

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL AUTOSERVICIO MI BARRIO
DE TULUA
2016 - 2019

FABIÁN ANDRÉS BENAVIDES MORÁN

ELIANA MORÁN GALINDO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2016

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL AUTOSERVICIO MI BARRIO
DE TULUA
2016 - 2019

FABIÁN ANDRÉS BENAVIDES MORÁN

ELIANA MORÁN GALINDO

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR
BENJAMÍN BETANCOURT G.
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS -MBA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUA
2016

Nota de Aceptación

Andrés R. Azuero
Director de la Maestría en Administración

Benjamín Betancourt G.
Director trabajo de investigación

Jurado Evaluador

Jurado Evaluador

Tuluá, mayo de 2016.

A Dios, mis padres y familia, la
luz que ilumina el camino.

Fabián Andrés Benavides Morán

A Dios, a mis padres y a mi
hermano Luis Antonio, por ser mi
gran ejemplo de vida, por
inspirarme a ser cada día mejor.

A mis hermanos, sobrinos y
familia, por su constante apoyo
durante este periodo de mi vida,
por ser un ejemplo de familia y
por ser mi gran motivación.

Eliana Morán Galindo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, mis padres Oscar y Maricela, por las bases de valores que hacen lo que soy; mi esposa Marisell y mi adorada hija Samantha por ser el soporte de cada día en mi vida.

Fabián Andrés Benavides Morán

Agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de mi camino, por permitirme cumplir un sueño más en mi vida.

A mi padres y hermanos por la formación y los valores que me han dado, por el apoyo constante en cada momento de mi vida.

A mi hermano Luis Antonio por ser un excelente ejemplo de vida a seguir, por inculcarme siempre el amor a la educación y al trabajo.

A mis sobrinos por tanto amor, por ser las personas que me inspiran a progresar cada día.

Eliana Morán Galindo

Agradecemos a la Universidad del Valle por permitir una formación integra y veraz para afrontar los cambios de la vida moderna.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION Y METODOLOGIA	15
1.1. PROBLEMA.	15
1.1.1. Antecedentes y formulación del problema.	15
1.1.2. Pregunta de investigación principal.	17
1.2. OBJETIVOS.	17
1.2.1. Objetivo general.	17
1.2.2. Objetivos específicos.	17
1.3. JUSTIFICACION.	17
1.4. METODOLOGIA.	18
1.4.1. Tipo de investigación.	18
1.4.2. Fases de la investigación.	19
1.4.3. Fuentes de información.	21
1.4.4. Instrumentos de recolección de la información.	22
1.5. MARCO LOGICO.	22
1.6. MARCO REFERENCIAL.	23
1.6.1. Marco teórico.	23
1.7. ESTADO DEL ARTE.	28
2. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA.	30
2.1. CARACTERIZACION AUTOSERVICIO MI BARRIO.	30
2.2. RESEÑA HISTORICA.	30
2.3. ESTRUCTURA.	31
2.4. MISION ACTUAL.	31
2.5. VISION ACTUAL.	32
2.6. OBJETIVOS ACTUALES.	32
2.7. PRODUCTOS Y SERVICIOS.	32
2.8. MERCADO.	33
3. ANALISIS DEL ENTORNO.	34

3.1. ENTORNO GEOFISICO.	34
3.2. ENTORNO SOCIAL.	41
3.3. ENTORNO DEMOGRAFICO.	46
3.4. ENTORNO CULTURAL.	53
3.5. ENTORNO AMBIENTAL.	55
3.6. ENTORNO ECONOMICO.	58
3.7. ENTORNO POLITICO.	63
3.8. ENTORNO JURIDICO.	65
3.9. ENTORNO TECNOLOGICO.	67
3.10. ANALISIS INTEGRADO DEL ENTORNO.	70
4. ANALISIS DEL SECTOR.	76
4.1. CARACTERISTICAS DEL SECTOR.	76
4.2. DIAMANTE COMPETITIVO.	77
4.2.1. Factores de productividad.	77
4.2.2. Sectores conexos y cadenas productivas.	78
4.2.3. Condiciones de demanda.	78
4.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad.	79
4.2.5. El gobierno.	80
4.2.6. El azar.	81
5. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.	82
5.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.	82
5.2. BARRERAS DE SALIDA.	83
5.3. POSIBLES ENTRANTES.	84
5.4. PODER DE LOS PROVEEDORES.	86
5.5. PODER DE LOS COMPRADORES.	86
5.6. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.	87
5.7. CALIFICACION DE LAS VARIABLES Y SINTESIS DEL ANALISIS	87
6. BENCHMARKING.	89
6.1. PRESENTACION DE LAS EMPRESAS.	89
6.1.1. Almacenes Éxito Tuluá.	89

6.1.2. Olímpica	89
6.1.3. Almacenes La 14	90
6.2. DESCRIPCION DE LOS FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.	91
6.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.	92
6.4. RADARES DE COMPARACION.	94
6.5. INTERPRETACION DE RESULTADOS.	99
7. ANALISIS INTERNO.	100
7.1. ANALISIS POR AREAS FUNCIONALES.	100
7.1.1. Diagnóstico de la gestión administrativa y funcional.	100
7.1.2. Diagnóstico del Marketing.	102
7.1.3. Diagnóstico de la operación.	103
7.1.4. Diagnóstico de las finanzas.	104
7.1.5. Diagnóstico de la gestión humana.	105
7.2. EVALUACION INTEGRADA DE LA SITUACION INTERNA	106
7.3. LA CADENA DE VALOR	111
8. ANALISIS DOFA.	114
8.1. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS.	114
8.2. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS.	116
8.3. ANALISIS DOFA MI BARRIO.	118
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.	120
9.1. MISION.	120
9.2. VISION.	120
9.3. VALORES CORPORATIVOS.	120
9.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.	121
9.5. FORMULACION DE ESTRATEGIAS.	122
9.5.1. Estrategias de crecimiento Ansoff.	122
9.5.1.1. Penetración de mercados.	123
9.5.1.2. Desarrollo de mercados.	123
9.5.1.3. Desarrollo de productos.	124
9.5.2. Estrategia Competitiva	124

9.5.3. Estrategia de calidad.	124
9.5.4. Estrategia de productividad.	124
9.5.5. Estrategia de innovación.	124
9.5.6. Estrategia financiera.	124
9.5.7. Estrategia de responsabilidad social.	125
9.5.8. Matriz BCG.	125
9.5.8.1. Productos estrella.	126
9.5.8.2. Productos incógnita	127
9.5.8.3. Productos vaca lechera.	127
9.5.8.4. Productos perro.	128
9.5.9. Estrategia 4P del marketing.	128
9.5.9.1. Estrategia de productos.	130
9.5.9.2. Estrategia de Precios.	131
9.5.9.3. Estrategia de Promoción.	132
9.5.9.4. Estrategia de Plaza.	134
10. PLAN DE ACCION EVALUACION Y CONTROL	136
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	143
11.1. CONCLUSIONES	143
11.2. RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFIA	146

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Marco lógico.	23
Tabla 2. Definición de estrategia.	24
Tabla 3. Perspectiva de la planeación estratégica	25
Tabla 4. Estado del arte.	28
Tabla 5. Extensión geográfica Municipio de Tuluá	36
Tabla 6. Corregimientos y veredas Municipio de Tuluá.	38
Tabla 7. Barrios por comuna Municipio de Tuluá.	40
Tabla 8. Variables entorno geofísico.	41
Tabla 9. Caracterización de viviendas, hogares y población en el municipio de Tuluá censo 2005 y población proyectada 2014	42
Tabla 10. Historial de índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) Censo 2005.	42
Tabla 11. Niveles de educación Municipio de Tuluá.	44
Tabla 12. Variables del entorno social.	46
Tabla 13. Proyección por edades municipio de Tuluá.	47
Tabla 14. Clasificación por grupo de edad y sexo en el grupo de Tuluá 2012.	47
Tabla 15. Distribución territorial de la población del municipio 2012.	48
Tabla 16. Población por estratos del municipio de Tuluá 2010-2013.	48
Tabla 17. Índice de necesidades insatisfechas según CENSO 2005.	50
Tabla 18. Promedio de personas por hogar.	51
Tabla 19. Hogares con actividad económica.	51
Tabla 20. Variables entorno demográfico.	52
Tabla 21. Variables entorno cultural.	54
Tabla 22. Variables entorno ambiental.	57
Tabla 23. Indicadores económicos Colombia.	61
Tabla 24. Variables entorno económico.	62

Tabla 25. Variables entorno político.	65
Tabla 26. Variables entorno jurídico.	67
Tabla 27. Variables de entorno tecnológico	69
Tabla 28. Analisis integrado del entorno	70
Tabla 29. Calificación de las variables y sintesis del análisis	88
Tabla 30. Matriz del perfil competitivo.	93
Tabla 31. Variables del sistema de planificación.	100
Tabla 32. Variables del sistema de control.	101
Tabla 33. Variables calidad de los sistemas de información.	101
Tabla 34. Variables coordinación de la empresa.	102
Tabla 35. Variables de legislación.	102
Tabla 36. Variables del diagnóstico del marketing.	103
Tabla 37. Variables del diagnóstico de la operación.	104
Tabla 38. Variables del diagnóstico de las finanzas.	105
Tabla 39. Variables diagnóstico de la gestión humana.	106
Tabla 40. Evaluación integrada dela situacion interna	106
Tabla 41. Matriz de evaluación de factores externos.	114
Tabla 42. Matriz de evaluación de factores internos.	116
Tabla 43. Listado DOFA.	117
Tabla 44. Matriz DOFA.	118
Tabla 45. Estrategia de crecimiento.	136
Tabla 46. Estrategia de crecimiento II.	137
Tabla 47. Estrategia de calidad.	138
Tabla 48. Estrategia de productividad.	138
Tabla 49. Estrategia de innovación.	139
Tabla 50. Estrategia financiera.	139
Tabla 51. Estrategia responsabilidad social.	140
Tabla 52. Cronograma de actividades	141

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Historia y caracterización de la organización.	20
Gráfica 2. Organigrama.	31
Gráfica 3. División Política Municipio de Tuluá	35
Gráfica 4. Hidrografía y unidades climáticas.	37
Grafica 5. División Política Rural del Municipio de Tuluá	39
Gráfica 6. Mapa División Política Municipal Urbana	40
Gráfica 7. Registros Civiles 2010 al 2012.	49
Gráfica 8. Fallecidos violentamente 2010 al 2012.	50
Gráfica 9. Radar de Valor Autoservicio Mi Barrio.	93
Gráfica 10. Radar de Valor sopesado Autoservicio Mi Barrio.	94
Gráfica 11. Radar de Valor Almacenes Éxito.	94
Gráfica 12. Radar de Valor Sopesado Almacenes Éxito.	95
Gráfica 13. Radar de Valor Almacenes Olímpica.	95
Gráfica 14. Radar de Valor Sopesado Almacenes Olímpica.	96
Gráfica 15. Radar de Valor Almacenes La 14.	96
Gráfica 16. Radar de Valor Sopesado Almacenes La 14.	97
Gráfica 17. Radar de Valor Autoservicio Mi Barrio, Almacenes Éxito Almacenes Olímpica y Almacenes La 14.	97
Gráfica 18. Radar de Valor Sopesado Autoservicio Mi Barrio, Almacenes Éxito Almacenes Olímpica y Almacenes La 14.	98
Gráfica 19. La cadena de valor	110
Gráfica 20. Matriz de Ansoff.	121
Gráfica 21. Matriz BCG.	124
Gráfica 29. 4P del Marketing	128

INTRODUCCIÓN

Debido a que las empresas deben asumir el reto de innovar, modernizarse y actuar rápido frente a la competencia, para generar valor agregado y poder sobrevivir a través del tiempo, se hace necesario diseñar un plan estratégico para el Autoservicio Mi Barrio, de la ciudad de Tuluá, dado que presenta fallas y debilidades administrativas, que no le permiten organizar y dirigir su negocio de una mejor manera.

Los Autoservicios Mi Barrio son negocios conducidos por empresarios con poca preparación en temas administrativos, personas luchadoras, constantes y con muchos deseos de sacar hacer crecer su negocio, sin embargo, se hace inevitable la creación de un plan estratégico que ayude al propietario de la empresa a enfrentar los retos del mercado, como nuevos competidores y problemas familiares que pueden presentarse, ya que el 30% del personal hace parte del grupo familiar.

Para el desarrollo de esta investigación, se realizó trabajo de campo en las tres sedes del Autoservicio, en el cual se elaboraron encuestas a los colaboradores y clientes, con el fin de identificar las principales falencias y poder enfocar al empresario en una dirección empresarial para su negocio.

Teniendo en cuenta la necesidad de cambio que tiene el Autoservicio Mi Barrio, se pretende aportar un modelo de gestión estratégica, que le permita alinear sus capacidades con las contingencias del entorno y mantener una ventaja competitiva sostenible dentro del marco de la competencia. Los resultados obtenidos con este

trabajo, se aplicarán, con técnicas de fácil implementación, bajos costos y beneficios a corto plazo.

La organización comprende que estar preparado es un factor importante en la actualidad, y que la planeación permitirá un fortalecimiento de sus procesos, para el mejoramiento continuo de la empresa, brindando siempre la mejor calidad en el servicio, lo que le permitirá ser más competitivo en el mercado.

Este trabajo pretende mejorar y flexibilizar los procesos internos de la empresa, desde el desarrollo de estrategias que contribuyan a la toma de decisiones acertadas en los próximos cuatro años. Planteando un modelo de planeación estratégica, que incluya diferentes vías para llegar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA.

1.1. PROBLEMA.

El sector de los Autoservicios es uno de los más dinámicos de nuestro país, y la falta de conocimiento para administrar estos negocios por parte de los empresarios del sector, ha traído como resultado la pérdida de oportunidades y progreso. Algunas de estas empresas, generan altos ingresos mensuales, pero por falta de organización empresarial y estratégica, presentan pérdidas y un bajo nivel de crecimiento y proyección local.

De acuerdo con lo anterior y ante la necesidad de direccionar las acciones del Autoservicio Mi Barrio hacia la mejora, se realiza un estudio para diseñar un plan estratégico que oriente a la empresa hacia la competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

1.1.1. Antecedentes.

Es importante resaltar que los Autoservicios son establecimientos comerciales de compra libre, que tiene como mínimo una caja registradora, más de 100 m² y una góndola central, con un sistema de venta directa al consumidor, con exhibición abierta de productos, más grande que una tienda de barrio, pero no tanto, como un almacén de cadena. Gran parte de este tipo de establecimientos comerciales en Colombia, se mueven en la informalidad, es decir, muchos de los dueños de autoservicios son personas que han progresado en el negocio de manera intuitiva, con falta de educación en temas administrativos y académicos, lo que genera pérdida de oportunidades y progreso. El sector de autoservicios ha evolucionado en la venta de productos de aseo, misceláneos, alimenticios y prácticamente, todo lo que tiene que ver con el consumo en los hogares colombianos.

El Autoservicio Mi Barrio, cuya ubicación es la ciudad de Tuluá, es una empresa familiar que cuenta con 12 años de presencia en el mercado y se dedica al comercio al detal de víveres en general. Su primera sede fue fundada el 12 de abril del año 2002 con la idea de generar empleo a los miembros de la familia, y

fue conformado inicialmente por 5 personas del círculo familiar. El 18 de octubre del mismo año, pensando en ampliar el negocio y alcanzar mejores condiciones de negociación con los proveedores, se creó una segunda sede, y posteriormente, el 18 de febrero del año 2012 y ante la oportunidad de expandir el negocio hacia otra zona de la ciudad, fue fundada la tercera sede.

Actualmente, las tres sedes se encuentran ubicadas en diferentes barrios de la ciudad de Tuluá, Sajonia, Alvernia y Céspedes. La idea de apertura de estas sedes, surgió por impulsos del propietario en su intención de ampliar el negocio, sin realizar un análisis previo del mercado que le sirviera de guía para estructurar la idea de negocio.

