

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ALMACENES
MERKA MAR E.U. PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD**

**JESSIKA DANNELLY TORRES IBARGUEN
KAROL JENICE RODRIGUEZ BUSTAMANTE**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA**

2016

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ALMACENES
MERKA MAR E.U. PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD**

**JESSIKA DANNELLY TORRES IBARGUEN
KAROL JENICE RODRIGUEZ
BUSTAMANTE**

**LUZ DARY ANCHICO
Director
Contador público**

**Trabajo de grado en la modalidad de monografía como requisito para optar
al título de Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2016**

Nota de aceptación

Firma Director

Firma Coordinador

Firma Calificador

Buenaventura, Octubre de 2016

DEDICATORIA

Es nuestro deseo como sencillo gesto de agradecimiento, dedicarles el presente Trabajo de grado, en primera instancia Dios porque sabemos que como ser supremo es quien nos ha dado la gran oportunidad de realizar nuestros estudios y nos ha dotado de sabiduría, perseverancia y paciencia necesaria para lograr esta meta tan importante para nosotras, y que seguramente nos tiene preparado un prometedor futuro; a nuestros padres Elsa Bustamante Abadía y Cesar Tulio Rodríguez Córdoba; y María Stella Ibargûen, nuestro hermano Jonathan Rodríguez Bustamante, quienes nos apoyaron en todo momento con espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente para lograr alcanzar nuestras metas y objetivos propuestos, de igual manera por proveernos los recursos suficientes y estar siempre apoyándonos y dándonos ejemplo. A nuestras madres queridas por hacer de nosotras mejores personas atreves de la capacidad de amar que Dios puso en sus corazones.

También se lo dedicamos a nuestra familia que gracias a sus consejos, palabras de aliento y su fe en Dios, crecimos en un ambiente agradable como personas. Gracias por ayudarnos a cumplir nuestros objetivos como estudiantes.

A nuestros compañeros de estudio, porque ellos también participaron en nuestro ciclo de aprendizaje en momentos claves para persistir, insistir y nunca desistir y poder llegar a este final exitoso de convertirnos en profesionales íntegros.

A los docentes que nos han acompañado durante el largo camino, brindándonos siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando nuestra formación como estudiantes universitarios.

JESSIKA DANNELLY TORRES IBARGUEN Y KAROL JENICE RODIRGUEZ BUSTAMANTE

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso: Porque en su infinita voluntad nos permitió terminar nuestros estudios y dar un paso más en la vida. Gracias Dios por todo.

Queremos agradecer sinceramente a todas aquellas personas que de alguna manera, colaboraron o hicieron parte en la realización de este trabajo investigativo.

A nuestra Directora Luz Dary Anchico, un reconocimiento por las observaciones y correcciones realizadas en esta investigación y sobre todo por brindarnos todo su conocimiento.

Agradecemos a los funcionarios, directivos y docentes de la Universidad del Valle por sus enseñanzas, dedicación y aportes durante nuestra carrera y durante la realización de este trabajo.

A la gerencia y el personal de Almacenes Merkamar E.U. por la colaboración y la confianza brindada para la realización de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	10
ANTECEDENTES.....	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN.....	16
4. PROPÓSITO	17
5. RESULTADOS ESPERADOS	17
5.1 CAMPO ADMINISTRATIVO.....	17
5.2 CAMPO ACADEMICO	18
5.3 CAMPO PROFESIONAL	18
6. MARCOS DE REFERENCIA	19
6.1 MARCO CONTEXTUAL.....	19
6.1.1 Ubicación	20
6.2 MARCO TEÓRICO	21
6.3 MARCO CONCEPTUAL	27
6.4 MARCO LEGAL	31
7. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
7.1 METODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
7.1.1 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	34
7.1.2 Resultados obtenidos y su interpretación	36
8. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	53
8.1 REFERENCIA HISTÓRICA DE ALMACENES MERKAMAR E.U	53
8.1.1 Reseña histórica	53

CONTINUACIÓN TABLA DE CONTENIDO

8.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA	54
8.2.1 Valores corporativos	55
9. EVALUACIÓN DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO	58
9.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS.....	58
9.1.1 Aspectos administrativos.....	58
9.1.2 Aspectos de mercadotecnia	59
9.1.3 Aspectos de producción o servicios	61
9.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EXTERNAS.....	62
9.2.1 Fuerzas económicas.....	63
9.2.2 Fuerzas sociales	63
9.2.3 Fuerzas políticas	64
9.2.4 Fuerzas tecnológicas	65
9.2.5 Fuerzas competitivas	66
10. PROCEDIMIENTOS E INFRAESTRUCTURA REQUERIDA	67
10.1 PLAN DE ACCIÓN (Procedimientos E Infraestructura Requerida)	71
11. MATRIZ DOFA	73
12. MATRIZ DE IMPACTO (FCE)	74
13. MATRICES EFI Y EFE.....	75
13.1 ANÁLISIS DOFA.....	77
13.1.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN.....	78
14. DIAGNÓSTICO.....	78
15. PLAN DE MEJORAMIENTO	80
15.1 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	84
16. PLANES EN ACCIÓN	85
CONCLUSIÓN	90
RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Ubicación espacial del Almacén Merkamar E.U	20
Gráfico 2.	Opción de compra	37
Gráfico 3.	Razones por las cuales no compra en la empresa	38
Gráfico 4.	Frecuencia en la compra	39
Gráfico 5.	Preferencia en la compra	40
Gráfico 6.	Calificación de Merkamar E.U frente a otros almacenes... ..	41
Gráfico 7.	Precios de los productos en Merkamar E.U	42
Gráfico 8.	Consideraciones para ser más competitivos.....	43
Gráfico 9.	Satisfacción de los trabajadores... ..	44
Gráfico 10.	Disposición para la construcción del plan	45
Gráfico 11.	Materiales y equipos para la realización del trabajo por parte de los trabajadores.....	46
Gráfico 12.	Cumplimiento de la labor	47
Gráfico 13.	Intensidad horaria laboral	48
Gráfico 14.	Consulta en decisiones de la empresa	49
Gráfico 15.	Interés sobre su formación profesional	50
Gráfico 16.	Satisfacción sobre el salario	51
Gráfico 17.	Existencia del compañerismo en los trabajadores... ..	52
Gráfico 18.	Conocimiento de los valores corporativos... ..	56
Gráfico 19.	Valores... ..	57
Gráfico 20.	Cadena logística	68
Gráfico 21.	Estructura organizacional	89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Valores de la empresa.....	55
Tabla 2. Plan de acción para la infraestructura.....	72
Tabla 3. Matriz DOFA Almacenes Merkamar E.U.....	73
Tabla 4. Matriz de Impacto Almacenes Merkamar E.U.....	74
Tabla 5. Matriz (EFI).....	75
Tabla 6. Matriz (EFE).....	76
Tabla 7. Análisis DOFA Almacenes Merkamar E.U.....	77
Tabla 8. Propuesta plan de mejoramiento.....	81
Tabla 9. Estrategia 1. Visión, misión y valores corporativos.....	86
Tabla 10. Estrategia 2. Estructura organizacional.....	87
Tabla 11. Estrategia 3. Capacitación a colaboradores... ..	90

INTRODUCCIÓN

Comprendida la planeación estratégica “como un proceso a través del cual la organización define sus objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias”¹.

Este proyecto tiene como propósito diseñar la planeación estratégica de un plan de desarrollo que permita adoptar lo que puede y debe lograr ALMACENES MERKAMAR E.U. en el ambiente competitivo, en el cual se desenvuelve para conseguir posicionamiento, sostenibilidad y desarrollo.

Este plan estratégico debe considerar los fenómenos de agresiva competencia manifestados en la proliferación de empresas que prestan el mismo servicio, para esto se utilizarán los conceptos de administración estratégica de FRED R. David. En ese sentido, este trabajo plantea los siguientes objetivos específicos:

Primero, Identificar la referencia histórica y los valores corporativos que la caracteriza, en él se describirá el recorrido socio-histórico y de constitución institucional, donde se tendrá la oportunidad de apreciar las principales características de la empresa, su perfil empresarial y la forma prospectiva en cómo se piensa la misma a futuro.

Segundo, en el marco de elaborar una evaluación o estudio del ambiente interno y externo de la empresa, se podrá establecer un ejercicio de análisis que permita profundizar sobre las realidades propias de la empresa y que ello refleje particularidades de las cuales funden ideas para el mejoramiento y fortalecimiento para la competencia empresarial.

Tercero, definir la situación actual de la empresa realizando un diagnóstico estratégico a cada una de las áreas de negocio de la organización a fin de formular el direccionamiento estratégico y poder tener claro hacia dónde quiere ir la empresa.

¹ SOFTWARE GESTIÓN ESTRATEGIA

Disponible en: <https://www.isotools.org/soluciones/estrategia/gestion-del-rendimiento-corporativo/?from=co>

En él, se reflexionará sobre las condiciones actuales que posee la empresa y se mostrará un panorama sobre las áreas del negocio y la perspectiva que genere el diseño del plan como propósito inicial.

Y cuarto, definir los procesos y procedimientos que soporten la propuesta de mejora para identificar la infraestructura física y organizacional requerida para el funcionamiento de la empresa. Este ejercicio es el que permitirá no solamente genera las condiciones adecuadas para su fortalecimiento actual, sino también para el marco de la continuidad y el sostenimiento empresarial, pues, es a partir de los procesos y procedimientos en los que se soportan las iniciativas de la corporación.

En síntesis, este ejercicio permitirá reflejar el marco de la formulación del plan estratégico de la empresa Merkamar E.U para mejorar su competitividad, consolidar su historia y fundar condiciones idóneas para el sostenimiento de la misma, potenciando sus capacidades a partir de lo que pueda sostenerse en el diseño del plan.

ANTECEDENTES

Rodríguez Bustamante, Karol Jenice – Torres Ibarguen, Jessica Dannelly (19-02-2016) Propuesta de una Formulación de un Plan Estratégico basado en herramientas estadísticas e investigativas aplicado a la empresa Merkamar E.U. (Trabajo de Grado inédita para optar por el título profesional de Administrador de Empresas) Universidad del Valle, sede Pacífico. Este trabajo presenta una propuesta de un modelo de planeación estratégica, con la implantación de un plan de acción y la utilización de herramientas estadísticas e investigativas para su ejecución.

La implantación de Planes Estratégicos y el inicio de un Direccionamiento Estratégico en las empresas, un paso para el cambio de mentalidad de lo operativo y cotidiano a lo estrategia y trascendental. Se puede decir que es un abre bocas para conocer más a fondo la situación actual de la empresa tanto interna como externa, conocer su cultura, conocer sus personas, sus directivos y líderes, conocer su pasado, conocer que quiere para el futuro, en resumidas cuentas es indagar a lo largo y ancho de la empresa para poder establecer las estrategias más apropiadas.

La implantación y la puesta en marcha de los Planes Estratégicos en las empresas les da mejores herramientas a las empresas para enfrentar las incertidumbres del mercado, les brinda un horizonte claro y compartido a todos los empleados, saben para donde van y como lo van a lograr por medio de su misión, visión, políticas y objetivos corporativos, haciendo a las empresas perdurables y evitando la alta mortandad de estas. Los planes estratégicos van de la mano del estudio y el análisis de su entorno, el entorno es cambiante y por lo mismo es necesario estudiarlo constantemente.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente Almacenes Merkamar E.U. para alcanzar nuevamente niveles de aceptación en el mercado y sostenibilidad, se ve en la necesidad de implementar nuevas estrategias para aumentar sus ventas logrando posicionamiento y obtener nuevos clientes. El problema de esta empresa es que cada vez se encuentra con nuevos competidores y está en desventaja competitiva, lo cual representa compartir el mercado, perder clientes y perder reconocimiento, es decir que en la mente del ciudadano bonaverense ya está desapareciendo esta tienda como alternativa de compra.

Lo que se busca con este proyecto es crear e implementar nuevas estrategias que ayuden a establecer mejor contacto con el cliente, de igual forma, mantener una buena relación, partiendo desde la intención de lograr una ventaja competitiva.

Aprovechando los continuos cambios donde las empresas logran gran flexibilidad y capacidad de adaptación del entorno son las que logran sobrevivir y permanecer a largo plazo en el mercado para competir y buscar el éxito. Todos estos factores deben operar en conjunto con el fin de lograr objetivos organizacionales, esta necesidad nos lleva a recurrir a la planeación estratégica.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo planteado anteriormente se puede definir el problema que enfrenta la empresa de esta forma:

- ¿Cómo formular un plan estratégico en la empresa Merkamar E.U. para lograr mejoramiento en su proceso competitivo?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo encaminar una reseña histórica, misión, visión y valores corporativos hacia el objetivo principal de la empresa?
- ¿Qué herramientas se pueden utilizar para lograr el estudio eficaz del entorno interno y externo de la empresa?
- ¿Cómo conocer la etapa de decisión sobre la planeación estratégica que se haga en la empresa?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Formular un plan estratégico de la empresa Merkamar E.U para mejorar su competitividad.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la referencia histórica y los valores corporativos que la caracteriza.
- Hacer una evaluación o estudio del ambiente interno y externo de la empresa.
- Definir los procesos y procedimientos que soporten la propuesta de mejora para identificar la infraestructura física y organizacional requerida para el funcionamiento óptimo de la empresa.

3 JUSTIFICACIÓN

El proyecto pretende implementar la planeación estratégica y establecer las estrategias idóneas y los planes a seguir para encaminar y alinear la empresa, que permitirá fortalecer su talento humano, sus recursos físicos y comerciales hacia el cumplimiento de las metas asignadas por la gerencia , fundamentada en planteamientos teóricos actuales aplicados a empresas del mismo sector comercial.

Mediante la utilización de estas herramientas administrativas la empresa se constituirá en una organización competitiva en el mercado actual basado en la mejora de sus procesos operativos, administrativos y gerenciales, procesos aplicados con altos estándares de calidad utilizando específicos y concretos controles de gestión. Para lograr el cumplimiento del objetivo global del proyecto se acude a la utilización de herramientas investigativas como las encuestas a los colaboradores, a la parte administrativa, para diagnosticar e identificar sus principios, valores, objetivos, y situación interna de la empresa.

El enfoque del proyecto permite de una forma clara y real aplicar las estrategias y soluciones propuestas a los problemas que afectan a la empresa, centralizados en la falta de planeación y direccionamiento estratégico presentes en áreas fundamentales como son: Administrativa, financiera y comercial, así mismo garantizarán el logro de la visión y la proyección como empresa; por otra parte esto permitirá obtener mejor rendimiento, consecuentes con la gestión e implementación de la planeación estratégica, que su implementación marcará el camino a seguir durante los próximos años.

4 PROPÓSITO

Formular un plan estratégico que responda a los requerimientos de la organización, que le permita a la empresa obtener a nivel gerencial solidez en el planteamiento de las estrategias, reduciendo el riesgo en la toma de decisiones, y a nivel táctico y operativo brindar los planes y las actividades a seguir, los cuales deberán estar alineadas con el objetivo global de la organización; este plan estratégico encaminará la empresa hacia un futuro deseado; previendo los obstáculos y los factores que puedan afectar su desarrollo y competitividad. Si la organización opta por aplicar el plan estratégico, encaminará todos sus recursos y esfuerzos hacia una misma dirección estratégica a fin de aprovechar al máximo todas las oportunidades y fortalezas identificadas en el plan propuesto que le servirá de guía para la implementación de este en la empresa, permitiéndole ser rentable y estar preparada para cualquier cambio que se le presente, siendo una compañía sólida y líder en el mercado.

5. RESULTADOS ESPERADOS

5.1 CAMPO ADMINISTRATIVO

El proyecto propuso un plan estratégico para Almacenes Merkamar E.U que le permita a la organización constituir la base estratégica como núcleo general para la toma de decisiones tendientes hacia la optimización de los recursos; por lo tanto la implementación de la planeación estratégica le dará la posicionamiento en el mercado, que basados en una metodología de análisis y diagnóstico empresarial aplicado, cumplirá con las expectativas para solucionar la problemática actual de la empresa y lograr la función de toda organización que es generar rentabilidad para sus accionistas y confianza a sus clientes internos y externos.

5.2 CAMPO ACADÉMICO

La investigación permitió poner en práctica los saberes adquiridos durante la carrera en un campo de aplicación empresarial con una problemática real, que determinó la capacidad de análisis, evaluación y aplicación de los conceptos administrativos de planeación estratégica, aplicables a las alternativas de solución planteadas para dicha problemática. El desarrollo se basó en un proceso investigativo que evaluó la situación actual de la empresa y planteo una propuesta que a escala académica fue el resultado conceptual del plan propuesto; se busca que el proyecto sea aprobado por el gerente general y aplicado a su empresa.

