración y trabajo en equipo.

Esto sugiere que la empresa tiene un enfoque mixto en cuanto a la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo entre sus empleados. Si bien un grupo considerable percibe que estas oportunidades están siempre disponibles, otro grupo igualmente significativo siente que solo se presentan ocasionalmente. El hecho de que un pequeño porcentaje diga que nunca se dan estas oportunidades podría ser un área de mejora para la empresa, ya que la colaboración y el trabajo en equipo son fundamentales para el éxito y la productividad de cualquier organización.



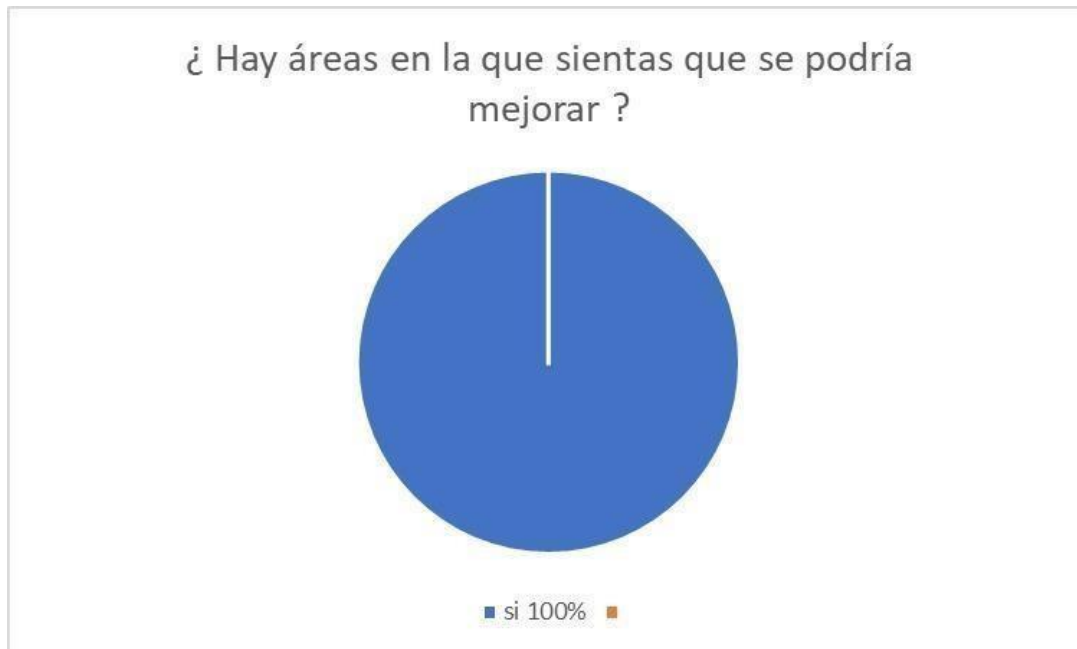
Lo resultados sugieren que la mayoría de los empleados perciben que la distribuidora no está proporcionando suficiente capacitación y recursos para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva.

Esta es una señal importante de que la empresa podría enfrentar desafíos en términos de la satisfacción y el desempeño de sus empleados. La falta de capacitación adecuada y recursos puede afectar negativamente la productividad y la moral de los trabajadores, lo que, a su vez, puede tener un impacto en la calidad del trabajo y la eficiencia operativa.

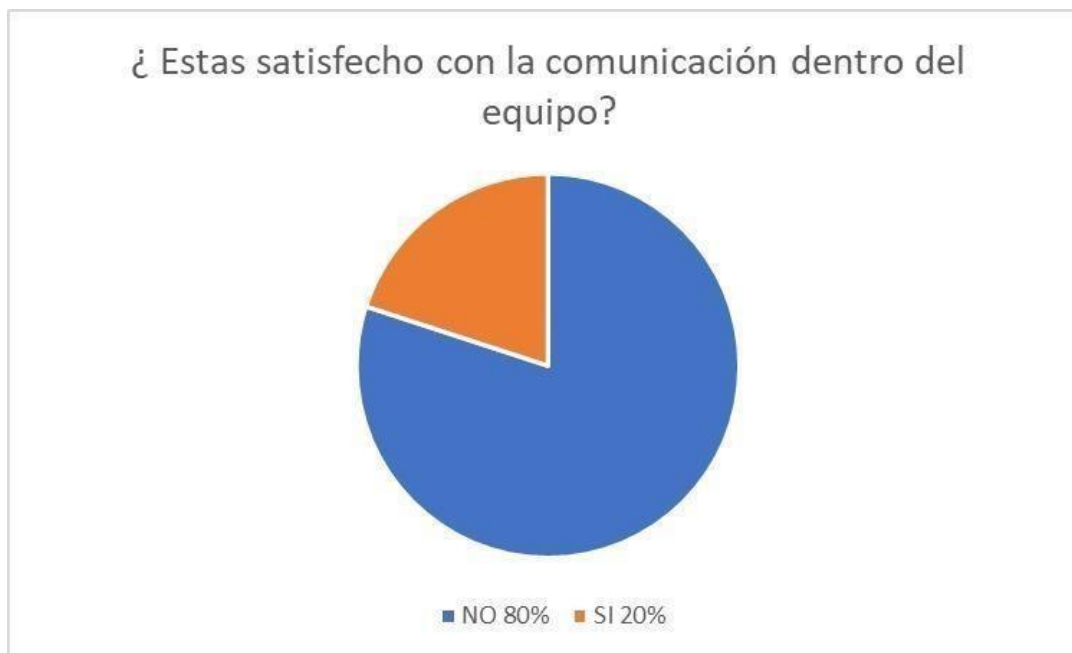


Los datos indica que el 90% de los colaboradores no tienen la oportunidad de participaren decisiones que afectan su labor y el 10% afirma que si, la mayoría de los empleados sientenque no tienen la oportunidad de participar en decisiones que afectan su trabajo o la operación general de la distribuidora.

Esta situación puede tener varias implicaciones. Cuando los empleados no participan enla toma de decisiones que afectan sus roles, es posible que se sientan desconectados, menos comprometidos y que su voz no se escucha. Esto puede tener un impacto negativo en la moral y la satisfacción laboral, lo que podría llevar a una disminución de la productividad y el desempeño.



Cuando todos los empleados responden afirmativamente a la pregunta ¿Hay áreas en las que sientas que se podría mejorar?, es una señal importante de que existe un consenso generalizado entre los empleados de que hay aspectos que pueden ser objeto de mejora en la organización. Esto puede ser tanto una oportunidad como un desafío para la empresa.



La pregunta "¿Estás satisfecho con la comunicación dentro del equipo?" se refiere a la percepción de los miembros del equipo sobre la efectividad de la comunicación en su grupo de trabajo. El resultado de "80% sí" y "20% no" indica que la mayoría de los miembros del equipo están satisfechos con la comunicación interna, mientras que una minoría (el 20%) no lo está.

En este contexto, un resultado del 80% de satisfacción general es positivo, ya que indica que la mayoría de los miembros del equipo perciben que la comunicación está funcionando bien. Sin embargo, es importante prestar atención a la minoría el (20%) que no está satisfecha. Sus comentarios y preocupaciones pueden proporcionar información valiosa para identificar áreas de mejora en la comunicación dentro del equipo.