Cada autoservicio tiene un área de aproximadamente 160 m², dos puntos de pago, presta servicio a domicilio sin ningún costo adicional y está abierto las 24 horas del día, los siete días de la semana; además, se ofrecen productos de la canasta familiar, productos de aseo, carnes, papelería, lácteos, grano, frutas y verduras. Como el personal empleado es un factor importante para la prestación de un buen servicio, el Autoservicio Mi Barrio cuenta con 12 empleados, los cuales están representados así: Gerente General, Contador, Auxiliar Contable, Supervisor, Carnicero, Cajeros y Oficios Varios.

El Autoservicio Mi Barrio ha sido dirigido de manera muy informal, lo que no ha permitido obtener mayor crecimiento en su rentabilidad. Adicionalmente, desde el año 2013 se han instalado en la ciudad de Tuluá, varios autoservicios de inversión extranjera que llegaron a competir con precios bajos y con estrategias diferenciadoras, ligadas siempre a ofrecer productos a bajos costos, lo cual, ha generado expectativa por parte de los consumidores y por consiguiente, una disminución en el volumen de ventas.

De otra parte, se evidencia la alta rotación del personal que allí labora, teniendo como motivos principales, las duras jornadas laborales de 24 horas y las altas cargas laborales, no permiten que se realicen capacitaciones al grupo de trabajo y aunque se manejan turnos, no se genera en los miembros del equipo de trabajo, motivación, ni sentido de pertenencia.

El Autoservicio Mi Barrio, comprende que estar preparado es un factor importante en la actualidad, y que la planeación permitirá un fortalecimiento de sus procesos,

para el mejoramiento continuo de la empresa, brindando siempre el mejor servicio y logrando mayor competitividad en el mercado.

1.1.2. Formulación del problema.

¿Cuáles son los factores que se deben tener en cuenta para diseñar un Plan Estratégico para los Autoservicio Mi Barrio de la ciudad de Tuluá?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general.

Diseñar un Plan estratégico para el Autoservicio Mi Barrio, mediante la identificación de los factores que le permitan alcanzar un buen nivel de competitividad y sostenibilidad durante el periodo 2016 – 2019.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Elaborar el análisis externo de los Autoservicio Mi Barrio que reconozca las amenazas y oportunidades existentes.
- Realizar análisis del sector del comercio de Tuluá.
- Realizar el análisis interno de los Autoservicios Mi Barrio, que permita detectar las fortalezas y debilidades.
- Realizar el benchmarking que permita evaluar el nivel de servicio frente a otros autoservicios posicionados en la ciudad de Tuluá.
- Formular las estrategias de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer planes de acción para el desarrollo de las estrategias con indicadores de control.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La economía colombiana está compuesta en gran parte, por empresas pequeñas, medianas y familiares. Es indispensable reconocer su importancia, y saber que el progreso y fortalecimiento de nuestra economía, depende de la correcta dirección que tengan estas empresas.

Este trabajo plantea un esquema de orientación, que involucre de manera integral, las áreas funcionales del Autoservicio Mi Barrio; empresa familiar que tiene sus operaciones en la ciudad de Tuluá-Valley así lograr el crecimiento y éxito esperados.

Para optimizar la gestión del Autoservicio Mi Barrio y mejorar sus resultados, es importante también diseñar un Plan Estratégico, que le permita determinar la problemática existente en la actualidad y establecer las acciones necesarias para lograr mayor competitividad. El Plan Estratégico será de gran utilidad, ya que el Autoservicio contará con una visión administrativa más amplia que le permitirá a la Gerencia tener el control de la empresa ante el mercado cambiante, así como, lograr ventajas competitivas en el sector, minimizar debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas, aprovechar las oportunidades del medio, alcanzar buen posicionamiento y competitividad y evaluar los logros alcanzados.

El estudio que se plantea, le permitirá también al Autoservicio Mi Barrio, optimizar la utilización de los recursos, espacio disponible, tiempos de operación, rotación de productos, tiempo de respuesta, agilidad y rapidez en la entrega de pedidos, clima organizacional, precios y calidad.

Es importante para los grupos de interés de la organización, como la Gerencia, Proveedores, Clientes, Colaboradores y demás involucrados, contar con un plan estratégico que oriente el quehacer de la organización en los próximos años. De igual manera, se considera importante para los estudiantes, porque con la realización de este trabajo, se permitirá aplicar los conocimientos adquiridos y aportar una guía útil de orientación, que le permitirá a la empresa alcanzar un buen nivel de competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

1.4. METODOLOGÍA

1.4.1. Tipo de investigación.

El trabajo de investigación para formular un plan estratégico para los Autoservicio Mi Barrio tendrá un enfoque cualitativo dado que se aplicarán encuestas y entrevistas a la población objeto de estudio, buscando conocer la situación actual de los Autoservicio y las estrategias y planes de acción de los mismos.

En la investigación cualitativa se recopilan datos, analiza e interpreta datos mediante la observación de lo que las personas hacen y dicen. La investigación cualitativa se refiere a los significados, las definiciones, las características, símbolos, metáforas y descripción de las cosas. Este tipo de investigación es mucho más subjetiva y utiliza métodos muy diferentes de recogida de información, entrevistas en profundidad, sobre todo de las personas y grupos de enfoque.

El estudio a realizado fue descriptivo, con variables concretas como: actuación de la competencia y todo lo relacionado con el ámbito interno y externo de la empresa, permitiendo puntualizar los escenarios y procedimientos de las variables en esta investigación.

Estudio Descriptivo: *el estudio descriptivo es aquel que “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”¹*

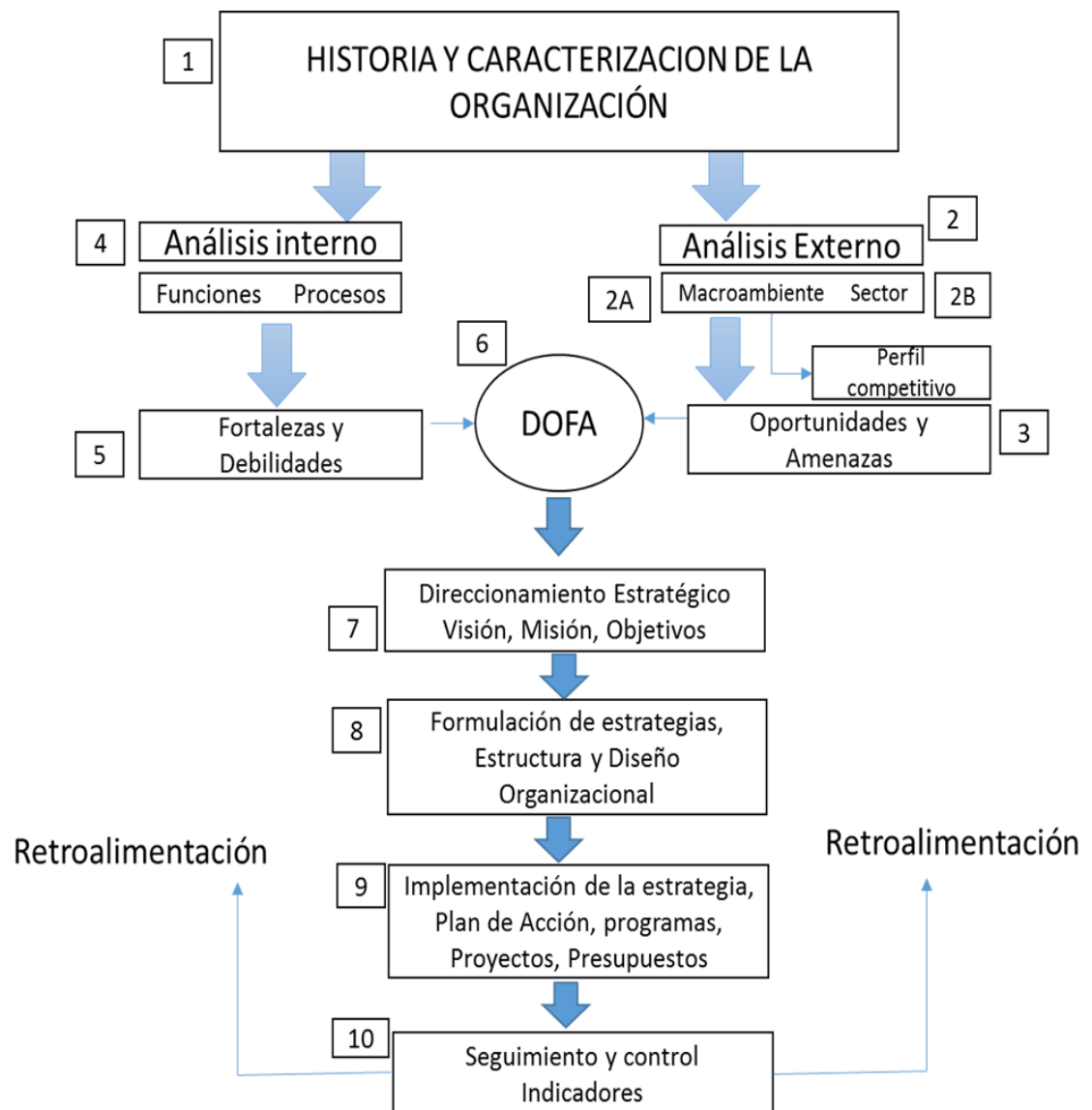
1.4.2. Fases de la investigación.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará el modelo descrito por Betancourt (2013)², en su libro Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas en el cual se muestra la integración de las diferentes fases del proceso de planeación estratégica. Bajo este esquema, se entiende la planeación como una herramienta practica que facilita a los directivos la gestión, el crecimiento y el éxito de la organización. El modelo metodológico a seguir es:

¹ BEHAR, D. (2008). Metodología de la investigación. Editorial Shalom. P. 17.

² BETANCOURT, B. (2013) Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Escuela Nacional del Deporte. Cali. 109 p

Grafica 1. Historia y caracterización de la organización.



Fuente. Betancourt (2013)

Fase 1: Análisis interno y externo:

En el análisis externo se investiga cómo se está comportando el mercado en el sector, determinando cuál es la participación de la empresa en dicho sector y

conociendo su relación frente a la competencia, llegando a reconocer algunas de sus oportunidades y amenazas. Se identifica además en el comercio al detal de víveres en general cuales son las tendencias económicas, sociales, culturales, y tecnológicas y definir como se está frente al sector.

En cuanto al análisis interno se deben determinar cuáles son las variables que afectan el comportamiento interno de la empresa y someterlo a un detallado análisis de tal manera que nos muestre cuáles son los factores claves para el buen funcionamiento de la empresa. A partir de allí establecer los recursos claves que se pueden explotar para el cumplimiento de los objetivos. De este análisis se pueden determinar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa y así determinar la acción más adecuada a sus necesidades con base en dicho estudio.

De esta etapa se empezará a definir el direccionamiento estratégico de la empresa, empezando por la misión, visión, principios y objetivos de la organización.

Fase 2: Formulación de estrategias

En el momento en que se finalizó el análisis interno y externo se plantearon procesos que ayuden a la creación de estrategias, que consistió en realizar la matriz DOFA, cruzando cada variable para deducir estrategias que se acomoden a las necesidades de la organización y la lleven a ser un negocio competitivo y sostenible en el tiempo.

Fase 3. Formulación de planes de acción e indicadores de control

Luego de establecer el tipo de estrategias, se debe definir que indicadores de control se acomodan tanto a las estrategias como a la compañía. En esta etapa se acomoda un modelo de Balanced Score Card o cuadro de mando integral, para tener una mejor visión y control de las estrategias.

1.4.3. Fuentes de información.

Fuentes primarias: las fuentes de información primarias que se utilizaron en este proyecto, fueron tomadas a través de entrevistas realizadas al propietario y al gerente de la empresa, además de las encuestas realizadas a los colaboradores y

de la observación directa del comportamiento de la organización, de sus colaboradores y de los procesos internos que se manejan.

Fuentes secundarias: se utilizaron fuentes de información secundarias , que se recopilaron para la elaboración de esta investigación, siendo principalmente información obtenida dentro de la empresa y textos de autores enfocados a la planeación estratégica, así como documentos de estudios realizados a otras empresas que aportaron a la investigación y al desarrollo del trabajo en mención.

Estas fuentes de información son: otros estudios de planeación estratégica realizados, artículos de actualidad en revistas y periódicos, y libros relacionados con el tema.

1.4.4. Instrumentos de recolección de información

Para la recolección de la información se efectuó la entrevista semiestructurada que es una herramienta que permitió formular preguntas abiertas que conlleven a recibir más información de parte del entrevistado y enlazar varios temas de los que se quiso conocer. En este caso, se realizó la entrevista al propietario y al gerente de los Autoservicio Mi Barrio, para conocer el estado actual de la empresa y su nivel de crecimiento.

La observación directa también fue realizada, ya que por medio de esta, se logró conocer el comportamiento de los colaboradores, los procesos internos y el funcionamiento general de la empresa.

La encuesta a clientes fue una herramienta importante utilizada, ya que con ella se pudo conocer la percepción que tienen los clientes con el servicio que prestan los autoservicios y mediante la interpretación de los resultados, se lograron establecer los aspectos positivos y negativos y su incidencia en la empresa.

1.5. MARCO LÓGICO

En la Tabla esquematiza el marco lógico que se ejecutó en función de los objetivos específicos propuestos, dónde se indican cuáles son las actividades a realizar, los recursos involucrados y los resultados esperando, que a su vez, son equivalente a los resultados obtenidos tras la ejecución de cada una de las fases de investigación.

Tabla 1. Marco lógico.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FASE DE LA INVESTIGACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS
Realizar un Diagnóstico de la situación actual a partir de un análisis externo e interno de la organización	Diagnóstico.	• Revisar el marco referencial existente en relación a la planeación estratégica. (concepto, aspectos, factores que intervienen, entre otros).	• Equipo de cómputo con conexión a internet.
		• Preparar las encuestas, entrevistas para aplicar a la población objeto de estudio.	• Bibliografía sobre planeación estratégica.
		• Observación directa a los colaboradores y a los diferentes procesos de la organización, para conocer la situación actual dentro de la organización.	• Bibliografía sobre otros trabajos realizados en planeación estratégica.
		• Estudiar la competencia y los factores externos de los Autoservicios.	• Asesoría por parte de la directora del trabajo de investigación para establecer aportes positivos y negativos generados. • Elaboración y análisis de encuestas. • Elaboración y análisis de entrevistas
Formular las estrategias de mejoramiento a largo plazo a partir del análisis interno y externo realizado.	Análisis.	• Procesar, clasificar y analizar la información y a partir de ella generar las estrategias.	• Equipo de cómputo con conexión a internet.
		• Elaboración de las diferentes matrices	• Información recopilada en análisis interno y externo. • Resultados de Matrices a partir del análisis interno y externo.
Establecer planes de acción para el desarrollo de las estrategias y los indicadores de gestión. .a partir de las estrategias planteadas.	Diseño.	• Definir diferentes planes de acción que le permitan a los Autoservicios alcanzar un buen nivel de competitividad y sostenibilidad.	• Equipo de cómputo con conexión a internet.
		• Definición de indicadores para seguimiento de planes de acción.	• Información recopilada en actividades anteriores.

Fuente. Los autores

1.6. MARCO REFERENCIAL

1.6.1. Marco teórico

Para llevar a cabo el ejercicio de diseñar un plan estratégico para el Autoservicio Mi Barrio, se hace necesario, mencionar la perspectiva de algunos autores y las teorías que se han desarrollado para definir la palabra estrategia (Ver tabla No.2) y conceptualizar el significado de planeación estratégica (Ver Tabla No.3). Al

respecto, en las tablas que se muestran a continuación, se presentan algunas definiciones sustentadas por diferentes autores:

Tabla No.2. Definición de estrategia.