5.3 CAMPO PROFESIONAL

El proyecto compromete muchos aspectos en el ámbito profesional, en los cuales el desarrollo del mismo será la práctica del conocimiento en administración de empresas; se espera que la elaboración del proyecto cumpla las expectativas de la empresa, con la evaluación de los problemas existentes y el planteamiento de las posibles soluciones; que rodeadas por un entorno profesional minimicen el riesgo del negocio. En definitiva este es el compromiso como profesionales de la administración, brindar las herramientas para que la empresa obtenga la máxima utilidad y rentabilidad y genere confianza entre sus clientes, teniendo en cuenta la constitución de la misma para que funcione de acuerdo a una planeación estratégica definida y propuesta para la situación particular.

6. MARCOS DE REFERENCIA

6.1 MARCO CONTEXTUAL

Buenaventura oficialmente Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco turístico. Es una ciudad de Colombia ubicada en el departamento del Valle del Cauca. Es el puerto marítimo más importante sobre el Océano Pacífico y el más importante de Colombia por el volumen de carga que mueve (más del 60% del comercio del país).

A través de su puerto, el país envía al exterior el 80% del café y el 60% de todo el comercio internacional marítimo de Colombia. Buenaventura, por su importancia geoestratégica económica y sus complejidades de tipo social, ha sido propuesta como «Distrito Especial Portuario y Biodiverso» en la primera legislatura de 2007, en el Congreso Nacional de Colombia, al igual que Tumaco y Turbo, otros dos puertos marítimos.

En la actualidad, el Gobierno colombiano adelanta millonarias concesiones para modernizar el puerto y convertirlo en el más actualizado de Latinoamérica, que estará conectado con Bogotá y el centro del país por una súper-autopista de cuatro carriles, la cual tendrá el túnel más largo del continente y más de 20 viaductos, lo que acortaría la distancia entre este puerto y la capital del país en ocho horas. Existen otras actividades económicas alternas a las actividades portuarias. Las más destacadas son la pesca, la extracción y procesamiento de la madera. La minería ocupa un lugar importante, sobre todo con la extracción del oro, aunque éste se obtiene todavía de forma artesanal. El turismo es un importante generador de empleo e ingresos, pues cuenta con playas y ríos de excepcional belleza natural.

El comercio y la industria van muy de la mano en el puerto. Su riqueza mineral es apreciable. Pero su explotación es incipiente a nivel de sus minas de oro, platino, carbón y grandes reservas petrolíferas, debido al gran impacto ambiental que generaría. Se destaca la explotación forestal, la pesca marina, pluvial y algunas

plantaciones de palma africana de donde se extrae el palmito, cacao, chontaduro y borjé. Grandes plantaciones naturales de caucho, tagua y balata se encuentran en medio de sus selvas.

El comercio es muy activo, y, actualmente operan en la ciudad almacenes de cadena como Olímpica, Almacenes La 14 S.A y Almacenes Éxito, ubicado en el centro comercial Viva Buenaventura. En la ciudad también operan importantes bancos, entidades financieras, restaurantes reconocidos, y tiendas de ropa, calzado entre otras. Haciendo que Buenaventura esté a la altura de muchas capitales colombianas y convirtiéndose de esta manera en la ciudad más importante del Pacífico colombiano. Por lo tanto, La aplicación del proyecto tendrá lugar en Almacenes Merkamar E.U de Buenaventura el cual es un almacén de origen colombiano que se dedica al comercio al detalle de productos varios.

MERKAMAR se encuentra ubicado en la CI 2 2 A-35 en el centro de la ciudad de Buenaventura, Valle del cauca. Es importante destacar la ubicación de la empresa, ya que la teoría de zona de Influencia para este caso en particular será de un óptimo soporte para la propuesta de plan de estratégico que se desea plasmar en este documento.

6.1.1 Ubicación

Gráfico 1. Ubicación espacial del Almacén Merkamar E.U.



Fuente: <http://www.google.com.co/adwords/?channel=ha&subid=co-es-ha-aw-brh-dl1~64493895655>

6.2 MARCO TEÓRICO

Direccionamiento prospectivo estratégico

Las tendencias del mercado son cada vez más variables, debido a factores como la facilidad de información por parte de los clientes y la competencia exhaustiva; esto hace que cada vez las empresas deban tener dentro de su política organizacional, un direccionamiento estratégico, que les permita determinar, cuáles son los factores fundamentales de cambio, los actores, y las variables determinantes para el éxito, con el fin de invertir en recursos y esfuerzos, a través de un mapa estratégico, que les permitirá a las empresas tener una guía para alcanzar el posicionamiento, rentabilidad y participación en el mercado.

El direccionamiento estratégico, “es una disciplina que integra varias estrategias e incorpora diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad, y reflexión sobre circunstancias presentes y previsibles, desarrolla una definición de la Dirección estratégica”², esta herramienta es fundamental, para la empresa Merkamar E.U, debido a que actualmente no cuenta con un conocimiento endógeno de la organización, ni exógeno del ambiente, en el cual interactúa, haciéndola frágil frente a las cada vez mayores exigencias del mercado y la competencia que lo rodea.

La Prospectiva como complemento del Direccionamiento Estratégico, conjuga otra disciplina, en la manera “de concebir un futuro deseado, así como los medios para alcanzarlo”³, con el fin de ayudar a los actores sociales a elegir la mejor alternativa y comenzar a construirla desde ahora”⁴, de esta manera se puede entender el mejor escenario en el que debe estar la empresa, para poder influir en su futuro.

² Cañas, JD, Novac, Theory, Methodology, Technology, Proc. Of the second Int. Conference on Concept Mapping- A.J, San José Costa Rica, 2006, <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>.

³ 2 R.L. Ackoff, 1973, *Disponible* en: <http://agudezia.blogspot.com.co/2011/12/la-importancia-de-planificar-no.html>.

⁴ Mojica Francisco José, Concepto y aplicación de la prospectiva, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2006, <http://www.umng.edu.co/docs/revmed2006/RMed2006art15.pd>

Un Direccionamiento Prospectivo Estratégico, es la propuesta, para poder analizar el caso particular de la empresa, ya que le permitirá determinar y estructurar la estrategia que deberá utilizar, para mejorar sus resultados.

Por otro lado, una postura conceptual de David Fred, expresa que la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Este ejercicio ayuda entonces a dinamizar un proceso que es sostenible en el tiempo y que es flexible a las posibilidades de replanteamiento en la medida en que estratégicamente sea viable en coherencia y cohesión con las necesidades propias del perfil empresarial y/o organizativo.

En ese sentido, este mismo autor plantea que es fundamental que la administración estratégica tenga en cuenta elementos como la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información, porque de ello depende que la operatividad empresarial funcione. En esa perspectiva, se plantean unas etapas específicas en el marco del proceso estratégico de administración:

[primero, la] formulación de la estrategia (...) consiste en elaborar la misión de la Empresa, detectar las oportunidades y las amenazas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán. [Segundo, en la] implementación de la estrategia (...) la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización. [Y tercero, la] evaluación de la estrategia (...) es el medio para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las 3 actividades para evaluar las estrategias son: 1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes 2. Medición de desempeño. 3. Aplicación de acciones correctivas (Fred, [2016], p.2).

En ese sentido, es necesario para las empresas, entidades, asociaciones y corporaciones que con sus particularidades en su perfil organizacional generen un ejercicio de administración estratégica coherente con la historia, la actualidad, las necesidades y las proyecciones de la misma. Es por eso que en principio la DOFA es fundamental para el proceso de construcción misional, luego se implementa la estrategia para el desarrollo de los objetivos con perspectiva sostenible y anual, y finalmente, que el ejercicio de evaluación permita visualizar aspectos qué mejorar y qué trascender. Incluso, el mismo autor manifiesta que el primer nivel para formular, implementar y evaluar los planes estratégicos es el corporativo, el cual es coherente con el perfil empresarial en Merkamar E.U. para lograr mejoramiento en su proceso competitivo.

De esa manera, esta propuesta de formulación de planeación estratégica para Almacenes Merkamar E.U para mejorar su competitividad adopta esta postura teórica y conceptual de Fred para la elaboración que se propone, en función de sostenerse en una línea de un autor que se considera tiene elementos suficientes para la construcción y diseño.

Formación, planeación, implementación y evaluación estratégica

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel plasmado en su libro Safari a la estrategia, propone diez escuelas de pensamiento sobre formación de estrategias, donde una de ellas es “la escuela del diseño”. Fundamentalmente, para ellos es muy importante generar un análisis externo e interno de la organización para su fortalecimiento y la generación de capacidades, y que además de ello le adhiere “otros dos factores que consideraba relevantes en el diseño de la estrategia: las creencias y preferencias de quienes lideran la organización y la responsabilidad social”⁵.

Esto quiere decir, que el perfil empresarial ya tiene unos valores corporativos que dicen de su que-hacer profesional y ocupacional en el marco del ejercicio

⁵ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. [2016]. Safari a la estrategia, p.1.

competitivo. “Algunos criterios para identificarla: Consistencia, consonancia o sea, su perfil adaptativo al entorno, ventaja competitiva y viabilidad. Esa primera etapa analítica convergente daba paso, en esta segunda fase, a la implementación que, divergente, la hacía llegar a toda la organización”⁶. En esa medida, debe de haber una construcción de una política empresarial-corporativa y organizativa que genere las condiciones adecuadas para su formulación, como también para su efectiva implementación en perspectiva de mejorar sus propios intereses.

Otra de las escuelas es la del “planeamiento”, donde consideran pertinente tomar algunos elementos básicos como “el análisis FODA, dividirlo en una serie de pasos cuidadosamente delineados y articulados, con checklists y técnicas de evaluación y aplicación; incluir los objetivos al principio, y el presupuesto y el plan de acción al final” ⁷ . Este proceso permitirá vincular algunos elementos fundamentales de la organización en sus valores corporativos.

Luego entonces “primero se cuantificaban los objetivos como algo separado de la estrategia —a diferencia de la escuela del diseño que los mantenía integrados— que servirían para fijar la dirección. Generalmente al análisis FODA se sumaba un pronóstico de las condiciones futuras del entorno: En distintos escenarios se postulaban estados alternativos de la situación futura de la organización. Para la evaluación de la estrategia, las metodologías sugeridas eran de lo más diversas: Valuación de la estrategia competitiva, análisis de riesgos, curva de valor, valor para el accionista” ⁸ . Toda esta dinámica tiene como propósito final, que luego de profundizar analíticamente en la naturaleza de la organización se continúe para consolidar su proceso de formalización de la empresa-entidad como tal.

No muy lejos de esta perspectiva, Humberto Serna expresa que “la planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, visión, la misión y los

⁶ Ibíd, p.1.

⁷ Ibíd, p.3.

⁸ Ibíd, p.3.

objetivos de la organización”⁹, reafirmando entonces la posibilidad de que la planeación no es un elemento que hay que descartar en la empresa, sino que tiene una relevancia contundente para potenciar el diseño y formulación de los valores corporativos de la organización. “La planeación estratégica, más que un mecanismo de elaborar planes, es un proceso que debe conducir una manera de pensar estratégica, la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica”¹⁰. Aquí entonces, la perspectiva es cambiante, más profunda, más organizacional en términos de sus valores corporativos, no es solo un proceso para formalizar con conducto, es una cultura estratégica entendida en un marco de sistema gerencial que potenciará la empresa.

Adicionalmente, la implantación estratégica se convierte en un valor contundente en el marco de la consolidación de los valores y perfiles de la organización, donde se “requiere que una empresa establezca unos objetivos anuales, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten estrategias formuladas; la implantación del plan, incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa”¹¹.

Esto quiere decir, que existe todo un proceso no solo de construcción corporativa de la empresa y la implantación de sus ideas, sino que dicha ejecución debe estar al servicio de la construcción de una cultura organizacional que permita su permanencia y mantenimiento en el tiempo.

Pero ello no queda allí, es fundamental construir un marco evaluativo que le permita establecer el seguimiento a la estrategia impartida, donde se observen detalladamente los elementos prácticos que están en contra de la organización, pero también sus potencialidades. “Dicha evaluación implica comparar la

⁹ Tomado de la idea de Humberto Serna Gómez. Gerencia Estratégica, 2010. P.58.

¹⁰ Ibid., p.58.

¹¹ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica, 2003. P.6.

planeación con las metas de la organización, las oportunidades y amenazas ambientales y externas, las fortalezas y las debilidades. El objetivo es valorar si la estrategia inesperada se adecua a las necesidades y capacidades de la compañía”¹².

Incluso, cuando la evaluación se halla sobre los elementos más intrínsecos de la organización, debe generar las condiciones adecuadas para lograr que dicha evaluación permita medir elementos como la calidad. Es decir, la calidad del servicio es también un aspecto que debe ser evaluado por parte de los clientes para mejorarlo y ser eficientes y eficaces. “Cuando los clientes evalúan la calidad de un producto, por lo común comparan con otras dos clases de atributo: los relacionados con la calidad como excelencia y con la calidad como confiabilidad. Desde una perspectiva de la calidad como excelencia, los atributos importantes son cosas como el diseño y el estilo de un producto, su atractivo estético, sus características y funciones, el nivel de servicio asociado a la entrega del artículo y otros”¹³.

La evaluación en esta perspectiva no constituiría un elemento en contra de Merkam E.U, sino que por el contrario, fortalecería sus competencias, sus capacidades en el servicio y las posibilidades de satisfacer las necesidades propias de sus clientes y lo que tienen de alguna manera proyectado, además de captar nuevos clientes.

6.3 MARCO CONCEPTUAL

Empresa¹⁴. Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. Se ha notado que, en la práctica, se pueden encontrar una variedad de definiciones del término. Eso parece ser debido por lo menos en parte a que a pesar de su aparente simplicidad el concepto

¹² Charles W. Hill y Gareth R. Administración Estratégica, 2009.P.24.

¹³ Ibid., p.89.

¹⁴ Mc Daniel Hair Lamb, Marketing, Sexta Edición, México, 2002, Ed. Thomson Learning, Pag 698.

es complejo. Así, se puede considerar que esas diferencias enfatizan diversos aspectos. A continuación se ofrecerán algunas:

Una definición de uso común en círculos comerciales es: "Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica". Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa.

Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición. La aplicación de este concepto sirve como fundamento, en el desarrollo de todo el direccionamiento Estratégico Prospectivo.

Estrategia¹⁵. Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. En tanto, una estrategia es plausible de ser aplicada y necesaria en diferentes ámbitos, como ser el militar y el empresarial, por nombrar tan solo algunos de los más comunes y corrientes para nosotros.

Para la aplicación del proyecto, las estrategias, ayudaran a determinar las acciones que debe tomar la empresa, por tanto se hace necesario conocer el concepto, debido a que se constituye en uno de los elementos de la técnica propuesta para este estudio.

Estructura Organizacional (Organigrama) ¹⁶ . Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen,

¹⁵ Kotler Phillip, Dirección de la Mercadotecnia, Séptima Edición, Pág. 43, Editorial Prentice Hall, México, 1993.

¹⁶ 2. UNIDAD II ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Actividad 06. Organigrama. Departamentalización. Fecha De Realización: Del 9 Al 13 De Marzo De 2015. Disponible en: <http://mayolomartineznegocios.weebly.com/actividad-6.html>

hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Las estructuras organizacionales pueden ser:

- ✓ **Organigramas verticales:** Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.
- ✓ **Organograma Horizontal:** Representan los mismos elementos del organograma anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.
- ✓ **Organograma Circular:** Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. Para la aplicación del proyecto, definir la Estructura Organizacional u organograma de la empresa, servirá para ordenar y estructurar mejor las responsabilidades y los procesos de la organización.

Planeación Estratégica. Es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso. Al emplear este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones.

Aunque el proceso en un principio sea lento, incrementa de modo extraordinario las probabilidades de éxito de la empresa y su oferta, fundamentado en la obtención de información interna y externa muy exhaustiva, pero realizable.

El plan disciplinado tiene dos grandes componentes, primero, la información básica, que comprende la evaluación (análisis) del negocio, comúnmente llamada análisis situacional, y el segmento de problemas y oportunidades. La evaluación del negocio es un análisis muy exhaustivo del mercado y de su organización dividida en secciones secuencialmente ordenadas; el segmento de problemas y oportunidades es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio.

El segundo gran componente de la planeación estratégica, es propiamente dicho, el cual se confecciona con información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencia con los objetivos y terminando con un presupuesto y calendario de actividades necesarias de mercadotecnia para alcanzarlos.

Estudio de mercado ¹⁷ : El estudio de mercado consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica.

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados.