Autor / Año	Definición de estrategia
(Chandler, A., 1962)	La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos.
(Learned, E., Christensen, C., Andrews, K. y Guth, W., 1965)	Patrón de objetivos, propósitos o fines y grandes políticas y planes para alcanzar esos objetivos, formulados de tal forma que la empresa defina en que negocios está o quiere estar y el tipo de empresa que desea ser.
(Andrews, K., 1971)	Es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera, que definen en que negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o va a ser.
(Hofer, Ch. y Schendel, D., 1978)	Características básicas del encaje que una organización logra con su entorno.
(Ansoff, I., 1979)	Las nuevas pautas y reglas de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización.
(Porter, M., 1980)	Es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento y las ventajas competitivas.
(Quinn, J. B., 1980)	Modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente.
(Ohmae, K., 1982)	Es una palabra, es ventaja competitiva. La estrategia corporativa supone un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.
(Mintzberg, H. y Waters, J. A., 1985)	La reconoce y concibe como un modelo. Un patrón en un flujo de acciones.
(Bueno, E., 2006)	Es una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una misión (finalidad que trasciende) y de unos objetivos a largo plazo. Es un modo de decisión que establece políticas, objetivos a corto plazo o metas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con dicha misión y objetivos generales.

Fuente: Compilación de los autores de varias fuentes

Tabla No.3. Perspectiva de la planeación estratégica.

Autor / Año	Perspectiva sobre Planeación Estratégica	Principales elementos
(Ackoff, R., 1970)	La planificación estratégica puede preocuparse del futuro, con actitudes que pueden ir desde añorar un determinado pasado hasta diseñar un futuro deseado.	Etapas en que se divide el proceso.
(Steiner, G., 1983)	Es el resultado esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.	Conocimiento de la institución. Análisis y pronóstico del medio.
(Mintzberg, H., 1988)	Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden, con el fin de lograr una situación viable y original. Propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas.	Deben tenerse en cuenta, · Los recursos de la organización. · Anticiparse a los posibles cambios del Entorno.
(Kotler, P., 1990)	Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.	Intercambio con el entorno.
(David, F., 1990)	Enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.	La debida organización. Definición de los objetivos y metas.
(Serna, H., 1994)	Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.	Logro de objetivos y propósitos de la organización.
(Chiavenato, I., 1995)	La manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.	Planeación global y a largo plazo.
(Senge, P., 1995)	Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.	Visión compartida. Modelos mentales el aprendizaje en equipo.

		Dominio personal.
(Martínez, C., 1999)	Conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales clave que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.	Análisis de situación interna y externa de la organización.
Fuente: Varios autores		

Mintzberg (1994) en sus publicaciones sobre estrategia y las distintas escuelas de pensamiento, ha cuestionado el proceso de planificación e implícitamente el de desarrollo de estrategias, ha puesto en duda la validez y utilidad de los distintos enfoques para el análisis estratégico, que han constituido la base de la investigación en los últimos años.

A pesar de las diferencias y la confusión de los últimos tiempos, los investigadores relacionados con la estrategia coinciden en que hay que seguir reflexionando sobre el mismo, en pro de encontrar nuevos paradigmas que orienten a las organizaciones para incrementar su competitividad. Bajo la premisa que muchas de las ideas básicas de los modelos estratégicos tradicionales pueden haberse quedado incompletas, en el nuevo entorno competitivo, y que los directivos organizacionales deben pensar y actuar estratégicamente; se reconsideran los paradigmas tradicionales y en función de lo planteado anteriormente se determina considerar a las diez escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia que plantea Mintzberg (1999). Para el desarrollo del trabajo se pondrá en consideración tres de estas escuelas.

✓ Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965):

Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su

concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.

✓ Escuela de planificación (Ansoff 1965):

La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.

✓ Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985):

La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

Teniendo en cuenta las premisas anteriores, puede ser de gran provecho para una empresa tener un plan estratégico, ya que de esta manera, podrá convertir la misión, visión y objetivos en resultados tangibles, y por consiguiente, reducir los conflictos. En consecuencia, y teniendo en cuenta que la planeación estratégica nos permite tomar decisiones adecuadas, esta investigación se orienta bajo la perspectiva de Mintzberg (1988), en donde el autor sustenta, que la planeación estratégica permite poner orden en la empresa y lograr situaciones reales y viables; así como también, permite lograr un equilibrio entre los componentes internos y externos de la empresa.

1.7. ESTADO DEL ARTE

A continuación se presentan algunas investigaciones o estudios de caso relacionadas con la planeación estratégica en Autoservicios y Supermercados que fueron realizadas en años anteriores en América Latina y que nos permitirán tener una visión más amplia sobre el tema a desarrollar en esta investigación.

Tabla No.4. Estado del arte.

AUTOR/FECHA	NOMBRE ESTUDIO	DESCRIPCION
Colmenares, O. A. Saavedra, J. L. Enero-Marzo 2008	Lanzamiento de Supermercados Cheap en Venezuela – Estudios Gerenciales Vol.24 No. 106 www.icesi.edu.co/revistas/	Este caso de estudio se plantea en el sector de distribución de alimentos al detal en Venezuela en los años 2005 al 2007, en el cual se han presentado diversos cambios en función de las condiciones socioeconómicas del país y las tendencias globales.
Bello, D. del V. Cedeño, R. B. Rodríguez, M. de los A. 19/03/2011	Propuesta para la elaboración de un plan estratégico en el área de ventas del supermercados Francys, c.a, Carúpano Estado Sucre. 2011	En Venezuela las empresas han tenido la necesidad de evolucionar paulatinamente incluyendo a sus estrategias y defensas comerciales la propuesta y elaboración futura de lo que respecta a planes estratégicos, ya que estos permiten proyectar sus actividades de una mejor manera. Por esta razón, debido a ciertos adelantos tecnológicos, desarrollo social, comercial y económico financiero, Supermercados FRANCYS, C.A. ha decidido implementar estrategias de mercado para captar la atención de una gran cantidad de consumidores. En esa misma temática, debido a la situación observada se decide proponer la elaboración de un plan estratégico en el área de ventas, con el propósito de examinar con exactitud las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en el desarrollo de las actividades de esta organización.
Castañeda, A. 15/08/2011	Economía Mexicana Nueva Epoca, vol. XXI, núm. 2, segundo semestre de 2012. PP. 297-349	Esta investigación tiene como tema principal la competencia de precios entre cadenas de supermercados, y

		análisis de otras dimensiones como calidad y servicio en México.
	http://www.economiamexicana.cide.edu/num_anteriores/XXI-2/04.EM_AlejandroCastanedaSabido(297-349).pdf	
Comisión para la Defensa y promoción de la Competencia	Estudios sobre el sector de los supermercados en Honduras: Distrito Central y San Pedro Sula.	El tema principal de esta investigación es la Expansión acelerada que han experimentado los supermercados en Honduras y América Latina, y como se ha constituido en una opción importante en las ventas al detalle.
09/2012	http://www.cdpc.hn/pdf/Estudio%20Sector%20Supermercados.pdf	
Mera, G. Narvaez, Y.	Plan estratégico y participación de mercado en los supermercados de la ciudad de Tulcán. Universidad Politécnica Estatal del Carchi Administración de Empresas y Marketing	En los supermercados de la ciudad de Tulcán, se ha podido identificar que en la actualidad no utilizan ningún modelo de planeación estratégica. Además la misión y visión que tienen, están formuladas de una manera empírica y los objetivos no interpretan lo que desean alcanzar en la organización, pero sobre todo no son conocidos por los empleados.
07/08/2014	http://hdl.handle.net/123456789/125	

Fuente: Los autores

Lo anterior, nos permite establecer, que a pesar de que existe una amplia información sobre la planeación estratégica para Autoservicios y Supermercados, no se puede generalizar el contexto sobre la problemática del Autoservicio Mi barrio, toda vez que las investigaciones y proyecciones están dirigidas a sectores y población culturalmente diferentes.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.

2.1. CARACTERIZACIÓN AUTOSERVICIO MI BARRIO.

Los Autoservicio Mi Barrio, Ubicados en la ciudad de Tuluá, son una empresa familiar que cuenta con 12 años de presencia en el mercado y se dedican al comercio al detal de víveres en general.

Actualmente cuenta con tres sedes se encuentran ubicadas en diferentes barrios de la ciudad de Tuluá, en los barrios Sajonia, Alvernia y Céspedes. La idea de apertura de estas sedes, surgió por impulsos del propietario en su intención de ampliar el negocio, sin realizar un análisis previo del mercado que le sirviera de guía para estructurar la idea de negocio.

Cada autoservicio tiene un área de aproximadamente 160 m², dos puntos de pago, presta servicio a domicilio sin ningún costo adicional y está abierto las 24 horas del día, los siete días de la semana; además, se ofrecen productos de la canasta familiar, productos de aseo, carnes, papelería, lácteos, grano, frutas y verduras. Los Autoservicio Mi Barrio cuenta con 12 empleados, los cuales están representados así: Un gerente general, contador, auxiliar contable, supervisor, carnicero, cajeros y oficios varios.

A nivel general, la empresa ha sido manejada de manera muy informal, lo que no le ha permitido tener un mayor crecimiento en su rentabilidad. Adicionalmente, desde el año 2013 se han instalado en la ciudad de Tuluá, varios autoservicios de inversión extranjera que llegaron a competir con precios bajos y con estrategias diferenciadoras, ligadas siempre a ofrecer productos a bajos costos, lo que ha generado expectativa por parte de los consumidores y por consiguiente, una disminución en el volumen de ventas en el Autoservicio Mi Barrio.

Los Autoservicios Mi Barrio, no cuentan con un plan estratégico que permita formular, implementar y evaluar decisiones inter funcionales y poder lograr una integración de todas las áreas: Administración, Mercadeo, Recurso Humano, Finanzas, lo que impide obtener el cumplimiento de los objetivos establecidos.

2.2. RESEÑA HISTORICA.

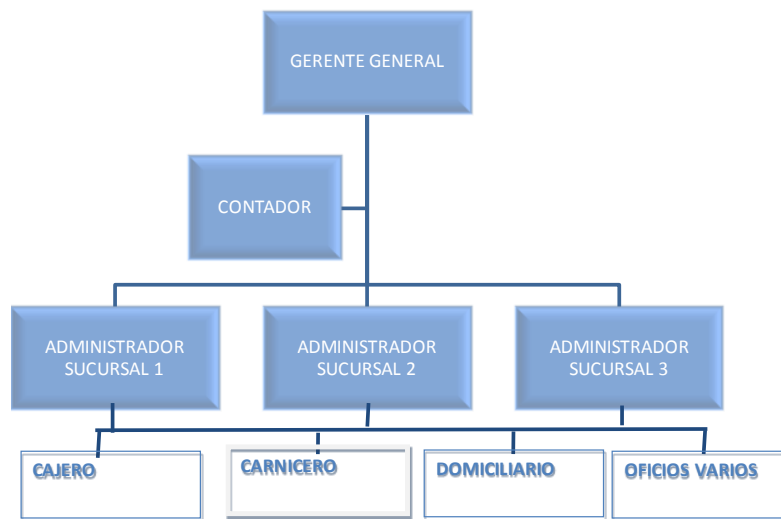
Nacieron como una idea de generar empleo a los miembros de la familia. El 12 de abril de 2002 se fundó la primera sede, la cual estaba conformada por 5 personas pertenecientes al círculo familiar; existía una sola caja registradora y se ofrecían todos los productos de la canasta familiar, pero aún no se contaba con la

carnicería, no se manejaba un sistema que integrara las ventas, compras, devoluciones y demás transacciones propias del negocio. Así mismo, el 18 de octubre del mismo año, pensando en ampliar el negocio y obtener mejores condiciones de negociación con los proveedores, se creó una segunda sede. En ese momento se decide cambiar el sistema manual por uno de mejor tecnología, la venta de los productos se hace a través de láser, se monta otro punto de pago y se implementa la carnicería y el servicio 24 horas al día. Diez años después, el 18 de febrero del 2012, ante la oportunidad de expandirse y ante el temor que la competencia pudiera adquirir un Autoservicio a una de las sedes que se encontraba en venta pudiera deciden fundar la tercera sede.

2.3. ESTRUCTURA.

La estructura de los Autoservicio Mi Barrio está conformada por un gerente general, cuenta con el apoyo de un contador y de allí pasamos a los administradores de cada sede y su equipo de trabajo conformado por cajero, carnicero, domiciliario y oficios varios. Ver gráfica 2.

Gráfica 2. Organigrama Autoservicio Mi Barrio.



Fuente. Los autores.

2.4 MISIÓN ACTUAL

El Autoservicio Mi Barrio no cuenta con una misión actual. No se tiene escrito el concepto y la naturaleza de la organización, el propietario conoce las razones de

la existencia de los Autoservicios, cuál es el mercado al que va dirigido, pero ni se tiene escrito ni se ha socializado con el grupo de colaboradores.

2.5 VISIÓN ACTUAL

El Autoservicio Mi Barrio no cuenta con una visión. El propietario tiene claro a dónde quiere llegar, cómo se quiere ver en un futuro, pero esto no se tiene escrito ni se socializa con el grupo de colaboradores.

2.6. OBJETIVOS ACTUALES

Al no existir una Misión y una Visión establecidas y divulgadas, tampoco se tiene definido unos objetivos al largo plazo, no hay enunciados que orienten el camino hacia un fin concreto a varios años

2.7. PRODUCTOS Y SERVICIOS

El Autoservicio Mi Barrio, se ha caracterizado por ofrecer un excelente servicio y atención; buscando la comodidad de sus clientes, abriendo sus puertas a los clientes las 24 horas del día, además de ofrecer servicio a domicilio a cualquier lugar de la ciudad y sin ningún costo adicional.

En busca de lograr la satisfacción del cliente y de atender a todas sus necesidades a la hora de hacer mercado, el Autoservicio ofrece los siguientes productos:

- **Frutas y Verduras:** Se ofrece la mejor y más amplia gama de frutas y verduras.
- **Carnes:** Embutidos, carnes procesada, pollo, vísceras y todo tipo de carne.
- **Misceláneos:** Ofrece una gama necesaria de venta de artículos de cocina, papelería, ferretería.
- **Cosméticos:** Se vende una variedad de marcas reconocidas para la belleza de la mujer.
- **Víveres y Abarrotes:** se ofrecen lácteos, licores, panadería, grano, todo los productos perecederos y no perecederos que son los de uso hogar y aseo.

2.8. MERCADO.

El mercado al que va dirigido el Autoservicio Mi Barrio es a toda la población de Tuluá, ya que a pesar de estar ubicados dentro de barrios residenciales, a través del servicio a domicilio se pueden llegar a todos los barrios de la ciudad.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. ENTORNO GEOFÍSICO.

El municipio de Tuluá, se encuentra ubicado en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre la cordillera central y el Río Cauca; su posición geográfica es de 4° 05' de latitud norte y 76° 12' de longitud occidental. Se distinguen cuatro zonas fisiográficas: la zona plana, el pie de monte de la cordillera Central, la media y la alta montaña. La cabecera municipal está a 960 msnm en la zona plana y 4400 metros de altitud en los páramos de Barragán y Santa Lucía.³ Ver gráfica 3.

Tuluá es así, un epicentro regional, comercial, industrial, agrícola, turístico y prestador de servicios de excelente calidad.

En materia de recurso hídrico el municipio cuenta con el río Tuluá que pasa por su casco urbano y los ríos Bugalagrande y Morales como estructura central. Con los ríos san marcos y frazadas y con las acequias o quebradas del ahorcado, la Ribera, La Luisa, La mina, Piedritas, Zabaletas y Zorrilla, como estructura ramificada y en el río Cauca como eje final de todas las vertientes.

Límites del municipio:

Por el Oriente: Desde el nacimiento del río Bugalagrande, quebrada de Montecristo, hasta el nacimiento del río Tuluá, laguna de las Mellizas, siguiendo la división entre el Valle del Cauca y el Tolima den la Cordillera Central.

Por el Sur: Por el cauce del río Tuluá hasta Puente Zinc, siguiente hasta el suroeste buscando la división de aguas entre la cuenca de los ríos San Pedro y Tuluá, sigue por esta hacia el norte hasta encontrar el nacimiento del zanjón del sastre hasta su función con el zanjón de Burriga y por este al río Tuluá.

Por el Norte: Por el cauce el Bugalagrande hasta la quebrada la Luisa. Por este hacia el sur buscando el nacimiento de la quebrada Zabaletas en Pardo Alto y por el cauce de la quebrada Zabaletas hasta el río Morales. Por el río Morales hasta su desembocadura en el río Cauca.

³ Municipio de Tuluá. Anuario estadístico 2014. Alcaldía de Tuluá. Tuluá 2015. 319 p.