Macro ambiente¹⁸: Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra

¹⁷ GENERACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Plan de estudios. Disponible en: <https://generacionproyectos.wordpress.com/2011/11/30/3-1-conceptos-tipos-y-objetivos-del-estudio-de-mercado/>

¹⁸ COCEPTOS DE MACROAMBIENTE, ENTORNO Y MICROAMBIENTE Macroambiente. Disponible en: <http://floresalfret.blogspot.com.co/2013/02/coceptos-de-macroambienteentorno-y.html>

forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

Microambiente ¹⁹ . Afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa

Matriz EFI²⁰:

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.
P.149

Matriz EFE²¹:

Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

6.4 MARCO LEGAL

Este marco legal, permitirá orientar en el marco investigativo sobre aquellos mecanismos legales que de alguna manera se aproximan con el que-hacer de Almacenes MERKA MAR E.U. que en perspectiva del para mejorar su

¹⁹ FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. "Macroambiente y Microambiente." Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente#scribd>

²⁰ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. 2003. Novena edición. P.110

²¹ Ibid., P.149

competitividad se construirá un plan estratégico de la empresa. Algunos de ellos son los siguientes:

La Ley de Defensa del Consumidor (24N° 24.240), en su CAPITULO II “información al consumidor y protección de su salud”, establece en su Artículo 4°. Información. El proveedor está obligado a suministrar al consumidor en forma cierta, clara y detallada todo lo relacionado con las características esenciales de los bienes y servicios que provee, y las condiciones de su comercialización. La información debe ser siempre gratuita para el consumidor y proporcionada con claridad necesaria que permita su comprensión. (Artículo sustituido por art. 4° de la Ley N° 26.361B.O. 7/4/2008).

Adicionalmente, expresa en su Artículo 5°. Protección al Consumidor. Las cosas y servicios deben ser suministrados o prestados en forma tal que, utilizados en condiciones previsibles o normales de uso, no presenten peligro alguno para la salud o integridad física de los consumidores o usuarios. Es estrictamente necesario revisar constantemente las fechas de vencimiento de los productos y evitar que dentro de las promociones se filtren productos en malas condiciones.

Por otro lado, la Ley 140 de 2011 (Octubre 12) expresa que por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones el Congreso de Colombia Decreta en su Artículo 1°. Principios generales. Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:

1. La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
2. El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas.
3. La educación del consumidor.
4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.

5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia.

En el CAPÍTULO. II. Objeto, ámbito de aplicación, carácter de las normas y definiciones, expresa en su Artículo 2°. Objeto. Las normas de esta ley regulan los derechos y las obligaciones surgidas entre los productores, proveedores y consumidores y la responsabilidad de los productores y proveedores tanto sustancial como procesalmente.

Las normas contenidas en esta ley son aplicables en general a las relaciones de consumo y a la responsabilidad de los productores y proveedores frente al consumidor en todos los sectores de la economía respecto de los cuales no exista regulación especial, evento en el cual aplicará la regulación especial y suplementariamente las normas establecidas en esta Ley. Esta ley es aplicable a los productos nacionales e importados.

El Artículo 3°. Referido a los Derechos y deberes de los consumidores y usuarios. Se tendrán como derechos y deberes generales de los consumidores y usuarios, sin perjuicio de los que les reconozcan leyes especiales.

El Artículo 4° manifiesta sobre el Carácter de las normas. Las disposiciones contenidas en esta ley son de orden público. Cualquier estipulación en contrario se tendrá por no escrita, salvo en los casos específicos a los que se refiere la presente ley.

En el TÍTULO. II “de La Calidad, Idoneidad y Seguridad” en el Artículo 6°. Calidad, idoneidad y seguridad de los productos. Todo productor debe asegurar la idoneidad y seguridad de los bienes y servicios que ofrezca o ponga en el mercado, así como la calidad ofrecida. En ningún caso estas podrán ser inferiores o contravenir lo previsto en reglamentos técnicos y medidas sanitarias o fitosanitarias. Estos aspectos tienen unas responsabilidades específicas sobre la institucionalidad que deben de ser tenidos en cuenta en virtud de la garantía ante aquellos consumidores.

7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es un esfuerzo que se emprende para resolver un problema o situación. Por ende esta va encaminada a desarrollar una formulación de planeación estratégica para la empresa Almacenes Merkamar E.U. para su proceso competitivo.

El estudio que se realizó fue exploratorio o formulativo el cual pertenece al primer nivel de conocimiento científico donde a través de la formulación del problema se determinaron unas alternativas de solución a la situación problemática a resolver.

En el diseño del proyecto se evaluaron diferentes aspectos donde la observación se convirtió en una de las principales herramientas para dar solución al problema, por otro lado el tipo de estudio se basó en postulados teóricos, consulta de expertos y los conocimientos del administrador de la empresa Humberto Castillo, que de acuerdo a su experiencia dieron el soporte teórico y práctico al desarrollo de la investigación.

Se define que el proyecto contiene características de tipo formulativo, porque planteó hipótesis, causadas de la formulación de los problemas que se identificaron como relevantes y de alta incidencia dentro de la empresa.

Además el descriptivo porque requiere una definición de los objetivos, las cuales se deben cumplir para así saber cuáles son las variables que debemos medir de igual forma es necesario que en este tipo de estudio (descriptivo se fije la finalidad en una forma clara y precisa.

7.1 METODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación de campo, en la cual se recolectó información directamente en el punto de venta, A través de observaciones, encuestas y entrevistas.

7.1.1 Fuentes y técnicas de recolección de información

1. Fuente Primaria.

- a. Entrevista en profundidad: Se entrevistó al administrador Humberto Castillo, ya que es la persona que se encuentra diariamente frente a la empresa y es uno de los responsables de la toma de decisiones de la misma. La entrevista en profundidad fue realizada por los investigadores en un ambiente de simpatía, confianza y colaboración.

También se realizaron encuestas a 60 clientes y consumidores, con el fin de obtener información de la percepción que tiene sobre Merkamar E.U.

- b. La observación: Los investigadores estuvimos de manera pasiva presente durante algunos días de actividad de la empresa en los procesos existentes pero sin incorporarse a los mismos, ni formar parte de sus actividades, igualmente se observaron los procedimientos perceptibles para la toma de decisiones por parte del administrador de la empresa en distintas situaciones del común vivir empresarial.
- c. Análisis Documental: Se procedió a la consulta de los estados financieros más relevantes de la empresa.

2. Fuentes Secundarias:

Se recurrió a información de libros de diversos autores, matriz DOFA, información de páginas de empresas dedicadas a este negocio, artículos correspondientes a este tema, tesis aprobadas donde se trató el tema de la planeación estratégica.

Se realizaron las respectivas revisiones bibliográficas de los distintos autores implicados en el tema de la planificación estratégica, competitividad etc., en libros que se encontraron en la biblioteca y en las fuentes documentales que se encontraban en internet.

3. Instrumentos

- ✓ *Encuesta:* Para la realización del trabajo es la principal herramienta; la observación directa del consumidor en los diferentes escenarios del proceso de compra, y entrevistas o grupos focales con personas del común para saber el impacto que genera esta empresa para la gente. En este caso los investigadores aplicaron un total de 60 encuestas aleatoriamente con un total de 7 preguntas.
- ✓ *La observación:* La cual se realizó a 17 clientes que se encontraban en ese momento dentro del establecimiento y se tomó nota de las características, actitudes y reacciones que tienen en el momento de realizar una compra. También se realizó una entrevista a 43 consumidores de la ciudad para identificar sus puntos de vista frente a esta empresa.

4. Población y muestra

Debido a que la empresa tiene una población total de 16 trabajadores incluyendo al administrador, no fue necesario realizar un muestreo a fin de obtener un 100 % de confiabilidad, es decir la totalidad de los trabajadores será la muestra con que se trabajaran, más las 60 personas que se escogieron aleatoriamente dentro de la ciudad, lo cual equivalen a 76 encuestados.

7.1.2 Resultados obtenidos y su interpretación

I. Aplicación de la encuesta

Se obtuvo a través de encuesta aplicada en forma de entrevista personal, como estrategia para dar un carácter humano y obtener una mayor y mejor calidad de los datos, tomando una muestra representativa de 86 encuestas, las cuales fueron realizadas tanto a consumidores como a los funcionarios de Almacenes Merkamar en Buenaventura, considerándole para estos como el 100% del total de los consumidores y funcionarios, a quienes se les daba a conocer el objetivo y concepto de la misma.

II. Análisis de Datos

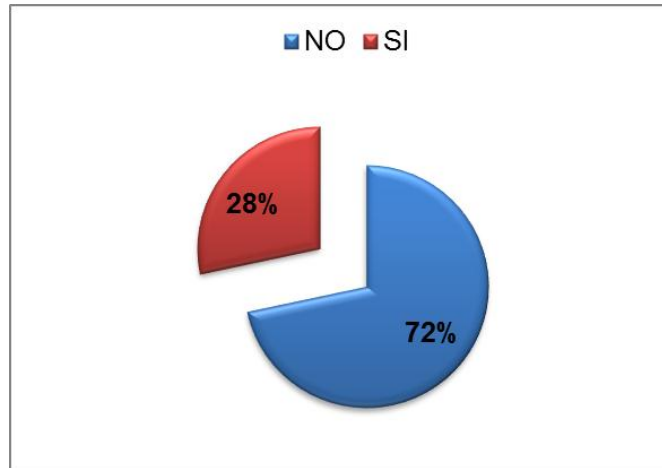
A continuación se describen los resultados obtenidos de las encuestas realizadas seguidas a sus respectivas gráficas, que soportan el análisis y resultado porcentual de la investigación. Es importante dar a conocer que los resultados de las encuestas han sido presentados de manera general en frecuencia absoluta y relativa, por ser una forma fácil de comprensión sobre la información que se obtuvo en el proceso de análisis de los datos recopilados. Esta es una forma adecuada para presentar los datos.

III. Presentación de resultados encuestas (Consumidores)

1. ¿COMPRA USTED EN ALMACENES MERKAMAR?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	43	72%
SI	17	28%
TOTAL	60	100

Gráfico 2. Opción de compra.



Fuente: elaboración propia, 2016. Opción de compra. Gráfico Circular #3.

Interpretación:

- ✓ De las personas encuestadas en Buenaventura el **72%** NO compran en almacenes MERKAMAR y el **28%** SI lo hacen.

1. ¿PORQUE NO LO HACE?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO HAY VARIEDAD DE PRODUCTOS	33	77%
QUEDA MUY LEJOS	10	23%
TOTAL	43	100

Gráfico 3. Razones por las cuales no compra en la empresa.



Fuente: elaboración propia, 2016. Razones por las cuales no compra en la empresa. Gráfico Circular #4.

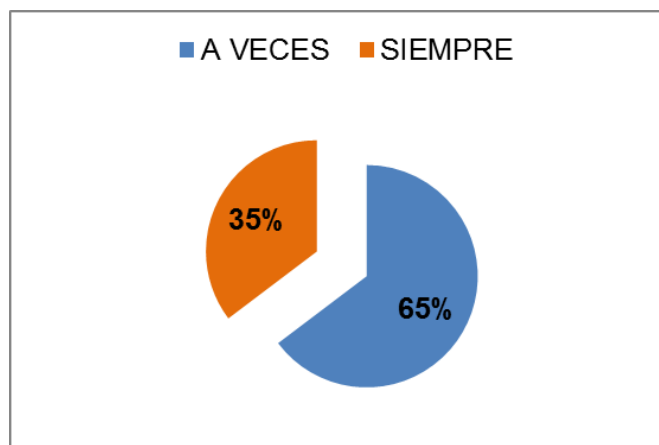
Interpretación:

- ✓ El **77%** de las 43 personas que confirman no comprar en Almacenes Merkamar, manifiestan que no lo hacen por no haber variedad de productos dentro del este.
- ✓ El **23%** de las otras personas manifiestan que les queda muy lejos el establecimiento para desplazarse.

2. ¿SI LO HACE QUE TAN FRECUENTE COMPRA?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECEUNCIA RELATIVA
A VECES	11	65%
SIEMPRE	6	35%
TOTAL	17	100

Gráfico 4. Frecuencia en la compra



Fuente: elaboración propia, 2016. Frecuencia en la compra. Gráfico Circular #5.

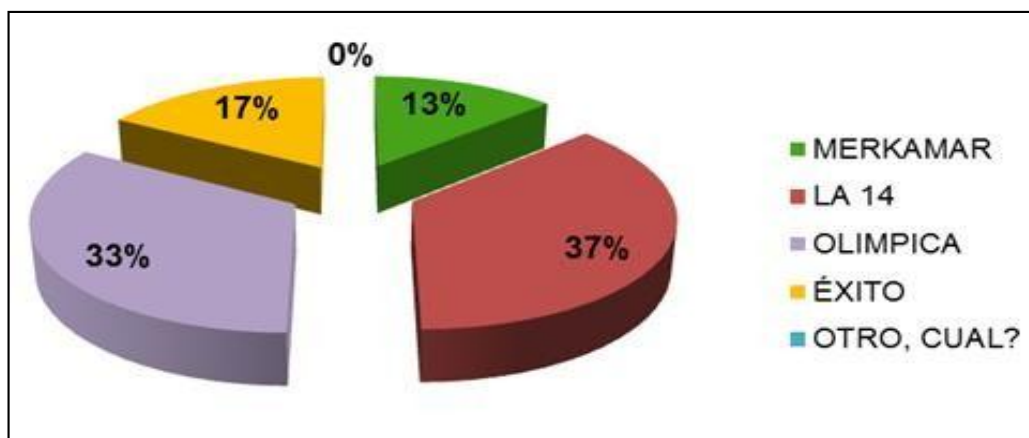
Interpretación:

El **65%** de las personas encuestadas que confirman comprar en Almacenes Merkamar E.U no lo hacen constantemente. El **35%** Siempre lo hace.

3. ¿DONDE PREFIERE COMPRAR?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MERKAMAR	8	13%
LA 14	22	37%
OLIMPICA	20	33%
ÉXITO	10	17%
OTRO, ¿CUAL?	0	0%
TOTAL	60	100%

Gráfico 5. Preferencia en la compra.



Fuente: elaboración propia, 2016. Preferencia en la compra. Gráfico Circular #6.

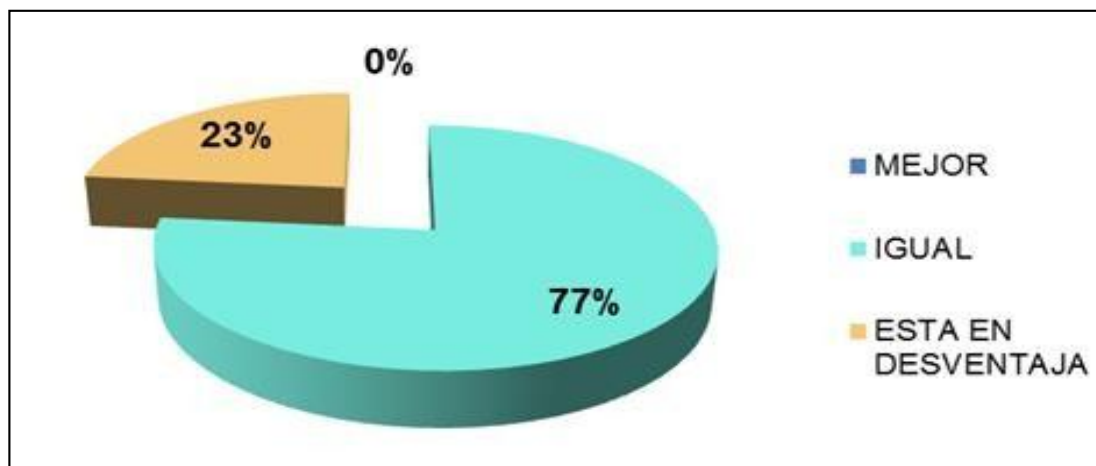
Interpretación:

El **37%** de las personas encuestadas tienen como preferencia comprar en Almacenes La 14, llevándose el mayor porcentaje de participación en compras. Sigue Súper tiendas y Droguerías Olímpica con el **33%**, luego almacenes Éxito con un **17%** y por ultimo almacenes Merkamar E.U con el **13%** llevándose el menor porcentaje para realizar compras.

4. ¿PARA USTED ALMACENES MERKAMAR E.U ES FRENTE A OTROS ALMACENES?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MEJOR	0	0%
IGUAL	46	77%
ESTA EN DESVENTAJA	14	23%
TOTAL	60	100%

Gráfico 6. Calificación de Merkamar E.U frente a otros almacenes.



Fuente: elaboración propia, 2016. Calificación de Merkamar E.U frente a otros almacenes.

Gráfico Circular #7.

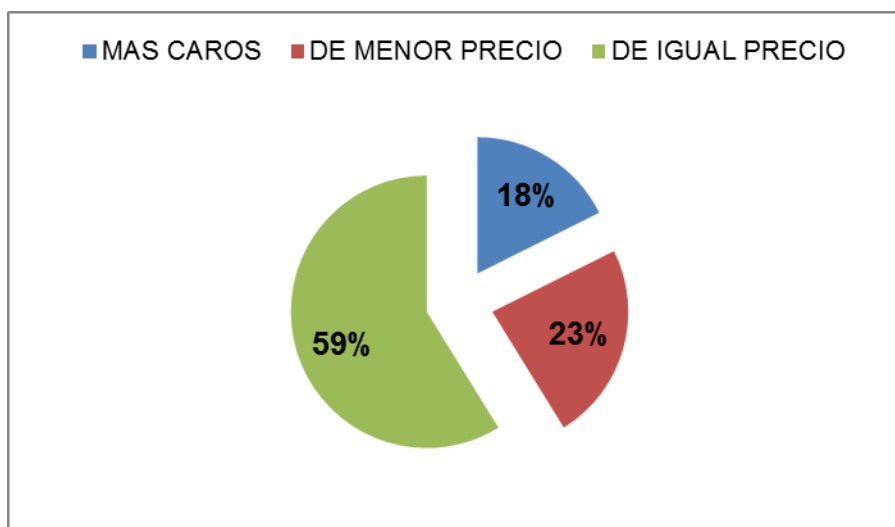
Interpretación:

Para las personas encuestadas en Buenaventura el **77%** consideran que Almacenes Merkamar E.U está en desventaja frente a la competencia y el **23%** le parece igual a los otros almacenes.