Por el Occidente: Siguiendo el curso del río Cauca, desde el zangón de Burriga hasta la desembocadura del río Morales

Gráfica 3 División Política del Municipio de Tuluá



Fuente. Anuario estadístico 2014 Municipio de Tuluá.

Extensión

La extensión territorial total del municipio es de 912,55397 kilómetros cuadrados (Km²) de los cuales 900 Km² corresponde a la zona Rural con el 98,67% de extensión entierra y 12,160 Km² a la zona urbana lo que sería el 1,33%.

Tabla 5. Extensión geográfica Municipio de Tuluá.

ZONA RURAL	
Kilómetros ²	900,39
Hectáreas (Ha)	90.039.372
Porcentaje (%)	98,67

ZONA URBANA	
Kilómetros ²	12,16
Hectáreas (Ha)	1.216.025
Porcentaje (%)	1,33

ZONA TOTAL	
Kilómetros ²	912,555397
Hectáreas (Ha)	91.255,40
Porcentaje (%)	100

Fuente: Anuario estadístico 2014 Municipio de Tuluá.

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): Área urbana 960 mts. Hasta los 4.400 mts. En los Páramos de Barragán y Santa Lucía

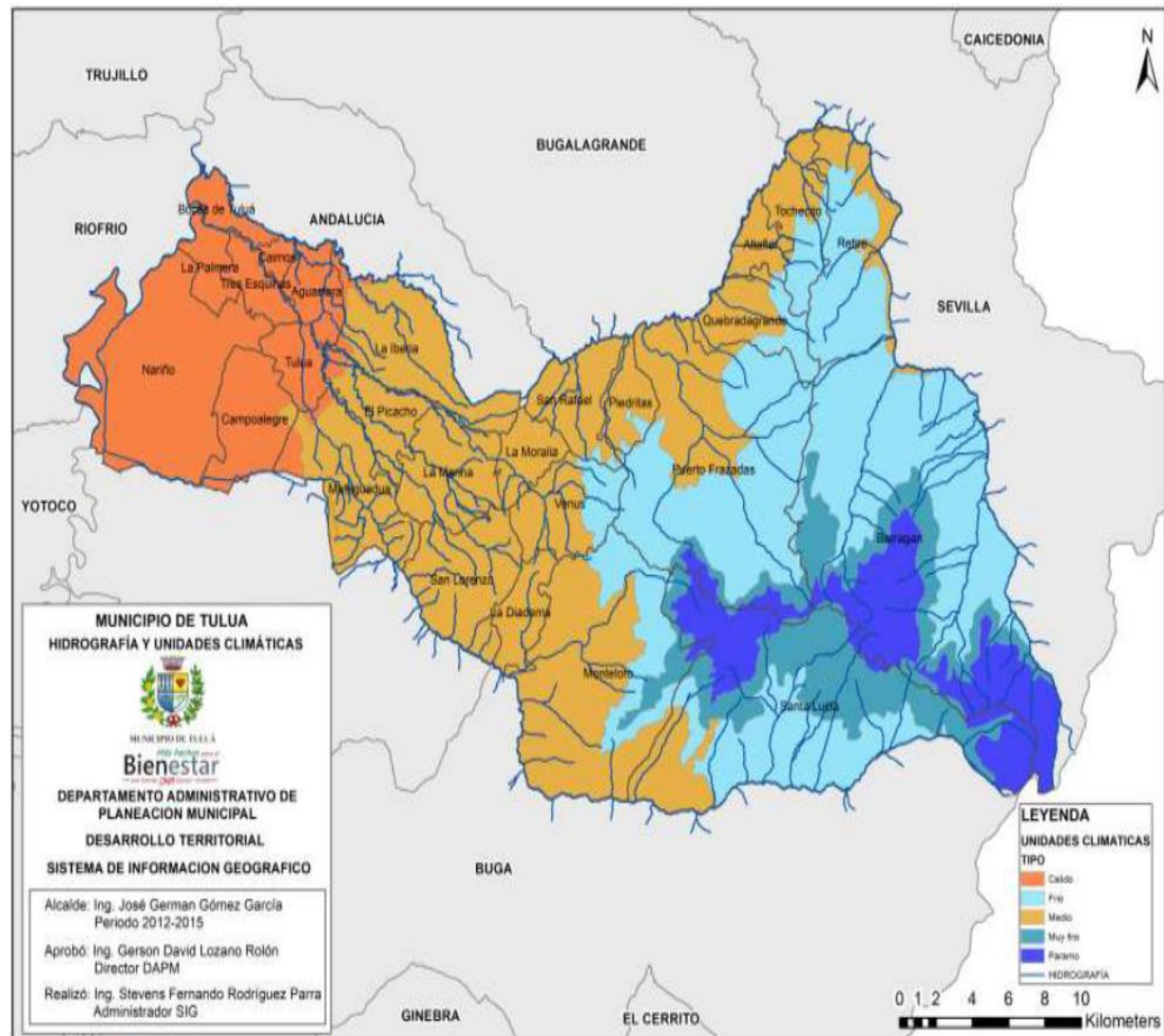
Temperatura media: 24° a 27° C

Distancia de referencia: A 102 Km de Cali, a 172 Km. de Buenaventura y a 24 Km. de Buga.

ZONAS CLIMATICAS DEL MUNICIPIO DE TULUA

El municipio de Tuluá cuenta con una riqueza hidrográfica considerable y variedad de climas. Ver gráfica 5

Gráfica 4. Hidrografía y unidades climáticas.



Fuente: Sistema de Información Geográfico (SIG)

División político administrativo de Tuluá

El Municipio de Tuluá en el sector urbano se encuentra dividido en 135 Barrios organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 146 veredas. Los corregimientos

se encuentran organizados en 10 unidades funcionales. Ver tabla 6 y gráficas 5.

Tabla 6. Corregimientos y Veredas

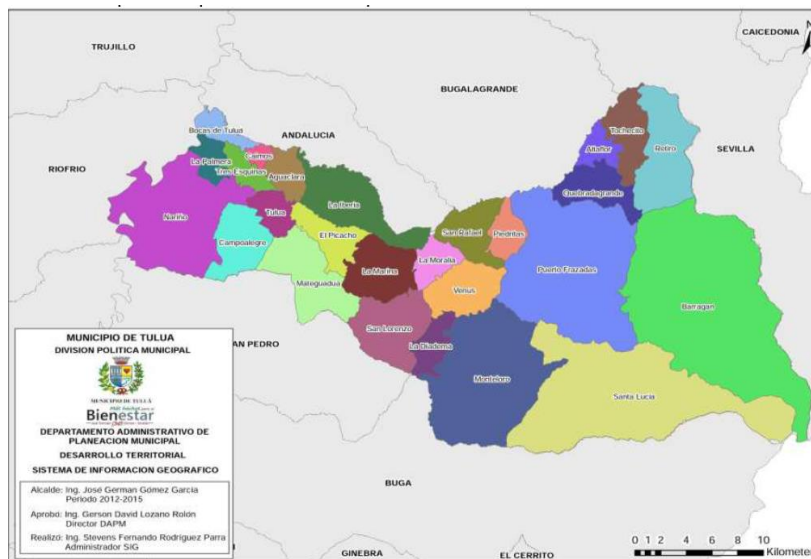
Nota: la siguiente información se agrupa en unidades funcionales según el acuerdo Municipal No 008 mayo de 2.000.

UNIDAD FUNCIONAL	ÁREA (Ha)	CORREGIMIENTO	VEREDAS
1	9.169	NARIÑO	Caracas, Palomestizo, las Palmas,m Limón, Coralia, San Carlos
		CAMPO ALEGRE	Guatavitas. La Balastreira
2	2.402	TRES ESQUINAS	Callejón de la viuda, Gato Negro,Cunchipa, Papayal, Tinajas
		BOCAS DE TULUA	La Mortoria, San Emilio
		LA PALMERA	Colorados, El limonar, La Edelmira, Pekin
3	1.389	AGUACLARA	Delicias del campo, La selva, San Antonio, Diamante, Siete Vueltas, Zabaletas
		LOS CAIMOS	Papayal, Rosedal, San Emilio, San Jorge, El Cairo
4	13.618	SAN LORENZO	Guaquitas, La Estrella, Maravelez, La coca, El Vergel, Tolda Seca
		EL PICACHO	La Colonia, La Cruz, La Rivera, Potrerillo, San Benito, San José, Santa Elena, Santa Lucia.
		LA MARINA	Brazil, el chuzo, Diamante, Colonia Grande, Colonia Pequeña
		LA IBERIA	La Loma, Pan de Azúcar, Pardo Alto
		MATEGUADUA	El Callejón, Cienegueta, Loma Redonda, Puente Zinc.
5	3.250	LA MORALIA	Alejandría, Alto del Oso, Balsamar, Coca, La Floresta, La Palomera, Naranjal, Brillante
		VENUS	La Selva, El Jardín, Chambuseado, Campo Hermoso, Los Alpes, Quebrada Negra, San Agustín, San Isidro.
6	13.764	PUERTO FRAZADAS	Alto de Frazadas, Alto del Rosarios, La Veranera, Santa Isabel, Colonia, San Jose, Colonia San Isidro, La Cristalina, El Porvenir, Mesitas, Yarumal, Carbonera, Los Tropicos, La Secreta, Colonia el retiro.

UNIDAD FUNCIONAL	ÁREA (Ha)	CORREGIMIENTO	VEREDAS
6	13.764	SAN RAFAEL	La Mina, Alto de San Rafael, Remolino, Tiboli, Las Olas, El Retiro, Primavera, Pedrero, Naranjal
		PIEDRITAS	Cocorna, Piedritas
7	9.654	LA DIADEMA	El Paraíso, Punta, El Escobal, La Mansión, La Garza.
		MONTELORO	San Marcos, La Mansión, San Jorge, Floresta, Santa Elena, Piedritas, Guayabal, Jicaramata, Topacio, La Espiga, La Playa, Tesorito
8	8.383	EL RETIRO	Altamira, Calamar, Las Partidas, El Topacio
		TOCHECITOS	Alto Rocío, El Recreo, La Norcacia, El Retiro
		QUEBRADAGRANDE	El Bosque, Santa Martha.
		ALTAFLOR	No tiene.
9	8.383	BARRAGÁN	La Bolsa, El crucero, Alto de la Italia, Chorreras, La Unión, San Isidro.
10	12.454	SANTA LUCIA	La Gracias, Guanabanito, La Cascada, El Crucero, El Pencil, La nieves

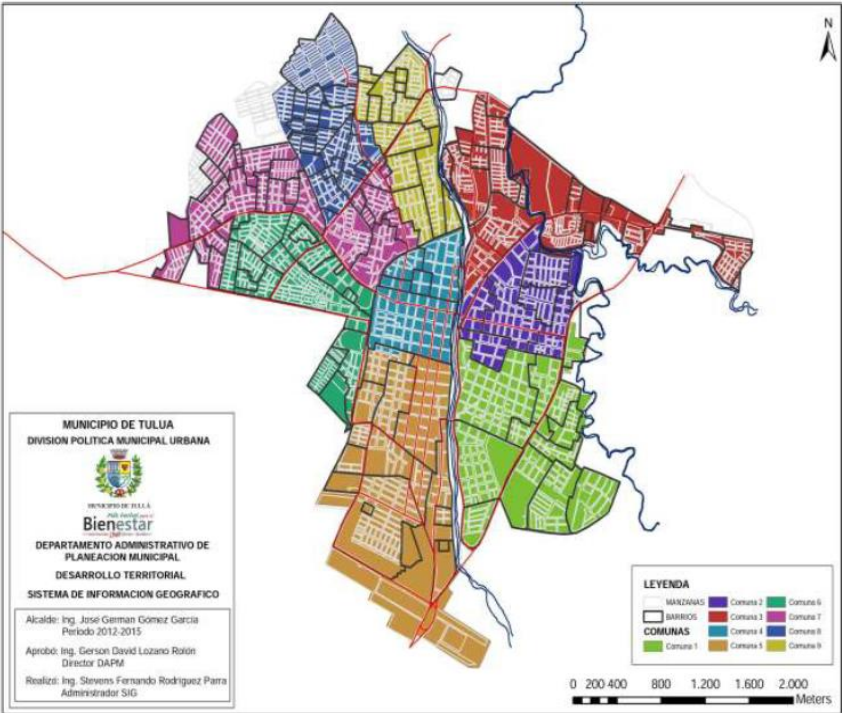
Fuente: Anuario estadístico 2014 Municipio de Tuluá

Grafica 5. División Política Rural del Municipio de Tuluá



Fuente. Anuario estadístico 2014 Municipio de Tuluá

Gráfica 6. Mapa División Política Municipal Urbana



Fuente. Anuario estadístico 2014 Municipio de Toluá.

Tabla 7. Barrios por comuna Municipio de Toluá

INFORMACIÓN CONSOLIDADA									
NÚMERO DE COMUNA	1	2	3	4	5	6	7	8	9
CANTIDAD DE BARRIOS	12	7	21	5	17	17	25	16	15
TOTAL	135 BARRIOS								

Fuente: Anuario estadístico 2014 Municipio de Toluá

Tabla 8. Variables entorno geofísico.

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Epicentro regional, comercial, industrial, agrícola, turístico	O				X
Ubicación estratégica en el centro del valle	O			X	
Cercanía a Buenaventura el puerto sobre el Océano Pacífico más importante de Colombia a 172 km.	O				X
Presencia de poblaciones agrícolas y ganaderas ubicadas en la zona media y de alta montaña	O				X
Condiciones de vías terrestres que comunican a la ciudad con el resto del país.	O			X	
Buenas redes de telefonía y electricidad	O				X
Variedad de pisos térmicos que permiten diversidad de flora.	O				X
Amplia extensión del municipio con 910,55 (Km-2), de los cuales el 98,78% es sector Rural y 1,22 es sector urbano.	O			X	
Gran extensión de área en los barrios donde están ubicados los Autoservicios.	O				X
Estado de la vía Buenaventura			X		
A: amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; om: oportunidad menor; OM: Oportunidad mayor					

Fuente. Los autores

3.2 ENTORNO SOCIAL

El contexto social se analiza el espacio donde el individuo vive con determinadas condiciones de vida, condiciones de trabajo, nivel de ingresos, nivel educativo. También juega un papel importante la cultura, que es un factor determinante en la interacción del hombre con las diferentes instituciones que existen en la ciudad.

Así pues, según los diversos estudios realizados por el DANE el desempleo es el motor que impulsa la pobreza, pues a pesar de los grandes esfuerzos del gobiernos y el sector privado el aumento de las fuentes formales de empleo no es suficiente para que haya una generación de ingresos que supere las necesidades

de la población. Es Decir, que se ha dado una leve disminución, pero a pesar de esto siguen existiendo departamentos en donde hay una marcada incidencia de pobreza monetaria, entre algunos de ellos se destacan los siguientes: “Chocó con 63,1% Cauca con 58,4%, la Guajira con 55,8%, Córdoba con 51,8% y Magdalena con 50,5%” ⁴

Tabla. 9 Caracterización de viviendas, hogares y población en el municipio de Tuluá censo 2005 y población proyectada 2014

UBICACIÓN	VIVIENDAS SEGÚN CENSO DANE 2005	GENERAL DE HOGARES	CANTIDAD DE PERSONAS 2005	POBLACIÓN PROYECTADA 2014
	42.543	42.452	160.916	180.458
CABECERA				
	6.375	6.489	26.333	28.628
RESTO				
TOTAL	48.918	48.941	187.249	209.086

Fuente: Anuario estadístico 2014 Municipio de Tuluá

Tabla 10. Historial de índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) Censo 2005

NBI-MISERIA	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	PAIS
% PERSONAS CON NBI	15,75%	15,68%	27,78%

⁴ Ibid. Pág. 32

%POBLACIÓN URBANA CON NBI	13,40%	14,01%	19,65%
%POBLACIÓN RURAL CON NBI	29,97%	25,79%	53,51%
PROPORCIÓN DE PERSONAS EN MISERIA	3,87%	3,49%	10,64%
POBLACIÓN DE PERSONAS EN MISERIA URBANA	13,40%	14,06%	19,65%
POBLACIÓN DE PERSONAS EN MISERIA RURAL	29,97%	26,22%	53,51%

Fuente: Anuario estadístico 2014 Municipio de Tuluá

Según El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas en Colombia, DANE, el desempleo en la capital del Valle del Cauca se ubicó en 11,1 % durante el trimestre mayo-julio del 2015, mientras que, para el mismo periodo del año anterior, la cifra fue de 13 %. Esta reducción fue destacada por el presidente de la Cámara de Comercio de la capital Del Valle del Cauca, Esteban Piedrahíta

Haciendo mención a la reducción en los índices de pobreza para el año 2012, es preciso referenciar que el Valle del Cauca alcanzó una incidencia de 26,9%, mientras que en 2011 fue un 30%, con una disminución de 3,1 puntos porcentuales. A nivel nacional, la pobreza tuvo una disminución de 1,4 puntos porcentuales pasando de 34,1% en 2011 a 32,7% en 2012.

La pobreza no es sólo la única problemática que se evidencia en la sociedad, sumada a esta se encuentra aquella relacionada con la violencia, que ha causado una desintegración social y por ende una violación de los derechos humanos, pues cada vez los conflictos derivados de los grupos subversivos dejan miles de personas desplazadas.

“En general los desplazamientos disminuyeron en todos los departamentos del país entre los años 2012 y 2013, salvo en el Valle del Cauca, donde se incrementaron en un 14, 6 % de un año a otro”, señaló la Unidad de Víctimas⁵.

En el informe de la Unidad se asegura que el municipio que más preocupa es Buenaventura. En las cifras de la Red Nacional de Información de la Unidad de Víctimas se indica que en el 2013, 30.884 personas se desplazaron. Y de esta cifra, en Buenaventura ocurrieron 24.978 de los casos, lo que significa que un 88,8 % de las víctimas son del Puerto.

En el resto del Valle, los casos de desplazamiento también se han presentado en Cali (1.585), en Tuluá (568), en Jamundí (323), en Trujillo (277) y Pradera (264).

La violencia no sólo es ocasionada por los grupos al margen de la ley, pues en la actualidad los integrantes de la sociedad se ven expuestos a bandas criminales y a grupos extorsionistas, que con su constante presión hacen que las personas se dedican a la actividades económica cierran sus negocios y en casos extremos abandonen el país para proteger su vida.

Sumado a los factores que causan desestabilización social. Es preciso referenciar la desescolarización, la cual es una problemática que de manera directa viola el derecho fundamental de la educación. Cada vez en la ciudad se evidencia una mayor ausencia a los estudiantes en los centros educativos principalmente en los grados de media vocacional, es decir, que son adolescentes y jóvenes quienes por diversos motivos dejan de asistir a clase y en la mayoría de los casos se dedican a realizar actividades delictivas. Según el DANE entre los 3 y 24 años el 65% asiste a diferentes centros escolares y del resto de la población asiste el 59,30%, para un total de 64,20%. Los niveles de educación son los siguientes:

Tabla 11. Niveles de educación Municipio de Tuluá

NIVEL DE EDUCACIÓN	PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN
Preescolar	4%
Básica Primaria	37,10%
Secundaria	37,80%
Media Técnica	4,00%
Normalista	0,20%
Superior y posgrado	9,10%
Ninguna	7,80%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadístico (DANE)

⁵ El Pais. Valle del Cauca, el departamento con más víctimas de desplazamiento.
<http://www.elpais.com.co/elpais/judicial/noticias/valle-cauca-departamento-con-mayor-victimas-desplazamiento-pais>

El hecho de que los jóvenes no se capaciten da lugar a que obstaculice el desarrollo social, pues es claro que en la actualidad la humanidad se encuentra viviendo en una sociedad de conocimiento y es solo optimizando un potencial sobre el mismo que se logra superar los retos del entorno y por ende consolidar un bienestar social para cada una de las persona, ya que se generan de manera permanentes cambios en el ámbito educativo, de salud y en otros más que son fundamentales para que cada individuo alcance un grado de satisfacción pertinente.

En temas de salud, es claro que en el departamento como en el país se ha venido evidenciando una serie de falencias, lo que obedece a que las transferencias de dinero hecho por el Gobierno Nacional no se aplican adecuadamente y por ello no se logra dar una cobertura total a la población. Además los servicios que se prestan son de baja calidad y poco eficientes.

Y en cuanto a las condiciones económicas, en cifras reportadas por el DANE, 58,1% de los hogares en el Valle del Cauca indicó estar en mejores condiciones económicas en 2014 frente a 2013, 31,8% informo que permanecieron igual y 10% que empeoró. En Antioquia y Bogotá, los hogares que reportaron buenas condiciones de vida representaron 75,9% y 85,6% del total, respectivamente.

Según el censo DANE 2005, la población proyectada del municipio de Tuluá para la zona urbana es de \$180.458 y en la zona rural de 28.628 habitantes en el año 2014; proyecta 42.543 viviendas en la cabecera del municipio y 6.375 viviendas en la zona rural. El promedio de personas por hogar es de 3,7 en la zona urbana y de 4 en la zona rural. El municipio de Tuluá registra hasta el 2010, según DANE, en calidad de desplazamiento a 1.077 personas expulsadas del territorio tulueño y 1.348 personas que han llegado al municipio.

Para el programa de la tercera edad, Tuluá cuenta 2.074 abuelitos conformados en 50 grupos que se distribuyen en las nueve comunas de la zona Urbana y 281 conformados en 10 grupos de la zona rural; adicional a esto, se atienden a 227 en centros de bienestar al anciano donde el 51% son mujeres y el 49% son hombres. El rango de edad más representativo en estos centros es de 71 a 80 años ocupando el 34% del total.

Dentro del programa de familias en acción, el municipio de Tuluá cuenta con 6.600 familias de las cuales el 73% son mujeres y el 27% son hombres.

En el municipio de Tuluá, el programa SISBEN registra 160.817. Durante el año 2014 se incluyeron 11.119 personas, de las cuales el 54% son mujeres y el 46% son hombres. Solo el 1,5% representa alguna discapacidad en el nivel 1.

Tabla 12. Variables entorno social.

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Incremento en los niveles de violencia entre los años 2012 y 2013, aumento de un 14, 6 % de un año a otro.	A	X			
Incremento de 14,6% de desplazados en el Valle del Cauca en el año 2013 Vs 2012.	A		X		
Cobertura de programa familias en acción	O			X	
Reducción de la pobreza en 11,1% durante el trimestre mayo-julio del 2015, Vs 13 % en el mismo periodo del año anterior	O				X
Creación de programas para grupos de la tercera edad	O			X	
Falencias en el tema de salud, por la inadecuada aplicación de los dineros emitidos por el gobierno nacional.	A		X		
Mayor ausencia a los estudiantes en los centros educativos.	A		X		
Aumento de hogares con mejores condiciones económicas en el 2014 Vs 2013, de 31,3% a 58,1%.					X
Surgimiento de conflictos derivados de los grupos subversivos que dejan miles de personas desplazadas	A		X		
A: amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; om: oportunidad menor; OM: Oportunidad mayor					

Fuente. Los autores

3.3. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Tuluá es la tercera ciudad más poblada del departamento del valle del Cauca y una de las 20 primeras de Colombia. Su área de influencia reúne 5 municipios

donde suma aproximadamente 600.000 habitantes, convirtiéndose en punto de encuentro comercial y de servicios, obligado para esta zona del país.

Tabla 13. Proyección por edades municipio de Tuluá

GRUPO DE EDAD	2011			2012			2013			2014		
	TOTAL	HOMB	MUJER	TOTAL	HOMB	MUJER	TOTAL	HOMB	MUJER	TOTAL	HOMB	MUJER
TOTAL	201688	97075	104613	204138	98216	105922	206790	99367	107423	2209086	100522	108564
0-4	15933	8186	7747	16006	8233	7773	16082	8273	7809	16145	8301	7844
05-sep	15914	8107	7807	15890	8098	7792	15900	8123	7777	15942	8170	7772
oct-14	16918	8746	8172	16582	8569	8013	17309	9411	7898	16127	8295	7832
15-19	18660	9539	9121	18406	9422	8984	18080	9278	8802	17709	9111	8598
20-24	18023	9226	8797	18313	9357	8956	17545	8441	9104	18674	9474	9200
25-29	16315	7926	8389	16656	8175	8481	17005	8438	8567	17358	8693	8665
30-34	14719	7033	7686	15096	7181	7915	15466	7329	8137	15825	7491	8334
35-39	13262	6238	7024	13497	6383	7114	13836	6565	7271	14231	6759	7472
40-44	14037	6271	7766	13845	6230	7615	13642	6195	7447	13490	6186	7304
45-49	13930	6229	7701	14171	6305	7866	14327	6348	7979	14391	6363	8028
50-54	11642	5286	6356	12177	5517	6660	12707	5738	6969	13187	5930	7257
55-59	9210	4113	5097	9582	4293	5289	9980	4485	5495	10413	4690	5723
60-64	7150	3149	4001	7453	3270	4183	7764	3400	4364	8086	3541	4545
65-69	5342	2424	2918	5558	2491	3067	5808	2567	3241	6074	2651	3423
70-74	4306	1903	2403	4329	1923	2406	4369	1945	2424	4450	1977	2473
75-79	3176	1339	1837	3331	1387	1944	3443	1424	2019	3530	1457	2073
80 Y MAS	3151	1360	1791	3246	1382	1864	3347	1407	1940	3454	1433	2021

Fuente. Anuario estadístico 2014 Municipio de Tuluá

La ciudad de Tuluá está organizada administrativamente, en su parte urbana en 9 comunas y 121 barrios. Su área rural está organizada en 21 corregimientos y 36 veredas. Ver gráfica 7

El municipio está organizado administrativamente en 13 secretarías, una oficina asesora de control interno, el instituto municipal de deporte y un departamento de informática.

En el proyectado para el 2014, el 48,1% de la población es Masculina, mientras que el 51,9% es población femenina.

TABLA 14. clasificación por grupo de edad y sexo en el grupo de Tuluá 2012

CLASIFICACIÓN	GRUPOS DE EDAD	2012		
		TOTAL	HOMBRES	MUJERES
PRIMERA INFANCIA	0-5	19171	9840	9331
SEGUNDA INFANCIA	6-11	19191	9827	9364
ADOLESCENCIA-PUBERTAD	12-18	24787	12742	12045
JOVENES	19-30	41851	20956	20895
ADULTOS	≥30	99138	44851	54287

Fuente: Anuario estadístico 2014 Municipio de Tuluá.

El 69,1% de la población está formada entre jóvenes y adultos, el resto (30,9%) entre primera, según infancia y adolescencia-pubertad.

Tabla 15. Distribución territorial de la población del municipio 2012.

DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL POBLACIÓN 2007-2012					
AÑO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN URBANA	%URBANO	POBLACIÓN RURAL	%RURAL
2007	192082	165259	86,04	26823	13,96
2008	194446	167387	86,08	27059	13,92
2009	196834	169531	86,13	27303	13,87
2010	199264	171704	86,17	27560	13,83
2011	201688	173870	86,21	27818	13,79
2012	204138	176059	86,24	28079	13,76

Fuente: Anuario estadístico 2014 Municipio de Tuluá.

El 86,24% de la población en Tuluá es urbana, mientras que el 13,76% la constituye la población rural.

DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN POR ESTRATOS DEL MUNICIPIO DE TULUA 2010-2013

Tabla No 16. Población por estratos del municipio de Tuluá 2010-2013

Tuluá	2010
Número de habitantes	Estrato
56876	1
63782	2
46884	3
12880	4
9558	5
269	6
9015	7
199264	TOTAL

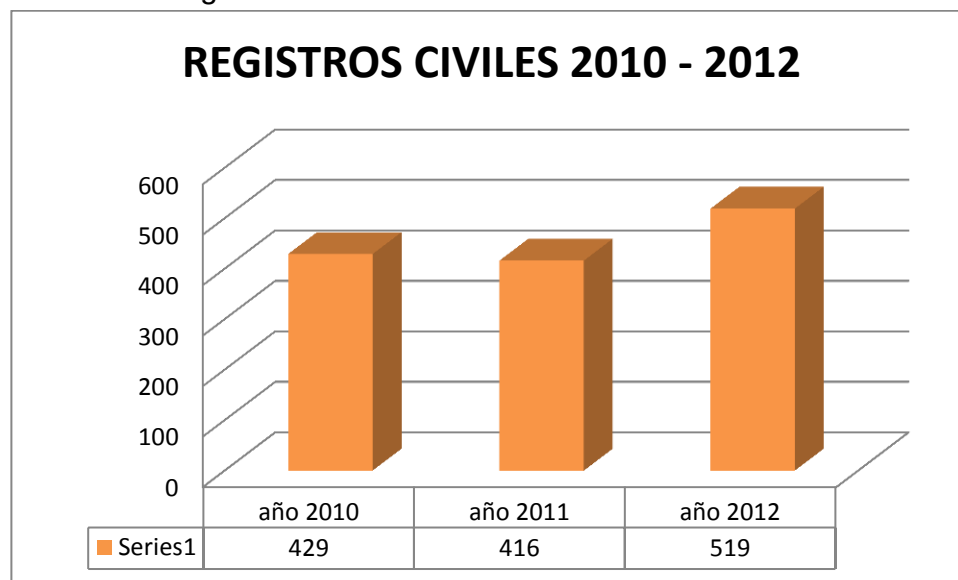
Tuluá	2011
Número de habitantes	Estrato
57568	1
64558	2
47455	3
13037	4
9674	5
272	6
9125	7
201689	TOTAL

Tuluá	2012
Número de habitantes	Estrato
57325	1
66627	2
48015	3
13096	4
9675	5
276	6
9124	7
204138	TOTAL

Tuluá	2013
Número de habitantes	Estrato
57820	1
66870	2
48606	3
13550	4
9870	5
554	6
9340	7
206610	TOTAL

Fuente: Anuario estadístico 2014 Municipio de Tuluá.

Grafica 7. Registros Civiles 2010 al 2012



FUENTE: Registraduría 2012

En el año 2012 hubo un aumento en los registros civiles en el municipio, de 416 del año 2011 pasó a 519. Es decir que hubo un crecimiento de 24,75% frente a año 2011. Ver gráfica 11.

Respecto a la tasa de mortalidad en la población es preciso mencionar que esta como consecuencia a la violencia en sus diferentes formas se ha incrementado y es por ello que según la registraduría para el año 2012 se evidencia la muerte de 493 personas frente a 417 del año inmediatamente anterior.

Gráfica 8. Fallecidos violentamente 2010 al 2012



FUENTE: Registraduría 2012

En el año 2012 hubo un aumento en los registros civiles en el municipio, de 416 del año 2011 pasó a 519. Es decir que hubo un crecimiento de 24,75% frente a año 2011.

INDICE DE NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS

Tabla 17. Índice de necesidades insatisfechas según CENSO 2005

Área	Proporción (%)	Cve (%)*
Cabecera	13,40	9,45
Resto	29,97	7,94
Total	15,75	7,23

(*): Cve: Coeficiente de variación estimado (margen de error).

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

El índice de necesidades insatisfechas (NBI) busca determinar, si las necesidades básicas de la población se encuentran cubiertas. Los grupos que no alcancen un umbral mínimo fijado, son clasificados como pobres. Los indicadores simples seleccionados, son: Viviendas inadecuadas, Viviendas con hacinamiento crítico, Viviendas con servicios inadecuados, Viviendas con alta dependencia económica, Viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela. En la ciudad de Tuluá el NBI es del 15,75%, distribuido en 13,40% en la cabecera y el 29,97% el resto de la población.

HOGARES- PROMEDIO DE PERSONAS POR HOGAR

Tabla 18. Promedio de personas por hogar

	VIVIENDAS Hogar	Hogares	Promedio de personas por
Total	48.918	13.221	3,7
Cabecera	42.543	11.498	3,7
Resto	6.375	1.594	4

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

El número promedio de personas en los hogares de Tuluá es de 4 personas, con un comportamiento igual tanto en la cabecera como el resto de la ciudad.

Tabla 19. Hogares con actividad económica

HOGAR Y ACTIVIDAD	Porcentaje
Con Actividad Económica	6,50%
Sin Actividad Económica	93,50%
TOTAL	100%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

El mayor porcentaje de los hogares de Tuluá, no tienen actividad económica, tan sólo un 6,50% tienen actividad económica.