5. ¿COMO CONSIDERA EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS DE MERKAMAR FRENTE A LOS OTROS ALMACENES?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MAS CAROS	3	18%
DE MENOR PRECIO	4	23%
DE IGUAL PRECIO	10	59%
TOTAL	17	100%

Gráfico 7. Precios de los productos en Merkamar E.U.



Fuente: elaboración propia, 2016. Precios de los productos en Merkamar E.U. Gráfico Circular #8.

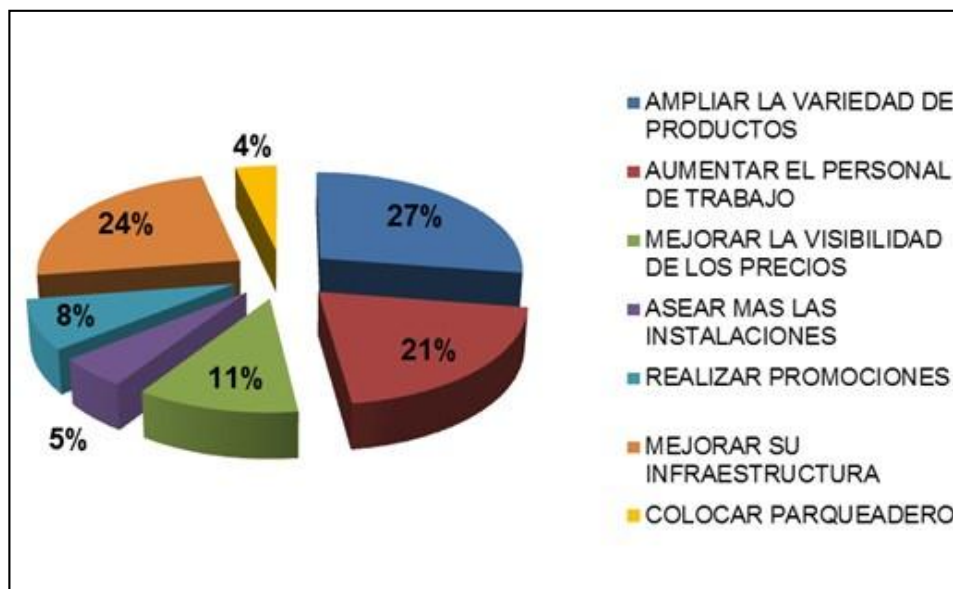
Interpretación:

De las 17 personas que afirman comprar en almacenes Merkamar E.U, el **59%** considera que los productos que se venden en este almacén son de igual precio que los otros de la ciudad, el **18%** dicen que son más caros y el **23%** que son de menor precios.

6. ¿QUE CONSIDERA QUE DEBE MEJORAR ALMACENES MERKAMAR PARA SER MAS COMPETITIVO?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
AMPLIAR LA VARIEDAD DE PRODUCTOS	18	30%
AUMENTAR EL PERSONAL DE TRABAJO	8	13%
MEJORAR LA VISIBILIDAD DE LOS PRECIOS	7	12%
ASEAR MAS LAS INSTALACIONES	6	10%
REALIZAR PROMOCIONES	8	13%
MEJORAR SU INFRAESTRUCTURA	7	12%
COLOCAR PARQUEADERO	6	10%
TOTAL	60	100%

Gráfico 8. Consideraciones para ser más competitivos.



Fuente: elaboración propia, 2016. Consideraciones para ser más competitivos. Gráfico Circular #9.

Interpretación

Esta pregunta se hizo abierta para que las mismas personas encuestadas pudieran señalar varios de los aspectos que consideren que debe mejorar Merkam, E.U obteniendo los siguientes resultados:

El **27%** de las personas encuestadas en Buenaventura considera que almacenes Merkam E.U para mejorar su competitividad debería ampliar la variedad de productos, el **24%** expresa que debería mejorar su infraestructura, el **21%** dice que debe aumentar el personal de trabajo, el **11%** que debe mejorar la visibilidad de los precios, el **8%** Realizar promociones, el **5%** que deben mantener más aseadas las instalaciones, y el otro **4%** manifiesta que deben colocar parqueadero.

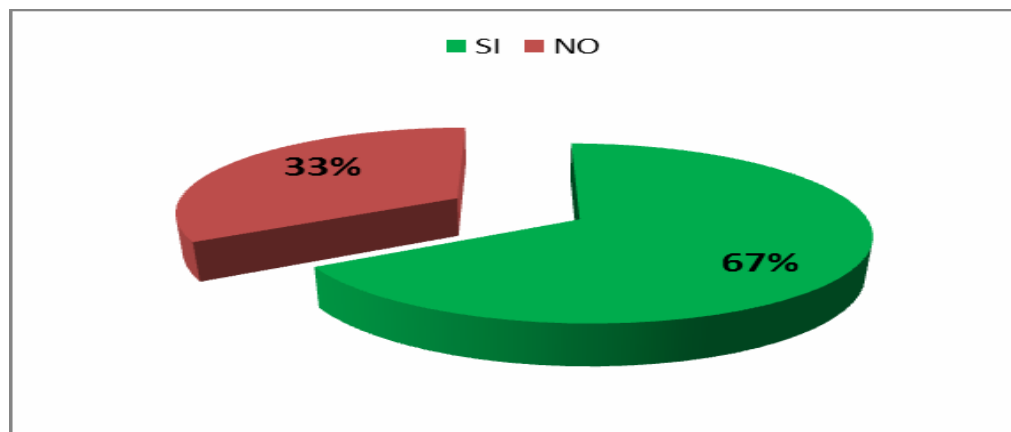
I. Presentación de resultados encuestas (Personal de la empresa)

A continuación se presentaran las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa, sin incluir al administrador.

1. ¿SE SIENTE SATISFECHO CON EL AMBIENTE DE TRABAJO?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	10	67%
NO	5	33%
TOTAL	15	100%

Gráfico 9. Satisfacción de los trabajadores.



Fuente: elaboración propia, 2016. Satisfacción de los trabajadores. Gráfico Circular #10.

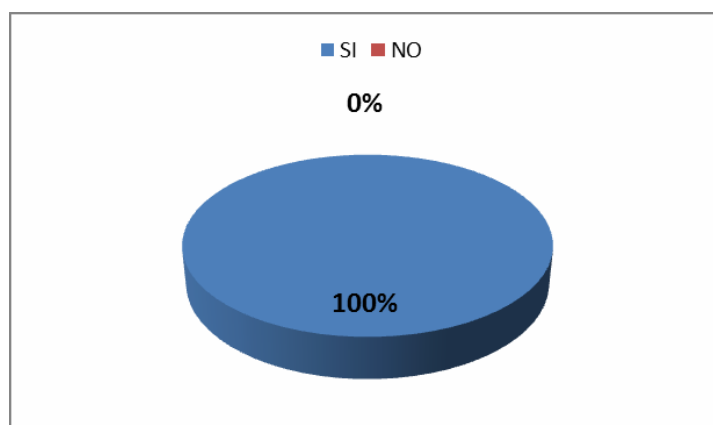
Interpretación:

El **67%** de los 15 trabajadores encuestados se siente satisfechos con el ambiente de trabajo y el **33%** manifiestan que no.

2. ¿SI HAY UN NUEVO PLAN ESTRATEGICO, ESTARIA DISPUESTO A SERVIR DE VOLUNTARIO PARA INICIAR LOS CAMBIOS?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	15	100%
NO	0	0
TOTAL	15	100%

Gráfico 10. Disposición para la construcción del plan.



Fuente: elaboración propia, 2016. Disposición para la construcción del plan. Gráfico Circular #11.

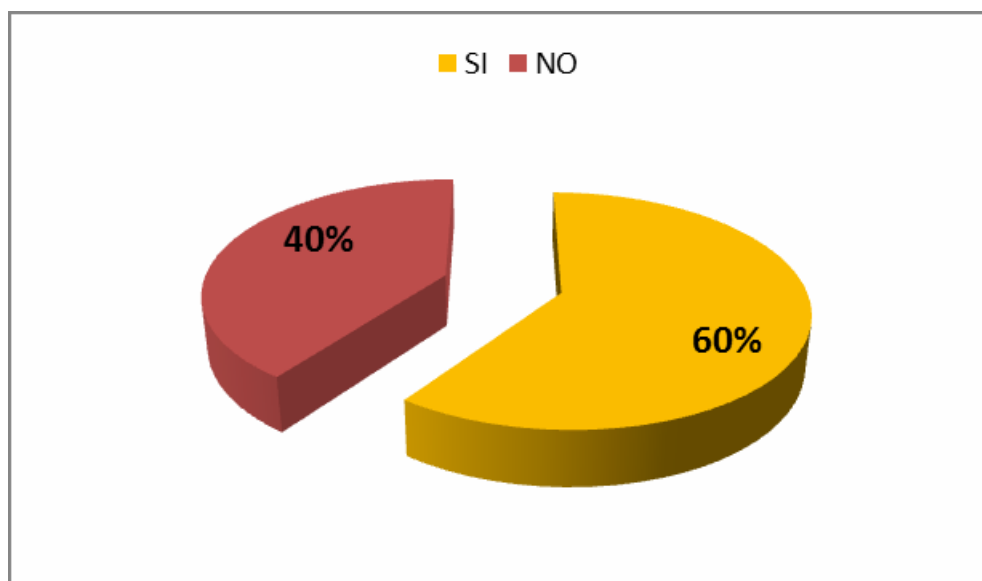
Interpretación:

El **100%** de los trabajadores encuestados manifiesta que si estaría dispuesto a servir de voluntarios para iniciar un cambio si hay un nuevo plan estratégico.

3. ¿CUENTA CON LOS MATERIALES Y EQUIPOS NECESARIOS PARA REALIZAR SU TRABAJO?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

Gráfico 11. Materiales y equipos para la realización del trabajo por parte de los trabajadores.



Fuente: elaboración propia, 2016. Materiales y equipos para la realización del trabajo por parte de los trabajadores. Gráfico Circular #12.

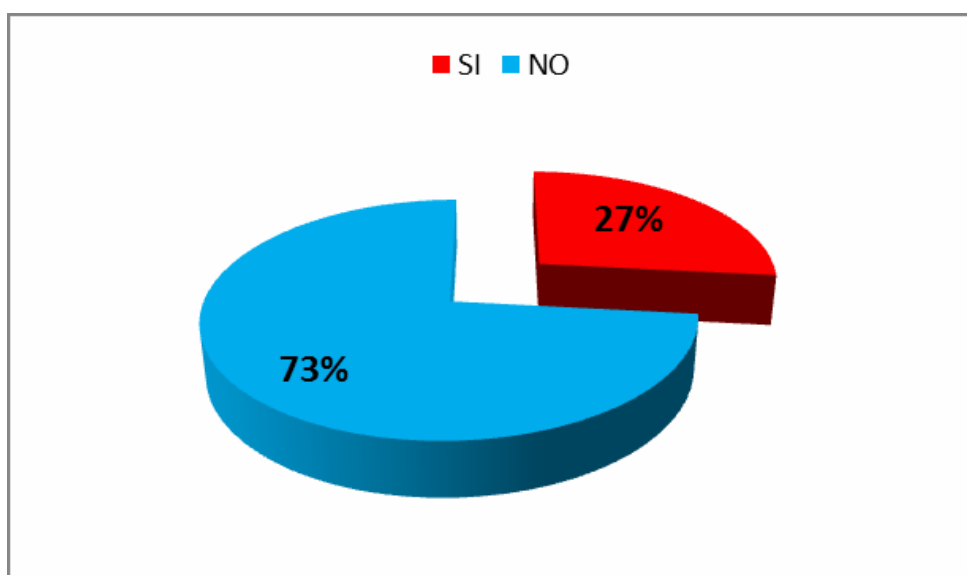
Interpretación:

El **60%** de los 15 trabajadores encuestados manifiesta que si cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo y el **40%** dice que no.

4. ¿SU SUPERIOR LO MOTIVA A CUMPLIR CON SU TRABAJO DE LA MANERA QUE CONSIDERA MEJOR?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

Gráfico 12. Cumplimiento de la labor.



Fuente: elaboración propia, 2016. Cumplimiento de la labor. Gráfico Circular #13.

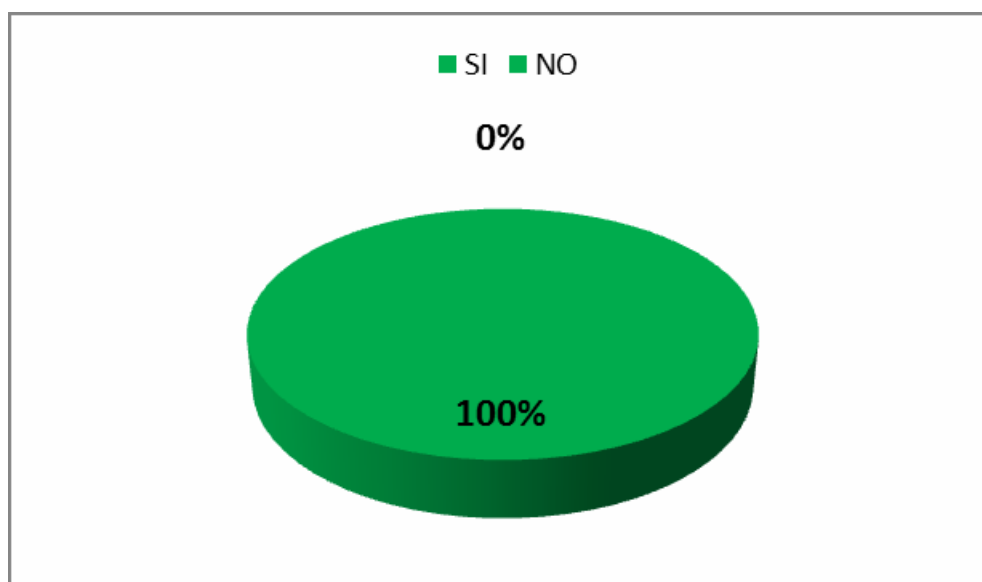
Interpretación:

El **73%** de los 15 trabajadores encuestados expresa que su superior no los motivan a cumplir su trabajo de la mejor manera y el **27%** manifiesta que sí.

5. ¿SU HORARIO DE TRABAJO LE PERMITE ATENDER SUS NECESIDADES PERSONALES?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

Gráfico 13. Intensidad horaria laboral.



Fuente: elaboración propia, 2016. Intensidad horaria laboral. Gráfico Circular #14.

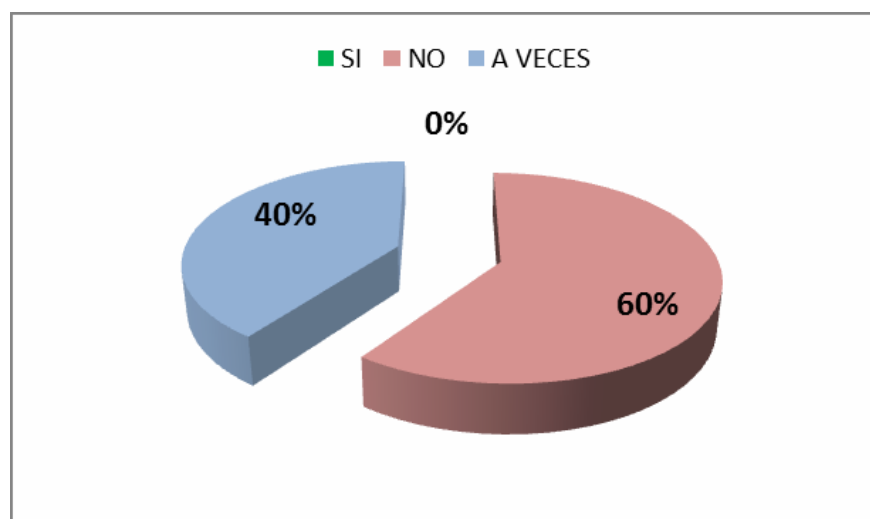
Interpretación:

De los 15 trabajadores encuestados, el **100%** manifiesta que su horario de trabajo no les permite atender sus necesidades personales.