Tabla 20. Variables entorno demográfico.

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Crecimiento constante de la población de 206790 habitantes en el 2013 pasó a 220908 en el 2014.	O				X
Tuluá es la tercera ciudad más grande del Valle	O			X	
Conformación de la población de manera equitativa. En el proy para el 2014, el 48,1% de la población es Masculina, mientras que el 51,9% es femenina.	O			X	
Incremento de la tasa de natalidad en el año 2012. Hubo un aumento en los registros civiles en el municipio, de 416 del año 2011 pasó a 519. (Crecimiento de 24,75% frente a año 2011.					X
Incremento muertes violentas año 2012. Para el año 2012 se registran 493 muertes frente a 417 del año 2011.	A	X			
Extensa área de influencia que suman más de 600.000 habitantes	O				X
El 69,1% de la población está formada entre jóvenes y adultos, el resto (30,9%) entre primera, según infancia y adolescencia-pubertad.	O				X
El 60,35% de la población vive en estrato 1 y 2.	A			X	
El 86,24% de la población en Tuluá es urbana, mientras que el 13,76% la constituye la población rural.	O		X		
A: amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; om: oportunidad menor; OM: Oportunidad mayor					

Fuente. Los autores

3. 4 ENTORNO CULTURAL

Tuluá, es ciudad llena de gente amable y trabajadora. El comercio es el fuerte de esta ciudad que se ha constituido en un territorio que alberga a las gentes provenientes de municipios aledaños que llegan a este hermoso territorio para comercializar sus productos o para comprar lo que a buenos precios ofrecen los tuluëños.

De la zona del Pacifico, del Eje Cafetero y de Antioquia son las regiones de donde mayor número de personas han llegado a vivir en ‘La Villa de Céspedes’, nombre que se le da a Tuluá en honor al botánico y sacerdote Juan María Céspedes.

La diversidad de culturas presentes en esta ciudad ha hecho que las formas que se emplean para comunicarse sus habitantes sean muy diversas pues Tuluá es una interesante mezcla de la cultura afro descendiente, la paisa y la vallecaucana.

Comparado con regiones al norte y oriente del Departamento del Valle, Tuluá presenta mayor porcentaje de población vallecaucana raizal, evidenciando menor influencia de migración de colonos antioqueños y de las cercanas capitales cafeteras Pereira y Armenia, aunque en la actualidad existe una migración a pequeña escala de comunidades del Tolima y el Huila, así como poblaciones del centro del departamento.

Es importante conocer el cambio que ha tenido la cultura, no sólo la ciudad de Tuluá sino el mundo entero, y la forma en que esta afecta el desarrollo y crecimiento del comercio.

La globalización ha traído consigo muchos cambios en la cultura, sobre todo en la de los países en desarrollo; pues las relaciones entre los países del mundo se han hecho más estrechas, la comunicación y la apertura económica han aportado a que todos están más informados y relacionados culturalmente. Las transformaciones culturales en Colombia en los últimos años se basan principalmente en los cambios en las tendencias de consumo, el acceso a la información y el cambio en los roles de género

Los valores y patrones de comportamiento de los empresarios del sector: se caracteriza por tener libertad de competencia, prestar un mejor servicio y darle un mayor valor agregado al producto.

Preocupación para el cuidado del medio ambiente: Existe en la población mundial un interés de conservar el medio ambiente y procurar disminuir la contaminación ambiental. Los consumidores buscan tener contacto con marcas o empresas que tengan compromiso con el medio ambiente y siempre estén en la búsqueda de que el impacto sea positivo con el mismo.

El cambio del comprador y del consumidor está mostrando que la calidad se ha convertido en una relación costo beneficio y en un valor esperado, y por esto la industria debe pasar de ofrecer calidad a ofrecer un mayor grado de satisfacción, porque la calidad ya es una oferta normal del mercado.

En la actualidad, los consumidores tienen la oportunidad de acceder a una gran variedad de productos, lo anterior debido al tratado de libre comercio, a la inversión extranjera con empresas multinacionales y a grandes almacenes de cadena que están ofreciendo productos importados. Sin embargo, Según un estudio de inteligencia de Mercados, realizado por Propais en el 2013 la tendencia a comprar marcas colombianas se ha acentuado y adicional a buscar calidad y satisfacción, para los consumidores de nuestro país tiene gran importancia que sea colombiano. (Propais, 2013)

Tabla 21. Variables entorno cultural.

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
La tendencia a comprar marcas colombianas.	O			x	
Cambios en las tendencias de consumo, el acceso a la información y el cambio en los roles de género.	O				X
Empresarios con mayor libertad de competencia, prestar un mejor servicio y darle un mayor valor agregado al producto.	O				X
Empoderamiento de la mujer en el ámbito laboral	O				X
Patrones Culturales provenientes influenciados por la publicidad del exterior	A		X		
Diversidad de culturas que convergen en la ciudad.	O			X	
A: amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; om: oportunidad menor; OM: Oportunidad mayor					

Fuente. Los autores

3. 5 ENTORNO AMBIENTAL

De acuerdo con Sanchez y Uribe (1994) Colombia es uno de los países del mundo con mayor riqueza de recursos naturales. Posee el 10% de la flora y fauna mundiales, el 20% de las especies de aves del planeta, 1/3 de las especies de primates de América tropical, más de 56.000 especies de plantas fanerógamas registradas y cerca de mil ríos permanentes. No obstante, en un mundo donde los sistemas productivos tienden a la homogeneización, esa diversidad se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo productivo. Sin embargo, alcanzar un verdadero desarrollo exige convertir en ventaja esa diferencia, para lo cual son necesarios desarrollos científicos y tecnológicos propios.

Son diversos los factores que causan el deterioro ambiental, entre los que destacan:

El libre acceso a la mayoría de los recursos naturales, falta de mecanismos que permitan cobrar por el daño que causan muchas actividades productivas, falta de incentivos que conduzcan al sector productivo a internalizar los costos ambientales derivados de la producción y el consumo, falta de inversión estatal en tratamientos de sistemas de agua residuales domésticas o de disposición de residuos sólidos, el sector productivo actúa sin control y con tecnologías poco eficientes, pobreza y falta de educación de gran parte de la población, patrones de consumo de los grupos más ricos que se caracterizan por el uso ineficiente de los recursos naturales renovables, poca investigación en recursos renovables y en el manejo de la contaminación.

Algunos factores o características internacionales que también afectan negativamente a los recursos naturales y al ambiente, son la demanda de la fauna y la flora silvestres, el consumo de drogas ilícitas que contribuye a la deforestación y la presión para la homogeneización de los mercados. Todos estos factores han llevado a que el panorama ambiental del país sea preocupante.

Durante los últimos veinte años, en Colombia la calidad del ambiente se ha deteriorado a tasas que no tienen precedentes, lo que ha llevado a la crisis ambiental. Crisis que se caracteriza por una alta tasa de deforestación, ocupación de áreas protegidas, alteraciones de los ecosistemas naturales reguladores del recurso (páramos y humedales), deterioro de los suelos, contaminación hídrica y contaminación atmosférica.

La calidad del aire en ciudades como Barranquilla, Bogotá, Cali, Medellín y Sogamoso tienen niveles de contaminantes que superan las normas existentes. El principal problema de contaminación atmosférica detectado son las emisiones de

material particulado, óxidos de azufre y óxidos de nitrógeno que son generados por la industria manufacturera, las quemas a cielo abierto, las explotaciones extractivas y de combustión incompleta de combustibles fósiles en los procesos de generación de energía; y, las emisiones de monóxido de carbono e hidrocarburos, que provienen principalmente del parque automotor.

El país es rico en recursos hídricos pero se administran de manera inadecuada. De los municipios del país, menos del 5% tratan las aguas residuales. Diariamente se descargan al entorno natural cerca de cuatro y medio de millones de metros cúbicos de aguas residuales. El desarrollo urbano no tiene control efectivo. No existen programas eficientes de control y prevención de la contaminación, lo que ha llevado a que haya déficit de agua en el 14% del territorio nacional; se han degradado ecosistemas acuáticos como la bahía de Cartagena, se han deteriorado ríos importantes (Bogotá, Cali, Otún, de Oro, entre otros), se ha reducido la existencia de peces, y se han alterado ecosistemas importantes como la ciénaga Grande de Santa Marta, el complejo cenagoso de Zapatosa y Teca, la ciénaga de la Virgen, el lago de Tota y la laguna de Cocha y Fúneque, entre otros.

Las principales fuentes de contaminación hídrica son los residuos domésticos, los residuos industriales, los residuos de las actividades agropecuarias, los residuos de las explotaciones mineras y lixiviados. La carga de residuos líquidos peligrosos proviene básicamente de la mala disposición de residuos sólidos y residuos de los centros de salud, de la escorrentía de contaminantes atmosféricos depositados por la precipitación y los residuos de la industria manufacturera, en particular la industria de procesamiento de petróleo, la química de las curtiembres.

En el país no existe control eficiente al ruido. La falta de sistemas de control del ruido en las empresas ha llevado a que la primera causa de enfermedad profesional sea la hipoacusia. En los centros urbanos del país el ruido es causado por los vehículos de transporte, el comercio, la construcción, y la industria manufacturera.

Haciendo referencia al municipio de Tuluá, se puede destacar el Jardín Botánico Juan María Céspedes en Tuluá, Valle del Cauca, es un centro abierto a la comunidad científica, empresarial y a los amantes de la naturaleza y los deportes de aventura. Es un semillero de 400 especies arbóreas de la región y un banco de guadua, bambú y flores exóticas de los más grandes de América Latina.

El Jardín Botánico Juan María Céspedes, es famoso por la variedad de sus Colecciones Vivas y su Museo Etnobotánico, exposición viva en donde se explica la relación y el aprovechamiento que el hombre hace de la flora, un recorrido que va desde lo mágico y ancestral, hasta las últimas aplicaciones industriales.

En el valle del cauca se encuentra la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – CVC, entidad pública del gobierno colombiano, encargada de la administración pública de los recursos ambientales y su protección en su jurisdicción comprendida en el departamento del valle del cauca.

Tabla 22. Variables entorno ambiental.

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Alta contaminación hídrica causada por diferentes tipos de residuos.	A	X			
El país es rico en recursos hídricos	O				X
Normatividad ambiental que da la posibilidad de desarrollar procesos que no contaminen	O				X
La deforestación, la expansión de la frontera agrícola a zonas boscosas, el comercio ilegal de flora y fauna.	A	X			
El libre acceso a la mayoría de los recursos naturales, falta de mecanismos que permitan cobrar por el daño que causan muchas actividades productivas.	A	X			
Colombia es uno de los países del mundo con mayor riqueza de recursos naturales. Posee el 10% de la flora y fauna mundiales	O				X
La actividad industrial y el conflicto armado, junto con el tráfico de drogas que ayudan al deterioro de los recursos naturales	A	X			
Deterioro de la calidad ambiental en los últimos 20 años.	A	X			
A: amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; om: oportunidad menor; OM: Oportunidad mayor					

Fuente. Los autores

3.6 ENTORNO ECONÓMICO

Uno de los aspectos más importantes para el análisis externo es identificar las variables económicas que inciden en la organización; ya que de estas variables se desprenden grandes posibilidades de intervención y desempeño en el mercado propio.

El ambiente económico está constituido por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Los mercados necesitan tanto el poder de compra de los consumidores, y este poder de compra depende de los ingresos del momento, de los precios, los ahorros y el crédito.

Colombia es un país que con el pasar de los años ha venido venciendo los obstáculos que se han presentado en el entorno, lo cual le ha permitido ubicarse en el 4 puesto a nivel latinoamericano, es decir, que se encuentra en la primera línea de economías emergentes, tal como es el caso de Brasil, México y Argentina. En cuanto a la clasificación mundial se encuentra ubicado en el puesto 31, lo que se debe a que se han formulado políticas y estrategias sólidas que han activado el proceso de exportación, que es fundamental para que haya un crecimiento empresarial interno y por ende un aumento significativo en el cubrimiento de la demanda nacional e internacional.⁶

En 2015, Colombia se mantuvo entre los países que registraron un crecimiento rápido en la región, gracias a un manejo macroeconómico y fiscal efectivo. Sin embargo, el país se vio afectado significativamente por la desaceleración económica global y por los precios del petróleo más bajos, por lo que su crecimiento económico pasó de 4.6% en 2014, a 3.1% en 2015. La desaceleración se debió principalmente al sector extractivo, mientras que los servicios se mantuvieron como el principal motor de crecimiento y la agricultura y manufactura empezaron a recuperarse hacia el final del año. En el lado de la demanda, el consumo por familia continuó impulsando la actividad económica, mientras que el consumo gubernamental y la inversión se desaceleraron y las exportaciones cayeron significativamente.

El desempleo alcanzó una baja récord en 2015 (8.9 %), tras importantes reformas para reducir los costos laborales no salariales y pese a la desaceleración de la actividad económica. El manejo fiscal sigue siendo fuerte, como quedó

⁶ Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo INFORME EJECUTIVO DE FERIAS.
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/FO-INF-005-InformeEjecutivo-de-Ferias-v02.pdf>

demostrado con el cumplimiento de la regla fiscal instituida por primera vez en 2012. En 2015, el déficit estructural fiscal del gobierno central fue de 2.2% del Producto Interno Bruto (PIB); contando el ciclo económico y de los precios del petróleo, el actual déficit alcanzó 3% del PIB.

Haciendo referencia a la economía del país, se puede afirmar que se están superando épocas aciagas, cuando el narcotráfico prevalecía en todos los rincones del país, lo que desencadenó en una pérdida de los valores, si bien esto no ha sido dominado totalmente, se respira un aire diferente, optimismo, positivismo y se recupera el orgullo regional.

Por otra parte, con los golpes dados a los grandes carteles de la droga, también terminó impactada una economía que se nutría de forma importante de esos dineros ilícitos. Hoy, esa crisis se ha rebasado y brilla otra vez una actividad que se sacude y empuja el desarrollo, el empleo y la generación de empresas.⁷

En el año 2015 la tasa de inflación nacional fue de 6,77 %, la cifra anual más alta registrada desde 2009 y 3,11% mayor a la de 2014.

El Dane reveló que en 2015 lo que más aumentó en su valor final fueron los alimentos, con un Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 10,85%. Se explica, principalmente, por el traspaso de la devaluación del peso frente al dólar sobre los costos de producción y el impacto del fenómeno de El Niño sobre los cultivos. El segundo segmento con mayor variación en sus precios fue la vivienda con 5,38%.⁸

En el último mes de 2015, el IPC nacional fue de 0,62%, el segundo incremento más alto registrado para ese mes desde 2010. Para diciembre, diversión y alimentos jalonaron la muestra, con 1,28% y 1,08%, respectivamente.

La inflación durante el año pasado la sintieron de manera más fuerte los estratos bajos, pues percibieron un 7,26% en el aumento de los precios, 3,48% más que en 2014.

⁷ Portafolio. Despertar Valle. María Sol Navia. <http://www.portafolio.co/opinion/maria-sol-navia/despertar-valle-22414>

⁸ El Colombiano. Inflación de Colombia en 2015. 6,77%. <http://www.noticiascolombianas.com.co/index.php/217377/inflacion-de-colombia-en-2015-6-77/>

Los estratos medios y altos tuvieron una inflación causada para 2015 de 6,48% y 6,76%.

Para el presidente de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi), *Bruce Mac Master*, una inflación como la “observada en 2015 es uno de los impuestos más regresivos que pueden existir. No se deben ahorrar esfuerzos para bajarla”, afirmó.

Los datos revelados dan cuenta del impacto de la devaluación y su consecuencia en los precios a los consumidores. El segmento de bienes transables, que son comercializados dentro y fuera del país, ascendió a 7,09%, mientras en 2014 fue de solo 0,58%.

“No volveremos a niveles de 4,5% hasta 2017, la devaluación, fenómeno de El Niño y populismo pasa factura”, aseguró en Twitter *Guillermo Botero Nieto*, presidente de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco).

Por último la inflación registrada durante el segundo semestre de 2015, 3,3%, fue la más alta para ese periodo en nueve años.

En el mes de agosto, el DANE dio a conocer el Boletín Técnico referente al Índice de Precios al Consumidor –IPC–. El citado documento mostró que para septiembre de 2015 la variación del IPC fue de 0,72%, superior en 0,58 puntos porcentuales a la registrada en septiembre de 2014, que fue de 0,14%. De igual forma, la variación acumulada en lo que va corrido del año fue de 4,76%, superior en 1,68 puntos porcentuales a la registrada para el mismo período del año 2014 (3,08%).⁹

Así, debe destacarse que tres grupos de bienes y servicios presentaron variaciones superiores al IPC en el mes de septiembre de 2015: diversión (1,48%), alimentos (1,29%) y transporte (0,79%). Los mayores aportes a la variación mensual del IPC (0,72%), se ubicaron en los grupos de: alimentos; vivienda y transporte, los cuales aportaron 0,60 puntos porcentuales a la variación total. En contraste, los grupos de bienes y servicios que se ubicaron por debajo del promedio fueron: comunicaciones (-0,04%), salud (0,12%), educación (0,26%), vestuario (0,30%), vivienda (0,39%) y otros gastos (0,64%).

El Indicador Mensual de Actividad Económica, calculado por el Banco de la República, señala que en el primer trimestre del 2015 la economía del Valle creció

⁹ DANE. Boletín técnico. Bogotá

cerca de su media histórica, en 3,8%, y Colombia lo hizo a un ritmo de 2,8%, de acuerdo con cifras del Dane. De igual forma, el Imae pronostica para este año un aumento anual del PIB cercano al 4%.

El índice de confianza de los consumidores ha sido superior, en el 2014 y el 2015, a los de Bogotá y Medellín: estas dos ciudades registraron el año pasado índices de 11,9% y 18,5% respectivamente, y Cali mostró un resultado de 27,9. En tanto para el 2015 los registros fueron de -7,5 Bogotá y 6,5 Medellín, y Cali obtuvo 17,5%.

Las perspectivas de construcción muestran mejor comportamiento en el Valle, con un crecimiento de 27,6% de áreas aprobadas de vivienda, frente a una reducción en Bogotá de 31,6%, Atlántico, 31,2, y Antioquia, 1,6%.

Datos también positivos mostraron las cifras de empleo enero-marzo del 2015, con un incremento del 6% en el número de personas ocupadas, superior al de Bogotá, Bucaramanga, Medellín, y las 13 áreas metropolitanas.

Tabla 23. Indicadores económicos Colombia

INDICADORES- COLOMBIA				
	2000	2010	2014	2015
PIB				
PIB (US\$ Millones)	99.899	287.121	377.947	292.732
Crecimiento Económico	2,9	4	4,6	3,2
PIB Per cápita	2.518	6.309	7.930	6.073
COMERCIO EXTERIOR				
Exportaciones (US\$ Millones)	131.258	39.713	54.795	35.591
Industriales (US\$ Millones)	7.073	18.323	19.504	15.964
Importaciones (US\$ Millones)	11.757	40.486	64.029	55.644
Reservas Internacionales	9.004	28.486	47.323	46.758
Meses de importaciones	9,2	8,4	8,9	10,1
Inversión				
Inversión (% del PIB)	14,5	24,5	29,5	29,4
IED (Millones US\$)	2.436	6.430	16.151	12.500
IED(%PIB)	2,4	2,2	4,3	4,3
Deuda (%PIB)				
Deuda Externa (%PIB)	36,2	22,5	26,8	34,5
Entorno Macroeconómica				
Inflación	8,8	3,2	3,7	6,4
Tasa de Interés (Promedio Anual)	12,1	3,7	4,1	4,5
Mercado laboral				
Tasa de desempleo (promedio anual)	16,7	11,8	9,1	9,1
Indicadores Sociales				
Afiliados a seguridad social	22.756	40.388	45.492	46.314
Tasa de pobreza	55	37,2	29,3	28,2
Fuente: Informe ANDI 2015				

De otro lado, los planes para Cali y el Valle, que empiezan a cristalizarse, son ambiciosos y vale destacar algunos: el plan de renovación urbana de 48.000 metros cuadrados del centro de la urbe, que incluye espacio público, sector comercial y de servicios, sedes para la Fiscalía y la justicia; la nueva zona franca América, al sur del departamento; el avance de la doble calzada Buga-Buenaventura; el nuevo terminal marítimo de Puerto Solo y el de aguadulce; el malecón y renovación urbana de Buenaventura, que impulsará el mejoramiento de esta vapuleada ciudad; la ampliación y remodelación del aeropuerto Bonilla Aragón, entre otros proyectos.

El Valle avanza en la dirección del desarrollo y la competitividad, lo que está siendo reconocido por muchas empresas que están abriendo sus sedes y operaciones en la región.

Tabla 24. Variables de entorno económico.

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Crecimiento industrial sostenido del Valle del Cauca, mientras a nivel nacional este indicador ha sido negativo.	O				X
Alta inflación 2015, La más alta desde el 2009.	A	X			
desaceleración económica global	A	X			
Devaluación de la moneda	A	X			
Tratados de libre comercio	O				X
Presencia de importantes empresas en la región como: ingenios azucareros, harinera del valle, levapan, Orense, Nestlé, Colombina.	O				X
Afectación negativa del país por la desaceleración económica global y por los precios del petróleo más bajos.		X			
Desempleo más bajo en los últimos 15 años	O				X
Dentro del sector comercio, las empresas con más altos ingresos brutos, son las que tienen que ver con el comercio de alimentos y víveres en general.	O				X
A: amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; om: oportunidad menor; OM: Oportunidad mayor					

Fuente. Los autores

3.7 ENTORNO POLÍTICO

El propósito del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: todos por un nuevo país, es el de construir una Colombia en paz, equitativa y educada, tal y como lo anunció el Presidente Juan Manuel Santos en su discurso de posesión, interpretando el sentir del pueblo Colombiano.

La paz, la equidad y la educación conforman un círculo vicioso. Una sociedad en paz es una sociedad que puede focalizar sus esfuerzos en el cierre de brechas y puede invertir recursos en mejorar la cobertura y calidad de un sistema educativo. Una sociedad equitativa es una sociedad sin marcadas diferencias socio-económicas que permite la convivencia pacífica y facilita las condiciones de formación en capital humano. Finalmente, una sociedad educada es una sociedad que cuenta con una fuerza laboral calificada, sin grandes diferencias de ingresos y con ciudadanos que resuelven sus conflictos sin recurrir a la violencia. De forma más simple: la paz favorece la equidad y la educación, la equidad propicia la paz y la educación, y la educación genera condiciones de paz y de equidad. Por esto, el énfasis de este Plan Nacional de Desarrollo se concentra en estos tres pilares, fundamentales en la consolidación de los grandes logros de los últimos cuatro años y en la visión de los próximos cuatro en pro de un nuevo país.

Estos propósitos de país son sumamente ambiciosos. Los problemas de Colombia en materia de conflicto e inseguridad, pobreza, desigualdad, y formación de capital humano, son significativos y persistentes. Por esta razón, se podría pensar que Colombia no debería aspirar a cambios sustanciales en estas materias en el corto plazo. En esta perspectiva, lo mejor que se podría hacer es sentar las bases para empezar a ver cambios, cuando menos, en una generación. Sin embargo, esa perspectiva es equivocada, pues olvida lo mucho que el país, dentro de su continuidad, ha alcanzado en los últimos cuatro años.

En los últimos cuatro años Colombia ha avanzado de manera decidida en este propósito y hoy el país se encuentra en una coyuntura histórica, con una posibilidad real de darle una oportunidad a la paz en Colombia. El Plan Nacional de Desarrollo, todos por un nuevo país, se prepara a la par de un proceso de diálogo y negociación con las FARC, la principal organización insurgente de Colombia. En este sentido, tanto la materialización de un eventual acuerdo de paz con esta organización como la construcción de los fundamentos para una paz sostenible, se soportarán sobre las políticas y estrategias que este Plan Nacional de Desarrollo le propone al país para los próximos años y que implicarán, como es natural, esfuerzos no sólo del Estado sino de todos los Colombianos. Pero que

no haya confusiones. Este Plan es más que negociaciones en la Habana y lo que implique un eventual acuerdo. El Plan Nacional de Desarrollo es el producto de la convicción del gobierno de llevar a cabo las reformas necesarias para consolidar la paz y abrir la puerta de la modernidad para el país. Las reformas se deben hacer, con o sin acuerdo en la Habana. Si hay acuerdo tanto mejor, sino lo hay, las reformas también deberán ser suficientes para crear las condiciones de paz que reclama el país. La paz tendrá una mejor oportunidad si el Estado hace presencia en todas sus formas, con vías de comunicación, escuelas y hospitales, si es vehículo de expresión y de satisfacción de todas las demandas populares, y si avanza hacia la construcción del Estado Social de Derecho: después de todo, eso es sólo lo que plantea la Constitución como visión de país.

La firma de un acuerdo de paz en la Habana no implicará automáticamente el fin de toda forma de violencia. Así lo reconoce este Plan Nacional de Desarrollo. Un acuerdo de paz implica enormes retos para la reintegración de los excombatientes, y no nos exime de continuar la lucha contra las organizaciones del crimen organizado y sus finanzas. Los retos del posconflicto son enormes. Pero un acuerdo de paz sí tendrá un efecto de suma importancia: deslegitimará la violencia y validará la democracia. Ello contribuirá a la conformación de un círculo virtuoso que moverá al país hacia el equilibrio correcto: el de una Colombia diversa que resuelve sus diferencias en democracia y que transforma sus conflictos sin violencia.

En cuanto al pilar de la equidad, Colombia es uno de los países con mayores desigualdades en el continente más desigual del mundo. Dependiendo de las mediciones, Colombia puede estar entre los tres países más desiguales de América, y entre los 10 o 15 más desiguales del mundo. La fractura social que eso genera es profunda. O Colombia atiende las disparidades sociales, o pone en riesgo su propio futuro,

Para el logro de los objetivos del plan, se plantean cinco estrategias transversales, ellas son:

1. Infraestructura y competitividad estratégicas
2. Movilidad social
3. Transformación del campo y crecimiento verde
4. Consolidación del Estado Social de Derecho
5. Buen Gobierno

Estas cinco estrategias, unidas a una estrategia envolvente de crecimiento verde, trazan lineamientos de política que nos permitirán avanzar hacia la construcción

de un país en paz, equitativo y educado. Cada estrategia transversal plantea objetivos específicos guiados hacia el alance de estos tres grandes pilares.

Tabla 25. Variables entorno político.

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
El propósito del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 busca construir una Colombia en paz, equitativa y educada	O				X
Plan Nacional de Desarrollo ayuda a que cada vez haya mayor prosperidad	O				X
Planes gubernamentales para consolidar una mayor dinámica comercial	O				
Colombia es el tercer país más desigual de América.	A	X			
Garantías en políticas tributarias a las empresas que fomenten el empleo	O				X
A: amenaza; O: Oportunidad; AM:Amenaza Mayor; am: amenaza menor; om: oportunidad menor; OM: Oportunidad mayor					

Fuente. Los autores

3.8 ENTORNO JURÍDICO

Está formado por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Todas las organizaciones están reguladas por algunas legislaciones como son la legal, comercial, fiscal, laboral, entre otras, donde sus lineamientos se deben de seguir para un correcto funcionamiento de la organización. Existen también algunas normas exclusivas para cada tipo de actividad y convenios internacionales que afectan la organización.

En Colombia, la relación económica entre comercio al menor o al detalle y proveedores está definida jurídicamente como una relación de naturaleza mercantil (conforme al Numeral 1 del Artículo 20 del Código de Comercio¹³), por lo que está regida por esta normatividad.

Como instituciones jurídicas mercantiles posiblemente aplicables a la actividad contractual entre retailers y proveedores, dependiendo de la naturaleza de las obligaciones, se encuentra la compraventa mercantil¹⁴, los contratos de suministro¹⁵, las consignaciones¹⁶ y las comisiones¹⁷; sin embargo, debe tenerse en cuenta que el contrato es una manifestación de la autonomía de la voluntad por lo que sólo las normas de orden público¹⁸ no pueden derogarse mediante el acuerdo privado. En este sentido, las normas legales que caracterizan contratos sirven, en su mayoría, para suplir la voluntad no manifiesta de las partes.

En Colombia las sociedades comerciales se clasifican en diferentes tipos, las cuales se dividen en dos grandes grupo: Sociedades de capital y Sociedades de personas.

Son sociedades de capital aquellas, en las que lo que importa son los aportes económicos, las acciones y no las personas. En cambio, las sociedades de personas son aquellas donde lo más importantes son las personas que lo conforman, sus socios, y por lo general estas sociedades son conformadas por miembros de una familia o por amigos muy cercanos.

En cuanto a la legislación laboral, Colombia tiene como marco regulatorio la Constitución política de 1991, los tratados y convenios internacionales suscritos por Colombia y el Código Sustantivo del Trabajo.

De acuerdo con la Constitución Política, el derecho al trabajo es un derecho fundamental de todas las personas que debe ser garantizado por el Estado. Adicionalmente, la Constitución Política consagra el derecho de asociación sindical, que ampara tanto a los trabajadores como a los empleadores. Estas disposiciones concuerdan con los tratados internacionales de los que Colombia es parte, tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos; el Pacto internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; el pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos; y la Convención sobre Derechos Humanos.

En referencia al tema tributario, en Colombia la DIAN es la entidad encargada del recaudo de los impuestos, tributos y/o gravámenes que deben pagar los colombianos al Estado:

Impuesto de Renta y complementarios: sobretasa del impuesto de Renta; Impuesto de Patrimonio; la Retención en la fuente, Impuesto a las ventas; impuestos complementarios de ganancias ocasionales; Retención del impuesto a las ventas, impuesto de timbre; gravamen a los movimientos financieros; impuesto de carácter departamental; impuesto de registro; impuesto de carácter municipal; impuesto de Industria y Comercio y de avisos y tableros; impuesto de tipo municipal; impuesto predial ; impuesto de vehículos; impuesto de delineación urbana; Sobretasa a la gasolina motor y al ACPM.

En el 2012, se hace reforma tributaria y genera un cambio estructural al sistema tributario en Colombia, actualmente se encuentra vigente por medio de la ley 1607 del 26 de septiembre de 2012. Esta reforma tiene como objeto principal la generación de empleo y la reducción de la desigualdad. Para ello, busca mejorar

la distribución de la carga tributaria favoreciendo a los colombianos de menores ingresos.

LEY 590 del 2000, Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.¹⁰

Resolución 1229 - Abril 23 de 2013. INVIMA."Por la cual se establece el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario para los productos de uso y consumo humano" ¹¹

Tabla 26. Variables entorno jurídico

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Normatividad en Colombia, que reducen la competencia desleal.	O				X
Legislación penal	O			X	
Registro Invima	O				X
legislación laboral de Colombia	A	X			
Reformas tributarias	A	X			
A: amenaza; O: Oportunidad; AM:Amenaza Mayor; am: amenaza menor; om: oportunidad menor; OM: Oportunidad mayor					

Fuente. Los autores

3.9 ENTORNO TECNOLÓGICO

En Colombia la tecnología ha venido jugando un papel importante y es precisamente por esto que se cuenta con un Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, el cual permite integrar y dinamizar las actividades y estrategias a lo que el desarrollo tecnológico se refiere. Es decir, que mediante este progreso se logra mejorar los niveles de competitividad, lo que da lugar a que haya un crecimiento económico y social.

¹⁰<http://www.alcaldiabogota.gov.co/>

¹¹ www.invima.gov.co

Por esta razón, el país en los últimos años paso del puesto 52 al 49 en el índice de competitividad de la industria de las tecnologías de la información (TI). Dicho indicador analiza a 66 países en una serie de indicadores que cubren áreas críticas para la innovación del sector. Los indicadores analizados, que hacen parte de las TI.

Desde 2010, hasta hoy, Colombia pasó de tener 7% de Mi pymes conectadas a Internet a 60.6%. Así lo informó el Ministro de las TIC Diego Molano Vega¹²

Cada vez más son mayores las gestiones que hace el ministerio de Tecnología de la información en Colombia y las comunicaciones para facilitar el acceso a la tecnología y las redes de información.