6. ¿LO TIENEN EN CUENTA A LA HORA DE TOMAR ALGUN TIPO DE DECISION?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	9	60%
A VECES	6	40%
TOTAL	15	100%

Gráfico 14. Consulta en decisiones de la empresa.



Fuente: elaboración propia, 2016. Consulta en decisiones de la empresa. Gráfico Circular #15.

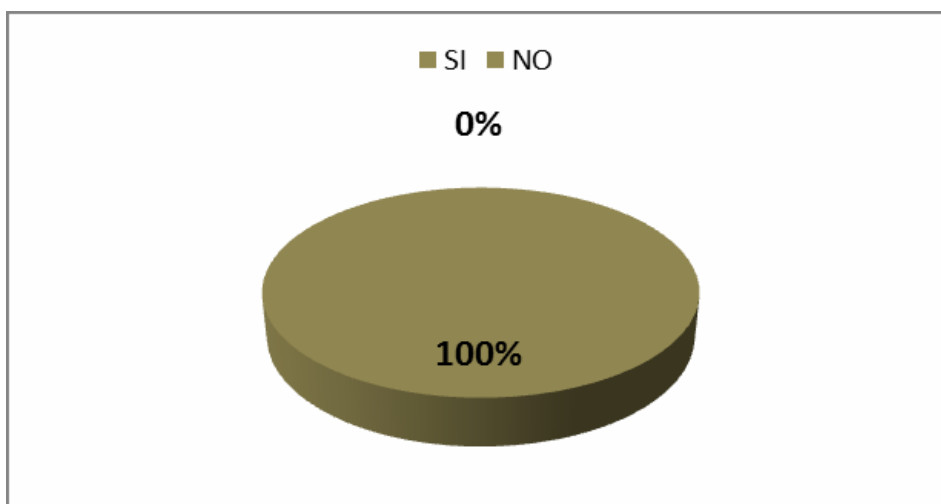
Interpretación:

De los 15 trabajadores encuestados el **60%** manifiesta que no lo toman en cuenta a la hora de tomar algún tipo de decisión y el **40%** dice que a veces.

7. ¿A SU JEFE LE INTERESA QUE USTED SE FORME PROFESIONALMENTE?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

Gráfico 15. Interés sobre su formación profesional.



Fuente: elaboración propia, 2016. Interés sobre su formación profesional. Gráfico Circular #16.

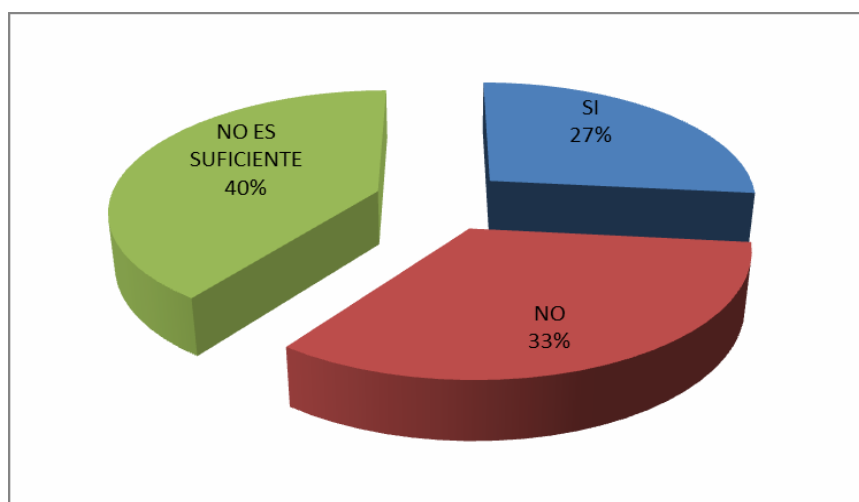
Interpretación:

De los 15 trabajadores encuestados el **100%** manifiesta que a su jefe no le interesa que se formen profesionalmente.

8. ¿SE SIENTE SATISFECHO(A) CON EL SALARIO QUE SE LE PAGA EN LA EMPRESA?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	27%
NO	5	33%
NO ES SUFICIENTE	6	40%
TOTAL	15	100%

Gráfico 16. Satisfacción sobre el salario.



Fuente: elaboración propia, 2016. Satisfacción sobre el salario. Gráfico Circular #17.

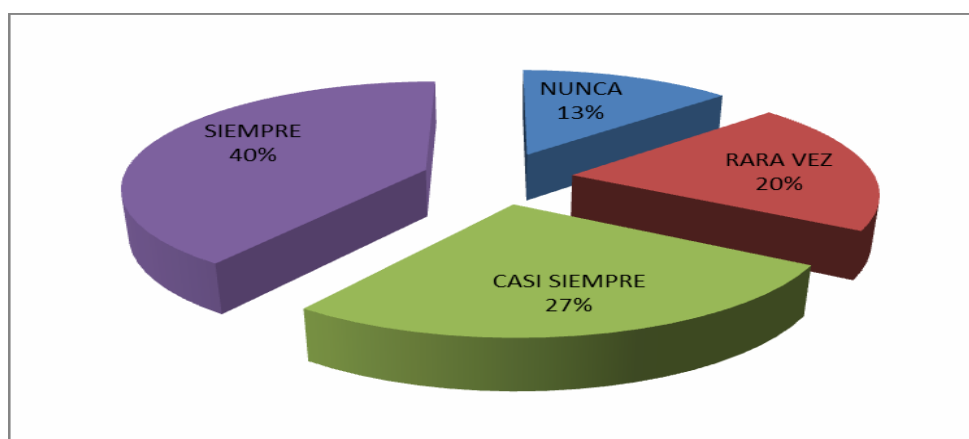
Interpretación:

De los 15 trabajadores encuestados el **40%** manifiestan que no es suficiente su salario, el **33%** no se siente satisfecho y el **27%** si se siente satisfecho con el salario que le pagan en la empresa.

9. ¿EXISTE COMPAÑERISMO ENTRE LOS QUE LABORAN EN LA EMPRESA?

NIVEL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	2	13%
RARA VEZ	3	20%
CASI SIEMPRE	4	27%
SIEMPRE	6	40%
TOTAL	15	100%

Gráfico 17. Existencia del compañerismo en los trabajadores



Fuente: elaboración propia, 2016. Existencia del compañerismo en los trabajadores. Gráfico Circular #18.

Interpretación:

El **40%** de los trabajadores encuestados manifiesta que si existe compañerismo entre ellos, el **27%** dice que casi siempre, el **20%** rara vez y el 13% que nunca ha existido el compañerismo dentro de la empresa.

8. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Fred plantea la construcción del Plan Estratégico unos elementos fundamentales que deben de ser regirse para su ejercicio de construcción. Por eso, es de suma importancia determinar qué tan comprometida esta la organización con el desarrollo de la planeación estratégica, ya que es indispensable el esfuerzo de todos los involucrados para el éxito del proceso.

Como primer paso para determinar el nivel de aprestamiento y compromiso de la empresa Merkamar E.U, se elaboró un oficio presentado al administrador y Gerente, en el cual se informaba la importancia y ventajas al desarrollar el plan estratégico. Ellos son los siguientes:

8.1 REFERENCIA HISTÓRICA DE ALMACENES MERKAMAR E.U.

La identificación de la reseña histórica de Almacenes Merkamar, se realizó a través de una entrevista directa con el administrador, donde nos explicaba de manera generalizada aspectos claves de la creación y trayectoria de la misma en la ciudad, ya que no se encuentra oficialmente escrita.

8.1.1 Reseña histórica

La creación de la empresa dio inicio en los años 1997, donde el señor Arturo Mosquera, actual propietario le compró al señor Manuel Caicedo el inmueble, que anteriormente se llamaba Súper Tiendas La Rebaja. Desde ahí viene al frente de la empresa, en sus inicios hubo una muy buena aceptación por parte de los bonaverenses con respecto a este negocio, debido a las efectivas estrategias de mercado aplicadas, contando con un surtido variado y adecuado que lograba suplir las necesidades de los consumidores, a medida que han pasado los años, la empresa se ha venido debilitando por causas que a profundidad desconecemos pero que se evidencia la falta de surtido lo que principalmente ha hecho que el consumidor no recurra a esta entidad masivamente como alternativa de compra.

Actualmente la empresa cuenta con 15 empleados.

Además, se puede hallar que la empresa no cuenta con una misión y visión que permita generar sus dinámicas propias de organización y de proyección de corporación, lo que evidentemente se constituye en un elemento de debilidad que puede ser fortalecido en el marco de la construcción del Plan Estratégico.

Método de recolección de información

Entrevista

Inicialmente se realizó una encuesta al administrador Humberto Castillo:

1. ¿Su empresa tiene una misión y visión definidas? ¿Cuál?

Aquí él nos especificó que no contaban con una misión y una visión de la empresa, sin embargo sabían claramente a que se dedicaba la misma y su razón de ser. Debido a esto se prosiguió a la creación formal la cual se fundamentó en:

- Si la Misión y Visión de la empresa están acorde a las expectativas y resultados que espera la organización y si le permite afrontar los rápidos cambios del mercado.
- Examinar la concordancia y equidad de los principios, políticas y valores que posee la empresa, para luego evaluar si es necesario un redireccionamiento total o parcial de alguno de los elementos que integran su cultura corporativa y presentar la propuesta que servirá para integrar una organización eficiente y comprometida con las metas a futuro.
- Diagnosticar si la misión está a la par con las buenas prácticas y a su vez la viabilidad de lograr la visión en el tiempo esperado.

8.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA

El fin de esta identificación y análisis fue dar un marco de referencia a la vida de la empresa y dar los parámetros para su direccionamiento, pues definiendo los valores y principios de Merkamar E.U se regulará el camino que debe tomar la organización.

Mediante una entrevista al administrador Humberto Castillo se identificaron los valores que rigen la empresa, se aclara que estos valores no están escritos ni se ha definido una manera formal de compartirlos con todos los colaboradores de la organización.

8.2.1 Valores corporativos

Tabla 1. Valores de la empresa

Respeto
Honestidad
Responsabilidad
Compromiso
Confianza

Fuente: Almacén Merkamar E.U. Tabla #1.

Método de recolección de información

Mediante una encuesta realizada a los trabajadores de la empresa, se identificaron los valores que ellos consideran relevantes. Allí se evidenció la importancia que tienen estos en la empresa y la falta de reforzar otros que no se aplican permanentemente en la organización.

Encuesta

La encuesta está conformada de la siguiente manera:

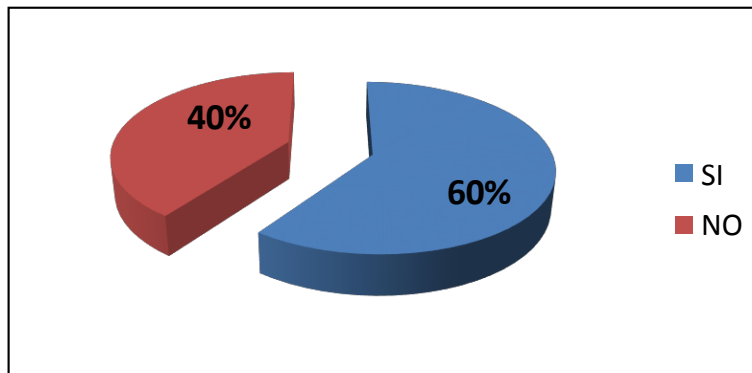
- 2 preguntas
- Población en la que se aplicó: 15 empleados de la empresa MERKAMAR E.U.

Presentación de resultados encuestas a los trabajadores

1. ¿CONOCE USTED LOS VALORES CORPORATIVOS BAJO LOS QUE SE RIGE SU EMPRESA?

Objetivo: Identificar si la organización ha divulgado y comunicado a su recurso humano los valores bajo los cuales se rige.

Gráfico 18. Conocimiento de los valores corporativos.



Fuente: elaboración propia, 2016. Conocimiento de los valores corporativos. Gráfico Circular #1.

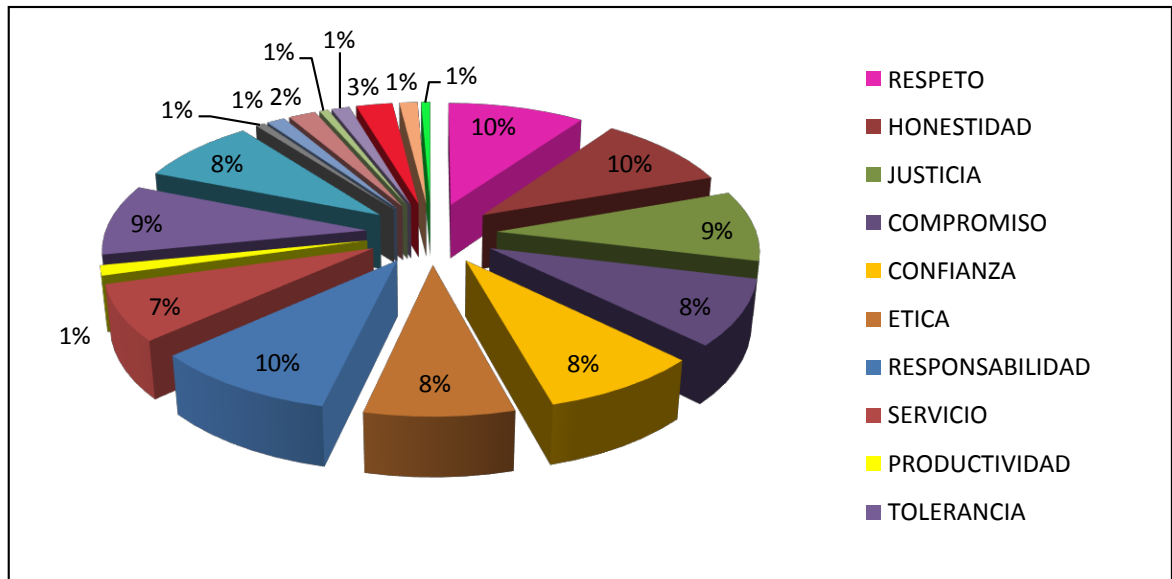
Resultados:

El **60%** de un total de 15 empleados conoce los valores y principios bajo los cuales se rige la empresa y un **40%** no los conoce, esto demuestra que la organización se ha preocupado por divulgar oportunamente a su personal dichos valores, a pesar de no utilizar un medio escrito, el recurso humano logra identificarlos en su día a día, ya que el administrador exige y aplica estos valores en sus labores diarias.

2. ¿CUALES SON ESOS VALORES?

Objetivo: Identificar los valores que el recurso humano reconoce como pilares de la empresa y tenerlos en cuenta para la realización.

Gráfico 19. Valores.



Fuente: elaboración propia, 2016. Valores. Gráfico Circular #2

Resultados:

El **10%** de los 15 trabajadores encuestados manifiesta que el valor más implementado para ellos dentro de la empresa es el respeto, al igual que la honestidad y la responsabilidad. Sigue con el **9%** la justicia y la tolerancia, Siendo estos 5 valores los más relevantes para tener en cuenta a la hora de establecer formalmente los valores corporativos de la organización.

9. EVALUACIÓN DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

9.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS.

En el momento de conocer la empresa Almacenes Merkamar E.U, surgió la necesidad generar un plan estratégico para darle crecimiento al negocio, este se realiza de manera lógica en el conocimiento de las variables, a través de una auditoria interna y otra externa que nos permita conocer de mejor manera, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización:

- Aspectos Administrativos
- Aspectos de mercadotecnia
- Aspectos Financieros
- Aspectos de producción o servicios

9.1.1 Aspectos administrativos

A. Administración estratégica.

En el momento de analizar si dentro de la empresa se utilizan los conceptos clásicos sobre la administración estratégica; claramente se encontró que estos no son como tal utilizado dentro de la dirección de la empresa, lo cual la hace vulnerable a no tener procesos de cambio que la lleven a ser posicionada en el futuro.

Se puede destacar que no existe una estructura organizacional corporativa que permita visibilizar y esquematizar los roles y jerarquías de la empresa. Incluso, uno de los funcionarios expresa que n haber definido desde un principio su organigrama, ha generado desordenes en las actividades, inconformidad por parte de los empleados, entre otros aspectos, que no permiten ejercer una efectiva coordinación de la empresa.

Tampoco cuentan con una misión, visión ni valores corporativos que identifiquen formalmente la actividad y rumbo de la empresa, es decir, su razón de ser.

B. Manual de funciones y perfil de cargos.

Actualmente no existe en Almacenes merkamar E.U un estudio de trabajo en donde se relacione y se maneje de manera adecuada los cargos de la empresa, esto ha permitido como anteriormente se mencionaba, desanimos en los empleados, falta de incentivos de acuerdo a sus actividades y su escala salarial, poco personal de trabajo, entre otros aspectos que afectan directamente a la organización.

9.1.2 Aspectos de Mercadotecnia

A. Segmentación de mercado.

El segmento del mercado actualmente para Almacenes Merkamar E.U está claramente definido, ya que se encuentra ubicado en un sector popular como lo es el centro de la ciudad.

B. Posicionamiento frente al competidor.

El posicionamiento que se espera aún no se ha logrado ya que los competidores existentes en la actualidad son fuertes y tienen una excelente propiedad y capacidad instalada, como es el caso de ALMACENES LA 14, ALMACENES OLÍMPICA Y ALMACENES ÉXITO, ya que en materia administrativa, todos estos supermercados han puesto en marcha algún proceso de mejoramiento continuo o calidad del servicio, generando a su vez expansiones por todo el país y buscando posicionarse en lugares donde no tenían presencia, brindando a su vez un reconocimiento considerable por la población tanto local como regional y nacional.

C. Participación en el mercado.

Actualmente se busca tener una mayor participación en el mercado, a través de la implementación de nuevas estrategias que permitan la captación de nuevos clientes dentro mercado competitivo de la ciudad.

Investigación de mercados.

La empresa no cuenta con investigaciones de mercado, que permitan conocer gustos, satisfacciones y necesidades de los clientes.

D. Precios.

Son competitivos en relación con las demás empresas similares a Almacenes Merkamar E.U.

E. Estrategias de Promoción y Publicidad.

Aun Almacenes Merkamar E.U, no cuenta con estrategias de promoción y publicidad, debido a que no se ha logrado establecer un equipo de trabajo o el personal que genere dichas estrategias, acompañado de poca disponibilidad presupuestaria. Sin embargo, se sostiene su nombre en la población bonaverense por el tiempo que lleva en el mercado local.

F. Calidad del producto y servicio al cliente

Almacenes Merkamar E.U Cuenta con productos de calidad y buena atención a los usuarios

9.1.3 Aspectos de producción o servicios

A. Proveedores.

Actualmente los proveedores de Almacenes Merkamar E.U son altamente reconocidos y confiables. Esto permite brindar servicios de calidad de acuerdo a su respaldo y prontitud empresarial; sin embargo, no existe variedad de proveedores y la mayoría de los productos se compran directamente a los mayoristas y no a los fabricantes, generando un desequilibrio considerable en la rentabilidad de la empresa.

B. Instalaciones, maquinaria y tecnología

No se cuenta con una instalación altamente competitiva frente a los almacenes dedicados a la misma actividad. Los equipos de cómputo y la maquinaria existente no están al nivel requerido para ser sostenible en el mercado. Actualmente no se cuenta con tecnología de punta.

También se observa que la bodega no cuenta con las condiciones necesarias para almacenar adecuadamente los productos.

Tampoco cuentan con equipos de manipulación de carga, todos los movimientos se hacen manuales.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, podemos identificar las fortalezas y debilidades de Almacenes Merkamar E.U

DEBILIDADES

- Instalación es pequeña e inadecuada para el tipo de negocio.
- Falta de surtido.
- Carencia de estrategias administrativas y de ventas.
- Poca disponibilidad de recursos para invertir.
- Falta de asimilación de las normas de calidad.

- Número reducido de proveedores
- Compra de algunos productos a mayoristas y no a los fabricantes.
- No se cuenta con una bodega en buenas condiciones
- No se cuenta con equipos de manipulación de carga
- No cuenta con una estructura organizacional establecida
- No tiene misión, visión y valores corporativos

FORTALEZAS

- Ubicado en un lugar estratégico
- Buen trato hacia el cliente
- La población bonaverense reconoce fácilmente el nombre de la empresa.

9.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EXTERNAS.

Para este análisis se reunió información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

Los aspectos a tener en cuenta son:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales
- Fuerzas políticas
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas

9.2.1 Fuerzas Económicas.

“Colombia ha tenido tradicionalmente un comercio minorista altamente competitivo, resultado en gran parte de la segmentación geográfica que se presenta en el interior del país. Mantiene sin embargo la característica distintiva de que, aún cuando el avance de los supermercados e hipermercados ha sido muy importante en los últimos años, el canal tradicional de distribución (tiendas de barrio) captura todavía el 50% del mercado”²².

Esta situación puede modificarse en el futuro, en la medida en que se incremente la presencia de cadenas multinacionales en el país y vayan ganando cuotas del mercado. En este sentido, el sector podría tender a una concentración en la propiedad que no existe actualmente.

Esto permite que Almacenes Merkamar E.U tenga la posibilidad de obtener un crecimiento considerable en el mercado local, con el fin de que haya nueva generación de empleos y se reactive aún más la economía del país. La perspectiva de esta empresa es la obtención de nuevos créditos y la inversión en mejoras para la prestación del servicio, teniendo en cuenta que en el presente se están concretando nuevas alternativas de crecimiento económico.

9.2.2 Fuerzas Sociales.

Actualmente Buenaventura, lugar de ubicación de la empresa Almacenes Merkamar E.U, tiene 384.402 habitantes, representaba un 8,5% de la población del departamento, porcentaje que ha venido creciendo puesto que en 2005, este porcentaje era 7,9% y en 1993 de 6,8%.

²² COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN EN COLOMBIA Disponible en:
<http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCI%C3%93N%20en%20Colombia.pdf>.

La mayor parte de la población del municipio habita en zona definida como urbana (91%), que abarca 2.160,9 hectáreas, porcentaje de urbanización superior al del departamento del Valle (87%) y al del país (76%) en el mismo año. La cabecera municipal está dividida en dos partes, la Isla Cascajal, zona insular que concentra las principales actividades productivas y la continental, principalmente residencial. Su configuración es longitudinal, a los lados de la vía principal.

El sector isla donde se encuentra la empresa Almacenes merkamar E.U, es donde se concentra la mayor parte del comercio de la ciudad, teniendo como principal competencia cercana a Súper tiendas y Droguerías Olímpica.

9.2.3 Fuerzas Políticas.

Según International Center For Trade And Sustainable Development (2013), expresa que “las políticas industrial y comercial deben integrarse aún más para diversificar la oferta exportable de Colombia y mejorar la competitividad de los bienes y servicios comercializados” (p.1)²³ indicando que esto impacta directamente en el que-hacer de la empresa Almacenes Merkamar E.U ya que potenciaría sus capacidades para la competencia y la forma de captar nuevos clientes. .

Además, éstos mismos expresan que en el país “desde 2010 el Ministerio de Comercio Industria y Turismo buscó identificar los sectores productivos ya establecidos en Colombia o que estuvieran en proceso de consolidarse para encontrar entre ellos sectores que tuvieran potencial de producir competitivamente bienes y servicios demandados por el mundo. Como resultado de este ejercicio se creó el Programa de Transformación Productiva (PTP) que hoy cuenta con 16 sectores de talla mundial que tienen el apoyo del Estado para corregir falencias en las áreas de capital humano, innovación e infraestructura.

²³Fuentes: International Center For Trade And Sustainable Development. La política comercial de Colombia: del pasado al futuro, (2013).

Este es el esfuerzo más visible que busca promover una política industrial y comercial que tiene por meta diversificar la oferta exportable de Colombia y mejorar su competitividad. El reto está en seguir incentivando estas y nuevas industrias y que el sector privado actúe con máxima proactividad para alcanzar sus metas”²⁴.

Esto quiere decir, que existe la posibilidad de que nuevos bienes y productos hibriden el mercado nacional, regional y local y puedan ofertarse dentro de las empresas como Almacenes Merkamar E.U, donde diversificaría la oferta e incluiría nuevos productos que pueden ser parte de una forma estratégica de ser novedosos en el mercado y en la competencia.

Además, dentro de la incorporación estratégica de las políticas nacionales económicas deben de ir en perspectiva del Mejoramiento general de condiciones socio-económicas de la población, donde según International Center For Trade And Sustainable Development (2013) “no hay que perder de vista que el éxito de la política comercial de Colombia no es un fin, sino un medio para alcanzar desarrollo económico. Es por eso que los retos que aquí mencionamos forman parte de ese fin, que es el mejoramiento de las condiciones socio-económicas de la población colombiana. Todas las acciones que el sector privado y el sector público emprendan deben estar dirigidas a satisfacer ese objetivo, incluida la política comercial”²⁵

9.2.4 Fuerzas Tecnológicas

“Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), se han convertido en un medio para aumentar la eficacia y eficiencia en el manejo de almacenes, por lo cual se deben considerar como una herramienta indispensable para su gestión”²⁶.

²⁴ *Ibíd.*, p.1.

²⁵ *Ibíd.*, p.1.

²⁶ GESTIÓN DE ALMACENES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC). Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a09.pdf>

Actualmente almacenes Merkamar E.U. No cuenta con un sistema administrativo y tecnológico, que le permita mantener un control y una optimización sobre todo el funcionamiento del mismo, disponiendo en todo momento de información actualizada y precisa sobre el stock, los operarios, inventario y sistematización de las distintas zonas y ubicaciones. Por ejemplo:

- No cuenta con una infraestructura que se acomode a las necesidades requeridas por el mercado.
- Debe operar en tiempo real el control de los inventarios
- Debe automatizar los procesos de recepción, almacenamiento y expedición de mercaderías
- Debe implementar el CRM dentro de la organización como valor agregado en la relación con los clientes.

Esto ayudaría a minimizar las pérdidas de inventario, a reducir costos operativos, incrementar la capacidad del almacén y la exactitud del inventario, controlar las operaciones en tiempo real, e incrementará el nivel del servicio al cliente.

9.2.5 Fuerzas competitivas:

Las principales fuerzas de los competidores están en su reconocimiento y mejores instalaciones que las de Almacenes Merkamar E.U. La empresa deberá para alcanzar este nivel lograr captar e invertir recursos en pro de mejorar sus instalaciones. Lo importante está en generar factores de diferenciación de los servicios ofrecidos.

OPORTUNIDADES

- Posicionarse en el mercado.
- Hacer campañas publicitarias.
- Ofertar productos.

- Aumento en la variedad de sus productos.
- Consecución de nuevos inversionistas.
- Captación de nuevos clientes y mantener las relaciones con los actuales.
- Implementación de las TIC'S.
- Fortalecer y mejorar las relaciones con los clientes.
- Mejorar el clima laboral.

AMENAZAS

- Entrada de nuevos competidores.
- Potencialidad de desarrollo tecnológico por parte de la competencia.
- Creación de nuevos impuestos.

10. PROCEDIMIENTOS E INFRAESTRUCTURA REQUERIDA

A continuación serán descritos en detalle los procedimientos y la infraestructura requerida:

LOGÍSTICA

Es importante que almacenes Merkammar E.U, implemente una logística enfocada en la gestión organizacional a partir del estudio del flujo material, el flujo informativo y el flujo financiero que a él se asocia desde los suministradores hasta los clientes; tomando como objeto entregar el producto en el momento preciso, la cantidad deseada, en las condiciones requeridas, todo esto bajo el menor costo posible.

Todo lo anteriormente expuesto se hace real partiendo de Cinco Subsistemas que se desarrollan dentro de las organizaciones y que se deben tener en cuenta para implementarlos dentro del almacén:

- ✓ **Gestión de Aprovisionamiento:** Se ocupa de la gestión del proceso de adquisición y acopio de bienes y servicios externos, desde los proveedores hasta el comienzo de los procesos de almacenamiento o fabricación.
- ✓ **Gestión de los Procesos:** Elemento encargado de efectuar las transformaciones necesarias a los materiales para convertirlos en productos terminados o mercancía lista para la venta.
- ✓ **Distribución Física:** Orientada hacia el mercado y encargada del movimiento de los productos terminados o mercancías desde el final de los procesos de fabricación o almacén hasta los clientes.
- ✓ **Planificación Integrada:** Encargada de la planificación coherente de los aprovisionamientos, la producción o almacenamiento y la distribución física.
- **Aseguramiento de la Calidad:** Encargada de la observancia y cumplimiento de los requerimientos de calidad en cada una de las actividades por las que transcurren el flujo material, el flujo informativo y el flujo financiero.

Existen unos elementos que componen la cadena logística y que deben ser tomados a la hora de implementarla:

Gráfico 20. Cadena logística



Fuente: elaboración propia, 2016. Cadena logística.

LAS ACTIVIDADES CLAVES que soportan el buen funcionamiento de estas funciones son:

- ✓ **Gestión del Transporte:** Permanece presente tanto en la gestión de los materiales como en la distribución física, el primero en su carácter de aprovisionamiento y el segundo en el de distribución.

Esta Actividad que materializa la circulación física dentro de una cadena logística implica una cadena de transporte: la recepción, el acondicionamiento, la transferencia física y la gestión del conjunto de estas operaciones que aseguran que una mercancía se desplace entre dos puntos del espacio.

Se debe tener presente que las operaciones de cargue y descargue, desde el punto de vista de la seguridad y la eficiencia, requieren zonas para la recepción, alistamiento o despacho de mercancías; así como de suficiente espacio para el movimiento de equipos hacia las entradas del almacén.

- ✓ **Almacenamiento:** Garantiza el buen funcionamiento del Subsistema de Gestión de Proceso.
- ✓ **Manejos de mercancías:** Materializa las funciones que le son afines a los Subsistemas de Aprovisionamiento y de Distribución Física.
- **Compras:** Garantiza el buen funcionamiento del Subsistema de Aprovisionamiento.
- ✓ **Planificación de los productos:** Integra en un todo todas las demás actividades de soporte de cara a los requerimientos del mercado.
- ✓ **Empaque:** Garantiza que la actividad de Manejo de mercancías se haga de la forma más eficiente y efectiva posible.
- ✓ **Gestión de Información:** Brinda toda la información que necesita las distintas Actividades Claves y de Soporte para una correcta toma de decisión. Reviste gran importancia en la actualidad, ya que se tiene en cuenta a la hora

de plantearse el establecimiento de un sistema de toma de decisiones para la empresa en general, pudiéndose conocer a través de ella el comportamiento de todo el sistema tanto por sus variables cualitativas como cuantitativas.

Infraestructura

Es fundamental que los almacenes mantengan un espacio adecuado que permita el buen abastecimiento y organización requerida para su desarrollo óptimo, Por tal razón Almacenes Merkamar E.U debe reorganizar adecuadamente toda su infraestructura a fin de generar una buena imagen corporativa que se destaque por su organización y buen acondicionamiento físico, ya que actualmente la empresa cuenta con un sistema de almacenaje, compras y despacho antiguo, y que lleva en servicio algo más de 10 años sin ningún tipo de renovación ni ajuste, su estructura física es inadecuada y está llegando al punto en que se dificulta trabajar en el almacén, igualmente se considera que la distribución de este sistema no aprovecha bien los espacios, por ello se ve la necesidad de mejorar toda esta infraestructura y aprovechar los espacios del almacén al máximo con un sistema más moderno, que brinde facilidad para separar y despachar los pedidos oportunamente.

Esto se pudo identificar por medio de observación directa y una entrevista al administrador (Sr. Humberto Castillo), y se manifestó toda esta problemática anteriormente mencionada con el objetivo de que la empresa pueda obtener mejoras significativas.

10.1 PLAN DE ACCIÓN

(Procedimientos E Infraestructura Requerida)

Es necesario realizar toda esta actualización de infraestructura porque la empresa desea evolucionar, ya que específicamente los procesos en el almacén son lentos y confusos, no existe un buen sistema para la recepción y despacho de mercancía, también existe un serio problema con el control de los inventarios, el desorden creado en el almacén no permiten un adecuado manejo de los inventarios, esto traduciéndose a tiempo que no se ahorra, controles y manejos inadecuados además de pérdidas monetarias. Es importante para Almacenes Merkamar E.U, mejorar en todos los ámbitos posibles en cuestiones administrativas y de logística, para poder tener procesos más ágiles. Así mismo al nivel y competir con empresas que se dedican a la misma actividad.

Existen muchas alternativas de almacenamiento en lo que a la propiedad se refiere, la mayoría de los almacenes poseen bodegas propias aunque con más frecuencia se combinan estas opciones con otras como alquiler de locales, cuando no poseen, una que cumpla con todas las características necesarias como en el caso de Almacenes Merkamar E.U.

Tabla 2. Plan de acción para la infraestructura

META	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Planificar, programar, y controlar la gestión de mantenimiento de la infraestructura de la empresa.	1. Conocer los alcances y propósitos de los mantenimientos. 2. Diseñar los planes de mantenimiento y programación para todo el almacén, a nivel de mantenimiento programado, preventivo y correctivo. 3. Establecer las prioridades para la ejecución de las actividades de mantenimiento. 4. Establecer y elaborar manuales de procedimientos de trabajo. 5. Acondicionar y reorganizar adecuadamente cada una de las áreas de la empresa a través de un diseño de sistema integrado.	3 AÑOS	Gerencia e Ingeniero de obra	Todo el personal de la empresa adaptándose a los nuevos cambios estructurales de la empresa Almacenes Merkamar E.U.

Fuente: Investigadores a través de los Análisis de los factores internos

11. MATRIZ DOFA

Tabla 3. Matriz DOFA Almacenes Merkamar E.U.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Instalación es pequeña. • Falta de surtido. • Carencia de estrategias administrativas y de ventas • Poco capital para invertir • Falta de asimilación de las normas de calidad • Número reducido de proveedores • Compra de algunos productos a mayoristas y no a los fabricantes. • No se cuenta con una bodega en buenas condiciones • No se cuenta con equipos de manipulación de carga • No cuenta con una estructura organizacional establecida • No tiene misión, visión y valores corporativos	• Ubicado en un lugar estratégico • Buen trato hacia el cliente • La población bonaerense reconoce fácilmente el nombre de la empresa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Posicionarse en el mercado • Hacer campañas publicitarias • Ofertar productos • Aumento en la variedad de sus productos • Consecución de nuevos inversionistas. • Captación de nuevos clientes y mantener las relaciones con los actuales. • Implementación de las TIC'S	• Entrada de nuevos competidores • Potencialidad de desarrollo tecnológico por parte de la competencia. • Creación de nuevos impuestos

Fuente: Investigadores a través de los Análisis de los factores internos y externos.

12. MATRIZ DE IMPACTO (FCE)

Con base en el análisis interno y externo, a continuación se establecen los factores claves que de una o de otra manera afectan el funcionamiento de la empresa.

Esta matriz de impacto se hace con el fin de determinar el grado de impacto de cada una de las variables, esto permitirá generar estrategias acordes con las necesidades de la empresa.

Tabla 4. Matriz de Impacto Almacenes Merkamar E.U.

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
• Ubicado en un lugar estratégico	X			• Posicionarse en el mercado		X	
• Buen trato hacia el cliente		X		• Hacer campañas publicitarias	X		
• La población bonaverense reconoce fácilmente el nombre de la empresa.	X			• Ofertar productos	X		
DEBILIDADES	IMPACTO			• Aumento en la variedad de sus productos	X		
	ALTO	MEDIO	BAJO	• Consecución de nuevos inversionistas.		X	
• Instalación es pequeña.	X			• Aumento en la variedad de sus productos	X		
• Falta desurtido.	X			AMENAZAS	IMPACTO		
• Carencia de estrategias administrativas y de ventas	X				ALTO	MEDIO	BAJO
• Poco capital para invertir	X			• Entrada de nuevos competidores	X		
• Falta de asimilación de las normas de calidad		X					
• Número reducido de proveedores		X		• Potencialidad de desarrollo tecnológico	X		
• Compra de algunos productos a mayoristas y no a los fabricantes.		X					
• No se cuenta con una bodega en buenas condiciones	X			Creacion de nuevos impuestos	X		
• No se cuenta con equipos de manipulación de carga	X						
• No cuenta con una estructura organizacional establecida	X						
• No tiene misión, visión y valores corporativos	X						

Fuente: Investigadores a través de los Análisis del entorno

13. MATRICES EFI Y EFE

Tabla 5. Aplicación de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES CRITICO PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Ubicado en un lugar estratégico	0.08	4	0.32
Atención y disponibilidad al cliente.	0.06	4	0.24
La población bonaverense reconoce fácilmente el nombre de la empresa.	0.06	4	0.24
DEBILIDADES			
Instalación es pequeña.	0.07	2	0.14
Falta de surtido.	0.06	2	0.12
Carencia de estrategias administrativas y de ventas	0.07	1	0.07
Poco capital para invertir	0.06	2	0.12
Falta de asimilación de las normas de calidad	0.06	1	0.06
Número reducido de proveedores	0.07	2	0.14
Compra de algunos productos a mayoristas y no a los fabricantes.	0.08	2	0.16
No se cuenta con una bodega en buenas condiciones	0.06	2	0.12
No se cuenta con equipos de manipulación de carga	0.07	2	0.14
No cuenta con una estructura organizacional establecida	0.10	2	0.20
No tiene misión, visión y valores corporativos	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		2,27

Fuente: Investigadores a través de los Análisis interno

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de **2.27** el resultado que arrojo está por debajo de la media (promedio de la calificación 2.5), significa que la empresa es débil internamente.

Tabla 6. Aplicación de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
AMENAZAS			
Entrada de nuevos competidores	0.04	3	0.12
Creación de nuevos impuestos	0.07	2	0.14
potencialidad de desarrollo por parte de la competencia	0.05	1	0.05
OPORTUNIDADES			
Posicionarse en el mercado	0.17	4	0.68
Hacer campañas publicitarias	0.15	4	0.60
Ofertar productos	0.15	3	0.45
Aumento en la variedad de sus producto	0.12	3	0.36
Consecución de nuevos inversionistas	0.09	3	0.27
consecución de nuevos clientes y mantener	0.08	2	0.16
Desarrollo tecnológico para brindar mejor atención al cliente y analizar eficientemente el estado financiero de la empresa	0.08	2	0.16
TOTAL	1.00		2.99

Investigadores a través de los Análisis externo

El resultado de la matriz EFE es de **2.99** lo cual indica que tiene bastantes oportunidades de mantenerse y poder posicionarse nuevamente. Debido a este resultado la empresa pudo hacer frente a las adversidades como la competencia.

13.1 ANÁLISIS DOFA:

Tabla 7. Análisis DOFA Almacenes Merkamar E.U

MATRIZ DOFA		ANÁLISI EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Posicionarse en el mercado 2. Hacer campañas publicitarias 3. Ofertar productos 4. Aumento en la variedad de sus productos 5. Consecución de nuevos inversionistas. 6. Captación de nuevos clientes y mantener las relaciones con los actuales. 7. Implementación de las TIC'S	1. Entrada de nuevos competidores 2. Potencialidad de desarrollo tecnológico por parte de la competencia. 3. Creación de nuevos impuestos
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
	1. Ubicado en un lugar estratégico 2. Buen trato hacia el cliente 3. La población bonaverense reconoce fácilmente el nombre de la empresa.	a. Aprovechar el lugar estratégico que tiene para posicionarse en el mercado fuertemente b. Contratar personal capacitado para la realización de campañas publicitarias de manera agresiva c. Diversificar e incluir nuevos productos d. Crear alianzas estratégicas con inversionistas e. Hacer uso de las TIC'S para captar nuevos clientes y mantener los actuales f. Implementar el CRM para aumentar el reconocimiento y crear nuevas estrategias.	a. Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia de la empresa b. Iniciar programas de incentivos para los trabajadores, en pro de mejorar la productividad y el apoyo operativo c. Implementar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado para fortalecerse de manera competitiva
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
	1. Instalación es pequeña. 2. Falta de surtido. 3. Carencia de estrategias administrativas y de ventas 4. Poco capital para invertir 5. Falta de asimilación de las normas de calidad 6. Número reducido de proveedores 7. Compra de algunos productos a mayoristas y no a los fabricantes. 8. No se cuenta con una bodega en buenas condiciones 9. No se cuenta con equipos de manipulación de carga 10. No cuenta con una estructura organizacional establecida 11. No tiene misión, visión y valores corporativos	a. Ampliación de la capacidad instalada b. Analizar la posibilidad de incluir nuevos socios para obtener una mayor solidez económica y de inversión c. Consolidar una estrategia de asepia periódica por parte de la empresa d. Empezar alianzas estratégicas con nuevos proveedores e. Analizar la posibilidad de obtener productos con los fabricantes ya que los precios serían más factibles f. Acondicionar adecuadamente la bodega para el almacenamiento óptimo de los productos g. Implementar equipos de manipulación de carga para facilitar el transporte y ordenamiento adecuado de los productos h. Diseñar una estructura organizacional que permita visualizar los cargos de cada uno de los trabajadores de la empresa y generar una formalización de la misma. i. Crear una misión, visión y valores corporativos que permitan definir la base de la empresa y tener claro por qué y para que existe.	a. Iniciar el análisis de la tecnología de punta disponible b. Iniciar programa de capacitación del personal de venta c. Iniciar un estudio de mercado d. Iniciar procesos de benchmarking

Fuente: Investigadores a través de los análisis de las matrices EFI y EFE

13.1.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

El segundo paso de la elaboración y propuesta del plan estratégico para la empresa Merkamar E.U, fue el diagnóstico estratégico en la misma, el cual consistió en identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que esta empresa trabaja y puede competir que desde la perspectiva de Fred es necesario que se elabore este tipo de procesos para el diseño del Plan como tal. El diagnóstico consta dos partes específicas: La externa, o análisis del entorno, y la interna, o análisis de la empresa.

El diagnóstico permitió definir las acciones y estrategias más adecuadas para la empresa las cuales deberá seguir e implementar para lograr los objetivos corporativos propuestos.

14. DIAGNÓSTICO

Definiciones. El Diagnóstico²⁷ es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer", y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial.

El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). "El diagnóstico es el punto de partida de la mejora de calidad, si no se lleva a cabo, no podemos determinar las enfermedades de la organización y por consiguiente éstas no se solucionarán, perderíamos clientes puesto que los productos o servicios que les ofertamos no cumplirían con las necesidades y especificaciones de los mismos". Según Philip C

²⁷ DESCRIPCIÓN DE DISTINTAS METODOLOGÍAS DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL, consultado el 14 de abril del 2013, en la página web: <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02.htm>.rosby (1996).

Juran (1993) expresa: "Cuando existe algún problema, el punto de partida siempre es el mismo, el síntoma, la evidencia de que algo anda mal. Lo que la organización quiere es el remedio, una solución que nos permita solventar el fallo evidenciado por el síntoma.

Una vez analizadas las encuestas y haber realizado el diagnóstico, el cual nos arrojó información necesaria para darle solución a la problemática de la empresa Almacenes Merkamar E.U. es preciso destacar algunas recomendaciones las cuales ayudarán a mejorar y fortalecer a la empresa brindándole la oportunidad de competir al nivel de las otras que se dedican a la misma actividad:

- ✓ Se pudo evidenciar que la mayoría de las personas que compran en almacenes Merkamar E.U, trabajan y por esta razón se les facilita el acceso ya que está en un lugar estratégico y no mantiene congestionada generando fluidez para realizar las compras.
- ✓ Almacenes Merkamar E.U, no cuenta con un número adecuado de trabajadores para realizar las diferentes funciones que esta requiere.
- No posee variedad de productos para los diferentes gustos e intereses.
- ✓ No maneja campañas publicitarias para atraer a la población.
- No tiene un orden en cuanto a la visibilidad de los precios en los productos, ya que algunos tienen y otros no se ven bien.
- ✓ Se puede decir que se maneja un ambiente de trabajo sedentario, donde cada quien cumple con la labor que le corresponde, sin existir motivación hacia ellos por parte del administrador. sin embargo, manifiestan que en caso tal de que se aplique una planeación estratégica para empresa, sería mucho mejor ya que ayudaría a fortalecer muchas falencias e implementar nuevas acciones para el mejoramiento de la misma.

15. PLAN DE MEJORAMIENTO

La construcción del Plan Estratégico responde a las necesidades propias de Almacenes Merkamar E.U. De modo que, la misma potenciará sus capacidades corporativas y los elementos que pueden generar la consolidación de las competen

Tabla 8. Plan de mejoramiento

Valores Corporativos	Personal	Productos	Competencia	Instalaciones	Auto-evaluación
1. Misión ²⁰ : ALMACENES MERKAMAR E.U es una empresa dedicada al comercio de productos de calidad a los	1. Aumentar la capacidad del personal en términos de la demanda de las necesidades del mercado, expresado en clientes y número de productos en la empresa acorde con los resultados económicos.	1. Teniendo en cuenta que los encuestados expresaron que había una ausencia en la variedad de productos, pues, se propone la	1. Crear diseños de Marketing y publicidad para el fortalecimiento de la institucionalidad empresarial hacia afuera con el fin de mantener los clientes que acuden a la empresa, como	1. Consolidar una estrategia de asepsia periódica por parte de la empresa, con el fin de mejorar su estética y calidad de los productos. Además, porque la	1. Se indica desarrollar programas de evaluación de desempeño y control del personal. 2. Revisión periódica de la implementación del Plan Estratégico y

²⁰ Teniendo en cuenta que la empresa no tenía establecida la misión y la visión, aquí se hace la propuesta en función de las realidades propias que padece Almacenes Merkamar E.U y el resultado y el análisis de la encuesta aplicada a los posibles clientes y trabajadores de la misma. Su justificación se halla abajo.

mejores precios para toda la población bonaverense. 2. Visión: Ser en el 2022 una empresa reconocida en el sector por la variedad de productos y la calidad de sus servicios, posicionándose en la mente del consumidor como la mejor opción para sus compras. 3. Se plantea desde las investigadoras	2. Aumentar la capacidad instalada de la corporación en función de las posibilidades en oferta educativa en cualificación bachiller, técnica, tecnológica, profesional y pos gradual. 3. Fortalecer la capacidad dialógica institucional entre la empresa y los trabajadores con el fin de humanizar el trabajo y comprender las necesidades mutuas para el mejoramiento de Almacén Merkamar, ya que gran parte de los trabajadores manifestaron no estar satisfechos en la empresa, en perspectiva	diversificación de los mismos de la mano con el selectivo aprovechamiento de los espacios internos de los bienes y productos que se ofertan evitando los estantes vacíos que dan apariencia de escasez, ocasionando un impacto negativo que psicológicamente disminuye la intención de compra por parte del consumidor.	también de captar unos nuevos en perspectiva de mejorar su competitividad, además de consolidar la frecuencia en la compra como elemento en contra según las encuestas. 2. Reflexionar y rediseñar la propuesta de precios en los productos y bienes que se ofertan, en la medida en que gran parte de los encuestados expresaron dicha inquietud influyendo en su decisión de	limpieza, pulcritud, eficiencia herramental, hacen parte del mejoramiento de la calidad de diseño o producto que se oferta 2. Ampliación de las capacidades de infraestructura con el fin de diversificar aún más los productos y todas las dinámicas propias de calidad que se proyecta la empresa, incluso con la posibilidad de la creación de un parqueadero que permita que sus	los objetivos que se plantean como ejes misionales y de visión. 3. Análisis periódico de las condiciones de los trabajadores, los productos, competencia e instalaciones en perspectiva de solidificar la misión y la visión, realizando actividades de control que le permitan asegurar el cumplimiento de la implementación de las nuevas estrategias.
--	---	--	--	---	--

una propuesta de estructura organizacional para superar los vacíos de la organización en función de las especificaciones de roles y jerarquías de cada uno de los miembros.²¹ La participación debe de ser uno de los valores corporativos que perfilen la empresa con el fin de que los trabajadores tengan la	también de cumplir con los roles de trabajo. 4. Construir procesos que identifiquen la corporación, teniendo en cuenta la significativa población trabajadora que desconoce los valores de la empresa, y que por ende, al no haber misión y visión, podría existir una despersonalización sobre la identidad de la empresa. Implicando entonces un fortalecimiento no solo institucional, sino también sobre los valores que se les puede inducir al personal de trabajo. 5. Mejorar las condiciones de materiales y equipo de	2. Mejorar la visibilidad de los precios de los productos como parte esquemática y operativa de los procesos de venta.	compra en otros almacenes. 3. Generar una estrategia de promoción de los bienes y productos que se ofertan de manera permanente con el fin de captar nuevos clientes y mantener los propios. 4. Mantener y fortalecer las motivaciones como rifas y espectáculos públicos para brindar a los clientes experiencias de compra que queden grabadas en sus mentes como	clientes con otras capacidades económicas y materiales también hagan parte de la clientela.	
--	---	---	--	--	--

²¹ La propuesta se anexa abajo.

oportunidad de ser escuchados sobre las decisiones empresariales que se toman. 4. Se sugiere a la empresa establecer de forma ordenada y estratégica áreas como la comercial y de gestión humana, con la finalidad de avanzar en la gestión de mercadeo y ventas. 5. Se sugiere además, crear un área de	los trabajadores, ya que, gran parte de los encuestados expresaron su inconformidad generando riesgos ocupacionales que tiene sanciones y responsabilidades corporativas. 6. Replantear la intensidad horaria de los trabajadores porque expresan en su totalidad no tener tiempo para sus dinámicas propias personales, lo que influiría negativamente sobre el cumplimiento eficaz de los roles en su trabajo, despersonalizándose del sentido de propiedad del trabajo.		agradables momentos de verdad. 5. Implementar el modelo de rapi-tienda como se da en otras ciudades, que son de pequeña superficie con un surtido más completo. 6. La empresa debe preocuparse por ampliar sus alianzas estratégicas con los proveedores, mejorando la cadena de abastecimiento que ayude a minimizar costos y así poder ofrecer un precio más competitivo.		
---	--	--	--	--	--

investigación permanente para comprender más que las necesidades de venta y mercadeo, son más bien las nuevas tendencias de consumo de bienes y productos en lógica de expandir la empresa hacia otras ventas.	7. Incentivar a los trabajadores con salarios más trascendidos económicamente con el fin de generar la permanencia de los mismos y mejorar la calidad de vida de los trabajadores garantizando por lo menos el cumplimiento de los derechos laborales establecidos por la legislación colombiana.		7. Revisar la posibilidad de emprender alianzas estratégicas con los proveedores en cuanto a los plazos para cancelar las facturas, con el fin de consolidarse financieramente. 8. Analizar la posibilidad de incluir nuevos socios para obtener una mayor solidez económica.		
---	--	--	---	--	--

15.1 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

Es de suma importancia identificar la razón de ser y la finalidad para la cual fue creada la empresa (Misión), y sobre la cual el gerente define los lineamientos organizacionales y estructurales de su empresa y la enfila hacia el logro de un futuro anhelado (visión).

La misión destaca la identidad organizacional de la empresa, sus valores, sus creencias, sus productos definidos en forma de beneficios, señalando la relación <empresa, producto, mercado>; y la visión es el conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la organización en el futuro, es por tanto el “sueño” o “imagen” de lo que desea alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el “norte” hacia donde se quiere llegar.

Por tal razón para la planeación y propuesta del plan estratégico para la empresa Merkamar E.U. fue necesario construir la Misión y Visión que la rigen ya que existe una ausencia significativa en este punto y que debe de ser reestructurada como se propone en los valores corporativos en el Plan (*Ver plan de mejoramiento*)

16. PLANES DE ACCIÓN

ESTRATEGIA 1: Diseñar y ejecutar el direccionamiento estratégico con misión, visión, objetivos corporativos, principios y valores de Almacenes Merkamar E.U para que tenga un direccionamiento en pro del crecimiento de la empresa.

Tabla 9. Estrategia 1. Visión, misión y valores corporativos

META	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Lograr que todos los empleados conozcan e implementen el desarrollo del direccionamiento estratégico	Trazar la mision, vision, objetivos corporativos, principios y valores propuestos, en un documento acompañado de la elaboración de pendones para que estén expuestos a la vista de todos los empleados.	2 Meses	ADMINISTRADOR	Total de colaboradores con conocimiento de la mision, vision, objetivos corporativos, principios y valores de Almacenes Merkamar E.U.

Fuente: Elaboración propia a través del análisis interno

ESTRATEGIA 2: Diseñar y ejecutar la estructura organizacional de Almacenes Merkamar, para el apoyo y orientación de las acciones ejecutadas dentro de la empresa.

Tabla10. Estrategia 2. Estructura organizacional

META	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Conseguir que todos los empleados estén al tanto de la estructura organizacional y que efectúen las acciones que se establecen en el manual de funciones.	Diseño de la estructura organizacional y las actividades del manual de funciones.	2 Meses	ADMINISTRADOR	Porcentaje de experiencia de los empleados en el perfil a seguir.

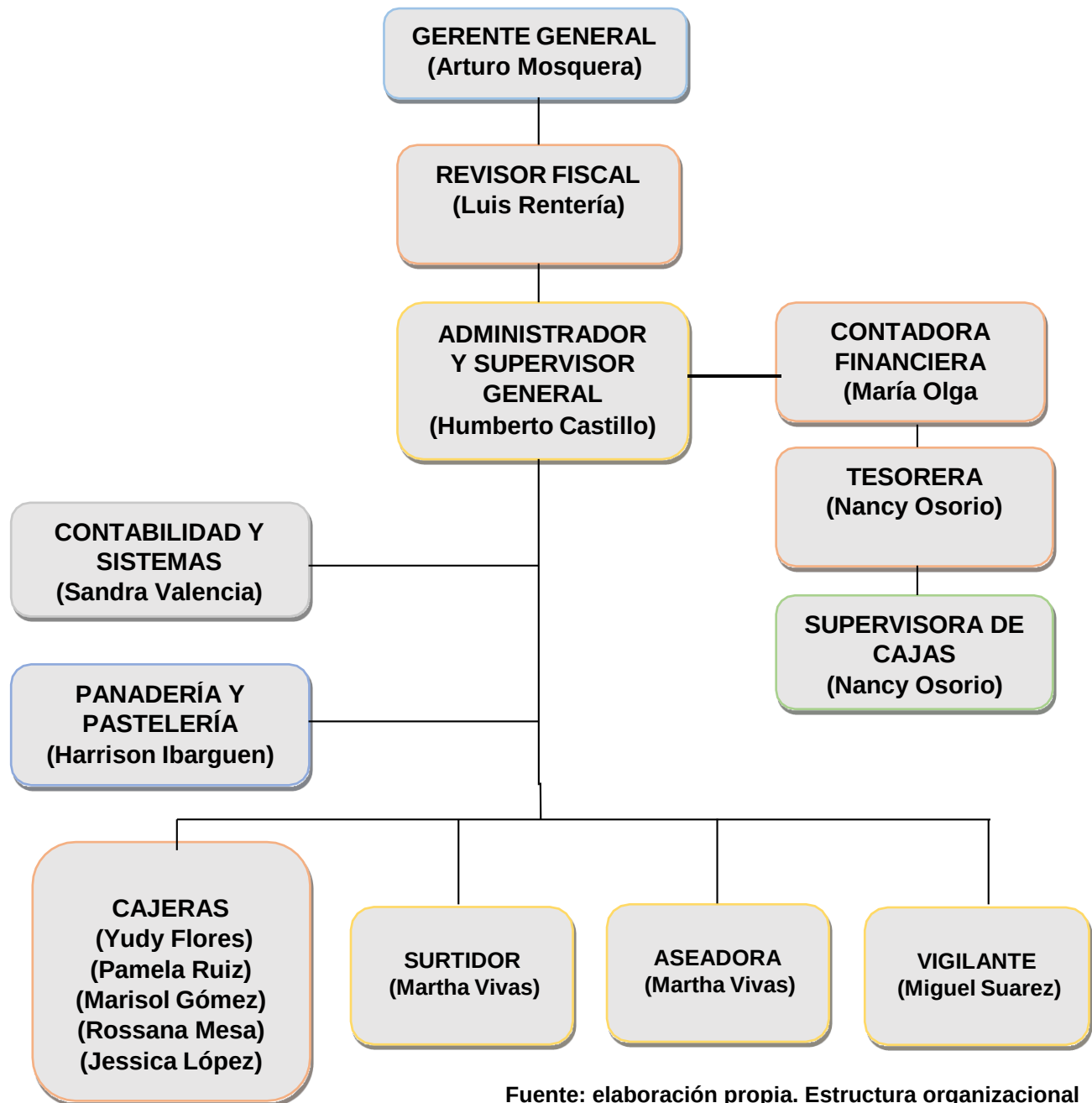
Fuente: Elaboración propia a través del análisis interno

Modelo del manual de funciones:

- ✓ **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**
- ✓ **NOMBRE DEL CARGO:** Identificación del cargo de cada colaborador.
- ✓ **NATURALEZA DEL CARGO:** Es una breve descripción del cargo.
- ✓ **NIVEL:** Es la categorización establecido por los diferentes cargos de manera jerárquica.
- ☐ **SUBORDINADOS:** Personas que se encuentran a cargo
- ☐ **JEFE INMEDIATO:** De quien depende el cargo y a quien se debe rendir informe de las actividades desarrolladas.

- ✓ **FUNCIONES:** Descripción detallada de cada una de las tareas y responsabilidades a cumplir.
- ✓ **REQUISITOS DE EDUCACIÓN:** Exigencias mínimas para el desarrollo del cargo.
- ✓ **EXPERIENCIA LABORAL:** Tiempo mínimo de practica adquirido para el desempeño del cargo.

Gráfico 21 Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia. Estructura organizacional

Esta es la propuesta de Estructura organizativa la cual se plantea desde las investigadoras con el fin de mejorar las dinámicas internas de la corporación como tal. (Ver Plan de mejoramiento).

ESTRATEGIA 3: Realizar jornadas de capacitación para empleados de Almacenes Merkamar E.U por personas especializadas en todas las áreas.

Tabla 11. Estrategia 3. Capacitación a colaboradores

META	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Capacitar a todos los colaboradores de Almacenes Merkamar E.U	Programa de capacitación en lo referente a servicio al cliente y actualizaciones de los diferentes cargos dentro de la empresa.	6 Meses	ADMINISTRADOR	Porcentaje de empleados capacitados.

Fuente: Elaboración propia a través del análisis interno

CONCLUSIÓN

Con la información obtenida a través de la observación durante las visitas que se hicieron a la empresa, la información que arrojaron las encuestas practicadas a clientes y empleados, se pudo evidenciar que ALMACENES MERKAMAR E.U. requiere de la aplicación de diferentes estrategias para ser competitiva en el mercado., ya que ALAMACENES MERKAMAR E. U es una empresa que aún es recordada y reconocida por los bonaverenses, pero que ha disminuido notoriamente su posicionamiento frente a la competencia, y esto ha hecho que su participación en el mercado local sea la más baja comparada con los competidores.

Actualmente ALAMACENES MERKAMAR E.U no cuenta con un organigrama, así lo manifestó el administrador, debido a la problemática que presenta la empresa, muchos del personal les toca hacer más funciones de lo que especifica el cargo, es decir, que a un trabajador o empleado le toca hacer otras actividades, esto permite que estructuralmente la empresa no tenga definidos los roles y perfiles de los colaboradores.

El segmento del mercado actualmente para ALAMCENES MERKAMAR E.U. está claramente definido. Este se encuentra ubicado en un sector popular donde la rodean un sin número de empresas y por ser el centro de la ciudad es el paso obligado para muchos ciudadanos de Buenaventura.

La empresa no cuenta con investigaciones de mercado, que permitan conocer gustos, satisfacciones y necesidades de los clientes.

Los planes de acción se realizaron para contrarrestar las falencias y debilidades de la empresa, donde se mencionan aspectos claves para su adecuado funcionamiento así como el diseño de un direccionamiento estratégico, un manual de funciones, una estructura organizacional y actividades para alcanzar las metas propuestas por la empresa Almacenes Merkamar E.U.

RECOMENDACIONES

Frente a las necesidades de potencialización en el mercado como parte de la competencia de ALMACENES MERKAMAR E.U., es fundamental sugerir dos recomendaciones que son necesarias para poder materializar el Plan Estratégico que se propone. Ello es el siguiente:

- ✓ En primer lugar, se necesita de la disposición de la corporación empresarial de ALMACENES MERKAMAR E.U. sobre la perspectiva de generar las condiciones adecuadas para la materialización del Plan Estratégico. Específicamente, la referencia es para generar capacidades en términos de recursos financieros para poder empezar a fortalecer sus capacidades internas que consolidará su competencia en Buenaventura.
- ✓ Y en segundo lugar, es fundamental consolidar un equipo de trabajo transversal para la materialización del Plan Estratégico. Aquí, la idea principal es vincular administradores de empresa, economistas, contadores y un sociólogo que tengan la oportunidad de establecer de manera exhaustiva un proceso de investigación sobre las condiciones de competencia en la actualidad, las nuevas tendencias de consumo y la potencialización de la aplicación de herramientas que pueden fortalecer y materializar el Plan que se propone.

Este equipo puede darle sostenibilidad al ejercicio en la medida en que permite generar las condiciones de auto-evaluación para la toma de decisiones de ALMACENES MERKAMAR E.U., girando entonces entorno a sus intereses y necesidades propias.

- ✓ Capacitar a los empleados enfocándolos al servicio al cliente, ya que en esta industria puede ser el factor de diferenciación que le permite a la empresa ser más competitiva

- ✓ Se hace necesario la restructuración física de la empresa (Adquisición de Máquinas) y una adecuada distribución de la planta que le permitirá a la empresa ser más eficiente.
- ✓ Se recomienda implementar evaluaciones de desempeño mensuales para que los empleados conozcan su rendimiento, cuáles son sus deficiencias para que trabajen en estas y mejoren su productividad en la empresa.
- ✓ Preocuparse por el bienestar de sus empleados no solo en la parte laboral, también en la personal, ayudara a que este pueda brindar su máximo potencial en la empresa. Para esto se recomienda implantar actividades de recreación para los empleados y sus familias.
- Se recomienda realizar en detalle un plan de mercadeo que le permita a la empresa posicionarse en el mercado y promocionar adecuadamente los productos que esta ofrece.
- ✓ Empezar una campaña de aseo general en la tienda en las diferentes áreas para evitar la proliferación de plagas, y generar una mejor imagen y confianza hacia los clientes y autoridades de control) manteniendo una constancia en las óptimas condiciones de higiene.
- ✓ Proyectar una mejor imagen ante los clientes implementando la asignación de uniformes adecuados al personal que labora en la compañía generando identidad de marca.
- ✓ Separar mediante un módulo las oficinas de administración y bodega, ya que en la actualidad están juntas y generan mala imagen para las personas que ahí se atienden.

- ✓ Implementar un módulo de servicio al cliente y aplicar la norma 1480 sobre el procedimiento de peticiones quejas y reclamos que incluye la ubicación de un buzón de PQRS.
- ✓ Realizar primeramente una revisión técnica al aire acondicionado a fin de determinar su reparación y continuar realizando mantenimiento preventivo para evitar su deterioro.
- ✓ Crear un parqueadero que permita el acceso a las personas que poseen vehículos y que les genere seguridad y confianza ya la hora de guardarlo.
- ✓ Acondicionar y organizar mediante un módulo las oficinas de administración y bodega, ya que en la actualidad están juntas y generan mala imagen para las personas que ahí se atienden.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, 1973, 2 R.L. <http://agudezia.blogspot.com.co/2011/12/la-importancia-de-planificar-no.html>.
- CAÑAS, JD, NOVAC, Theory, Methodology, Technology, Proc. Of the second Int. Conference on Concept Mapping- A.J, San José Costa Rica, 2006, <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006,p69.pdf>.
- CHARLES W. HILL Y GARETH R. (2009). Administración Estratégica. Octava Edición. México. P.798. Recuperado el 23 de Septiembre del 2016. Disponible en el sitio web del link: <https://adrain111.files.wordpress.com/2014/09/administracion-estrategica-hill-8th.pdf>
- FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. (2003). Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. P.366. Recuperado el 23 de Septiembre del 2016. Disponible en el sitio web del link: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206042/PENSAMIENTO ESTRATEGICO_206042_2015_16__03/LIBRO_CONCEPTOS_DE_ADMINISTRACION_ESTRATEGICA_FRED_DAVID_2003_1_.pdf
- FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. 2003. Novena edición. P.110
- HIEBING ROMÁN G, COOPER SCOTT JR., ¿Cómo preparar el exitoso plan de Mercadotecnia?, Editorial.
- MCGRAW. (1992). Hill Interamericana, México.

- MINZBERG, HENRY. AHLSTRAND, BRUCE & LAMPEL, JOSEPH. [2016]. Safari a la estrategia, p.21. Recuperado el 23 de Septiembre del 2016. Disponible en el sitio web del link: http://www.academia.edu/1280822/Resumen_del_libro_Safari_a_la_Estrategia
- KOTLER PHILLIP. (1993). Dirección de la Mercadotecnia, Séptima Edición, Pág. 43, Editorial Prentice Hall, México.
- MC DANIEL HAIR LAMB, Marketing, Sexta Edición, Mexico, 2002, Ed. Thomson Learning, Pág 698, Fred R., David. [2016]. Administración Estratégica. Capitulo I. Pág
- MOJICA FRANCISCO JOSÉ, Concepto y aplicación de la prospectiva, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2006, <http://www.umng.edu.co/docs/revmed2006/RMed2006art15.pdf>
- SERNA G., HUMBERTO. (2010). Gerencia Estratégica. 3R Editores. P.210. Recuperado el 23 de Septiembre del 2016. Disponible en el sitio web del link: <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GO>

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS PARA FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICA

- SOFTWARE GESTIÓN ESTRATEGIA. Disponible en: <https://www.isotools.org/soluciones/estrategia/gestion-del-rendimiento-corporativo/?from=co> [citado en febrero de 2016]

- UNIDAD II ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Actividad 06. Organigrama. Departamentalización. Disponible en: <http://mayolomartineznegocios.weebly.com/actividad-6.html> [citado del 9 al 13 de marzo de 2015]

- GENERACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Plan de estudios. Disponible en: <https://generacionproyectos.wordpress.com/2011/11/30/3-1- conceptos-tipos-y-objetivos-del-estudio-de-mercado/> [citado el 30 de noviembre de 2011]

- CONCEPTOS DE MACROAMBIENTE, ENTORNO Y MICROAMBIENTE Macroambiente. Disponible en: <http://floresalfret.blogspot.com.co/2013/02/coceptos-de- macroambienteentorno-y.html>. [citado en febrero de 2013]

- FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. “Macroambiente y Microambiente.” Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente#scribd> [citado el 13 de agosto de 2009]

- COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN EN COLOMBIA Disponible en: <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCI%C3%93N%20en%20Colombia.pdf>. [citado en enero de 2000]

- GESTIÓN DE ALMACENES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC). Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a09.pdf> [citado en octubre de 2011]

- DESCRIPCIÓN DE DISTINTAS METODOLOGÍAS DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL, Disponible en: <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTO S/AB02.html> [citado el 14 de abril de 2013]

- Fuentes: International Center For Trade And Sustainable Development. La política comercial de Colombia: Del pasado al futuro, [citado en el 2013].