En el 2009 Colombia adoptó este ministerio que tiene como objetivos diseñar, formular, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector TIC, en correspondencia con la Constitución Política y la ley, con el fin de contribuir al desarrollo económico, social y político de la Nación. De igual forma debe impulsar el desarrollo y fortalecimiento del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, promover la investigación e innovación buscando su competitividad y avance tecnológico conforme al entorno nacional e internacional¹³

Como prueba de ello se ha implementado el plan vive digital 2010-2014 que impulsa el gran salto tecnológico a través de la masificación del uso Internet con el fin de reducir la pobreza y generar empleo. Para lograrlo el Plan impulsa el ecosistema digital del país conformado por 4 grandes componentes: Infraestructura, Servicios, Aplicaciones y Usuarios.

Con el objetivo de impulsar a las pequeñas empresas colombianas a incorporar las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en sus negocios, el Ministerio TIC - mediante su plan Vive Digital - e Impulsa Colombia lanzaron la convocatoria "Implementación de Aplicaciones en Internet para conectividad de Mi pymes", un proyecto que destinará 28 mil millones de pesos a promover la creación e implementación de proyectos que asistan a las micro, pequeñas y medianas empresas en la incorporación de las nuevas tecnologías.¹⁴

¹² <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-1056.html>

¹³ <http://www.mintic.gov.co/>

¹⁴ <http://noticias.universia.net.co/>

El desarrollo tecnológico juega un papel determinante en Tuluá: ubicado en la Universidad Central del Valle del Cauca, está Parquesoft es un proyecto que pretende por la generación de empleo y la prestación de servicios de software nacional e internacionalmente, el intercambio comercial y la exportación de software creativos y novedosos en el desarrollo y respaldo para jóvenes estudiantes y profesionales emprendedores de software, que permitan incubar empresas del conocimiento para el desarrollo y crecimiento de la economía de la región central vallecaucana.

Al igual que Parquesoft se encuentra la Universidad del Valle sede Tuluá que es una incubadora de empresas apoyada por diversas agencias locales e internacionales. Ambas están orientadas a abrir nuevos espacios para la prestación de servicios y la generación de empleo.

Tabla 27. Variables entorno tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Implementación de la tecnología en el ámbito empresarial.	O				X
Presencia de Parquesoft en Tuluá.	O			X	
Mejor posición del país en los últimos años, del puesto 52 al 49 en el índice de competitividad de la industria de las tecnologías de la información (TI)	O				X
Crecimiento de Mini Pymes conectadas a Internet	O				X
Implementación del plan vive digital 2010-2014	O			X	
A: amenaza; O: Oportunidad; AM:Amenaza Mayor; am: amenaza menor; om: oportunidad menor; OM: Oportunidad mayor					

Fuente. Los autores

3.10 ANALISIS INTEGRADO DEL ENTORNO.

Como consolidación de análisis del entorno presentamos un resumen de acuerdo a las variables claves definidas.

Tabla 28. Análisis integrado del entorno.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Epicentro regional, comercial.	El hecho de ser epicentro comercial, hace de Tuluá una ciudad idónea para el crecimiento de empresas, puesto que se logra que cada día ingresen más persona de otras ciudades del departamento y por ende aumente la demanda potencia	A través de Fenalco y la Cámara de Comercio se hacen diferentes campañas y estrategias en busca de un mayor crecimiento para el sector comercio.	Presenta un impacto positivo para la ciudad puesto que su ubicación la hace la principal ciudad comercial del centro – norte del Valle del Cauca y se constituye en el eje sobre el cual gravita una rica región agrícola, ganadera e industrial, que genera un gran dinamismo social, económico y cultural
Tuluá cuenta con poblaciones agrícolas y ganaderas.	Los diferentes cultivos agrícolas, las poblaciones ganaderas y la alta producción de frutas, café y caña de azúcar, hacen que Tuluá sea una ciudad atractiva para atraer una mayor participación tanto para empresarios del sector como para empresas productoras, tales como Orense, Colombina	Por medio de los diferentes programas de la alcaldía se busca capacitar e incentivar a los agricultores, con el fin de incentivar la siembra de los diferentes productos.	Contar con diversidad de cultivos y con ganado en las tierras rurales de la ciudad genera un impacto positivo para el comercio, puesto que se consigue variedad de productos, a precios bajos y con buena calidad.
Condiciones de vías terrestres del Valle del Cauca	Las condiciones óptimas de las carreteras permiten la llegada de los diferentes productos de manera más rápida y a menor costo, lo que permite ofrecer un buen servicio a los clientes.	La tendencia de las condiciones de la carretera es a mejorar, en el puerto de Buenaventura se están haciendo grandes inversiones a fin de mejorar la conexión del Puerto con el resto del país.	Las buenas condiciones de las vías terrestres generan un impacto positivo en la Organización, ya que se generan tiempos más cortos en la llegada de los productos y a un menor costo.
Reducción de la pobreza	La reducción de la pobreza en el	El Valle debe fortalecer sus políticas de atención	El impacto para la Organización es

	departamento, genera un mayor crecimiento en el sector comercial, puesto que aumenta la capacidad de la población para adquirir bienes.	a grupos vulnerables, pero ligadas a agresivas políticas de generación de empleo, ingresos y oportunidades sociales como atención plena en educación y salud.	positivo, se genera un crecimiento en la capacidad adquisitiva, la disminución de la pobreza podría significar un indicio por reducir la inequidad en el país que existe entre las zonas urbanas y las rurales del país.
Incremento de desplazados en el Valle del Cauca	El incremento de desplazados en el Valle causado principalmente por la violencia incide en el decrecimiento del dinamismo del sector, puesto que la generación de la inseguridad incurre en el temor de inversionistas.	La alcaldía y la gobernación han generado planes para acoger en diferentes lugares a los desplazados por la violencia, a los niños se les ha brindado la oportunidad de acceder a la educación. Sin embargo no hay planes claros para la generación de empleo de esta población.	El desplazamiento genera un impacto negativo en la Organización, ya que se genera inseguridad y violencia, lo que hace que muchos empresarios y ciudadanos se vayan de la ciudad ante el temor de perder su vida.
Variedad de flora y fauna.	Existe una amplia biodiversidad de flora y fauna, que posibilitan ofrecer un mayor número de productos a los hogares	La presencia de diversas especies, la variedad de flora, da la posibilidad de una mayor oferta de frutas, verduras, carnes y demás, dando la oportunidad además de ofrecer materia prima para la elaboración de diferentes productos	Se impacta a la Organización de manera positiva, se logra ampliar el portafolio de productos, ofreciendo de esta manera productos que satisfagan las necesidades de los clientes.
Incremento en los niveles de violencia	En aspectos de seguridad Colombia ha presentado un gran avance pues se ha logrado conseguir la desmovilización de muchos grupos al margen de la ley, sin embargo en la ciudad de Tuluá los índices de violencia son cada vez mayores, generados principalmente por el narcotráfico.	La violencia que se ha presentado durante muchos años en Colombia, ha afectado tanto la población urbana como la rural, y la creación de grupos al margen de la ley en zona urbana afecta a los pequeños y medianos comerciantes	Es un factor negativo, ya que si se aumenta la violencia en el país, se pierde la confianza en el mismo, lo que hace que haya más gente que migre a otros países y menos inversionistas extranjeros que deseen invertir en nuestro país.
Desempleo más bajo en los últimos 15 años	Al existir un mayor crecimiento en los indicadores de	El desempleo se ve afectado por la problemática económica	La disminución en la tasa del desempleo impacta a la

	ocupación, se generan mayores ingresos en la familias, lo que aumenta su capacidad de compra, de igual manera con una tasa de desempleo baja se mitiga un poco la violencia e inseguridad de la ciudad.	a nivel mundial donde muchas organizaciones se han visto obligadas a hacer recortes de personal, aumentado el empleo informal, impidiendo que se disminuya el poder adquisitivo de la población.	organización de manera positiva, puesto que al existir mayor número de persona recibiendo ingresos, se aumenta la capacidad adquisitiva de la población.
Crecimiento de la población	Tuluá es una ciudad con un gran número de habitantes, la tercera ciudad más grande del departamento del Valle, lo que puede generar un mayor consumo en la ciudad y por lo tanto una mayor venta, además de una mayor oferta en el ámbito laboral.	La tendencia de la población es a crecer, ya que el DANE reporta un crecimiento en la tasa de natalidad año tras año.	El crecimiento de la población en un factor positivo, se genera una mayor demanda para el consumo de los diferentes productos que se ofrecen en los autoservicios
Aumento de hogares con mejores condiciones económicas en el 2014 Vs 2013, de 31,3% a 58,1% en el Valle del Cuca.	El hecho que mayor porcentaje de hogares del departamento tengan mejores condiciones económicas, aumenta la probabilidad de un mayor consumo y una mayor compra, a su vez se disminuye la inseguridad generando una mayor confianza para invertir en el departamento.	Los planes para Cali y el Valle del cauca son ambiciosos, lo que impulsará al mejoramiento de la región, estimulando a muchas empresas importantes a que abran sus sedes en la ciudad, lo que conlleva a una mayor generación de empleo y por consiguiente a una mejora en las condiciones económicas del departamento.	El impacto es positivo para la Organización, a mejores condiciones económicas se genera un mayor poder adquisitivo en los hogares colombianos, lo que conlleva a la obtención de mayores ventas en los Autoservicios.
Aumento de la Inflación	En el año 2015 la tasa de inflación nacional fue de 6,77 por ciento, la cifra anual más alta registrada desde 2009 y 3,11 por ciento mayor a la de 2014.	El Dane reveló que lo que más aumentó su valor final fueron los alimentos, con un índice de precios al consumidor (IPC) de 10,85%. La inflación durante el 2015 la sintieron más fuertes los estratos bajos, pues percibieron	El impacto que tiene este factor para la organización, es negativo pues se aumenta el costo de vida y se pierde poder adquisitivo, lo que puede generar una disminución en las ventas.

		un 7,26% en el aumento de los precios, 3,48% más que en el 2014. Los estratos medios y altos tuvieron una inflación causada para 2015 de 6,48% y 6,76%	
Devaluación de la moneda	Colombia tiene una economía sólida, el efecto de la caída del precio del petróleo es fuerte sobre la tasa de cambio. “la economía local no tiene forma a corto plazo para contrarrestar la fortaleza del dólar y esto lleva a que hoy se tenga una de las monedas más devaluada.	La devaluación por un lado se convierte en un alivio para el sector productivo, en particular para los exportadores que recibirán más pesos por cada dólar que vendan y para los importadores se convierte en un problema porque se está pagando más pesos por un dólar.	Esto genera un impacto negativo para la organización, ya que los productos importados y los productos fabricados a base de materias primas importadas se vuelven más costosos, puesto que se está pagando más pesos colombianos por un dólar. Lo que hace que se genere un costo más alto, lo que afectaría el precio al consumidor.
Tratados de libre comercio	Los TCL dan un dinamismo importante a la economía del país, a través de las exportaciones e importaciones, genera mayor competitividad y ofrece a los consumidores un mayor portafolio de productos, a precios competitivos..	Los TLC con otros países dan mayor facilidad para el crecimiento de las exportaciones e importaciones, lo que genera un mayor dinamismo en la economía colombiana. Los TLC se convierten también en fuerte amenaza para los pequeños empresarios que no están preparados para enfrentar competencia de otros países.	Los TLC son un factor positivo para la organización ya que amplía la oportunidad de tener un mayor portafolio de productos para los consumidores, a través de las importaciones se genera una mayor competitividad en el sector.
Crecimiento industrial sostenido del Valle del Cauca	El crecimiento de la economía jalona el crecimiento de las ventas del comercio, ya que al existir ingresos mayores en los hogares crece la oportunidad de aumentar las compras en los hogares	El Valle avanza en la dirección del desarrollo y la competitividad, lo que está siendo reconocido por muchas empresas que están abriendo sus sedes y operaciones en la región, generando un mayor dinamismo en la	El crecimiento de la industria en el departamento afecta de manera positiva a la organización, ya que se genera mayor empleo, mayores ingresos y aumento en el poder adquisitivo.

		economía del departamento.	
cuidado del medio ambiente	En los últimos años, la preocupación por el cuidado del medio ambiente ha obligado a los empresarios a incorporar en sus diferentes procesos normas que vayan en pro del cuidado del medio ambiente, tales como: clasificar y reciclar basuras, uso adecuado del agua, etc.	A nivel mundial existe una preocupación por la contaminación y destrucción del medio ambiente, por lo que años tras años más organizaciones aumentan el interés de conservar el medio ambiente y procurar disminuir la contaminación ambiental.	El cuidado del medio ambiente, impacta de manera positiva a la organización, ya que todas las personas que hacen parte de la organización deben prepararse para contribuir al cuidado del medio ambiente desde cualquier rol que desempeñen.
Internet y Telecomunicaciones	La tecnología es de gran importancia para todas las organizaciones, pues a través de ella se logra mejorar los niveles de competitividad, lo que da lugar a que haya un crecimiento económico y social.	En Colombia se cuenta con un Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, el cual permite integrar y dinamizar las actividades y estrategias a lo que el desarrollo tecnológico se refiere, Cada vez más son mayores las gestiones que se hacen para facilitar el acceso a la tecnología y las redes de información.	El impacto para la organización es positivo, en la medida en que se busquen la manera de acceder a las nuevas tecnologías, para estar al nivel de la competencia, ya que las nuevas tecnologías ofrecen la oportunidad de lograr menores costos, productos y procesos más eficientes que apuntan a dar una mayor satisfacción al cliente.
Implementación Plan Vive Digital 2010-2014	El Plan vive digital es un proyecto que destinó un valor importante a promover la creación e implementación de proyectos que asistan a las micro, pequeñas y medianas empresas en la incorporación de las nuevas tecnologías.	El ministerio TIC ha creado este programa con el objetivo de impulsar a las pequeñas empresas colombianas a incorporar las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en sus negocios	Presenta un impacto, ya que con este plan se busca apoyar a las pequeñas empresas para que puedan tener acceso a la tecnología y el internet, y sacar el mejor provecho, en pro de ofrecer un mejor servicio a los consumidores.
Reformas Tributarias	La carga tributaria de Colombia es alta. Y es ahí donde el tema preocupa a las empresas, las últimas	El pago de impuestos constituye uno de los aspectos más problemáticos para hacer negocios en Colombia. Si bien este indicador mejoró 14	Las Reformas tributarias impactan de manera negativa a la organización, ya que si aumenta la carga impositiva podría afectar mucho más el consumo,

	reformas afectaron la competitividad en Colombia. El régimen de impuestos actual ha dejado en desventaja a las empresas colombianas frente a los otros países.	posiciones, debido a la Reforma tributaria del 2012 que les redujo a los empleadores los impuestos sobre la nómina, la posición que ocupa es la 136, mostrando una situación preocupante para el país.	así como los ingresos de las diferentes organizaciones.
Propuestas de Reestructuración Social	El hecho de que se planteen nuevas propuestas para fomentar el empleo formal e impulsar la participación de la mujer en el mercado laboral, da lugar a que las empresas en todo momento busquen un mayor compromiso social, que les permita ser más competitivas.	La reestructuración social permite que la economía mejore y por ende hay una mayor generación de ingresos, que reactive la capacidad de demanda y por ende el crecimiento de las empresas de diferentes sectores.	El impacto a la organización es positivo, ya que se generará un aumento de la demanda potencial, pues al haber una estabilidad laboral se logra que las personas cuenten con una mayor capacidad de demanda. Además, el hecho de que haya un compromiso de responsabilidad social da lugar a que la empresa sea más atractiva para los diferentes grupos de interés.
El propósito del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 busca construir una Colombia en paz, equitativa y educada	Una Colombia en paz genera una sociedad sin marcadas diferencia socio-económicas que permite la convivencia pacífica y facilita las condiciones de formación en capital humano, lo que nos da como resultado una sociedad que cuenta con una fuerza laboral calificada, sin grandes diferencias de ingresos y con ciudadanos que resuelven sus conflictos sin recurrir a la violencia.	La paz favorece la equidad y la educación, la equidad propicia la paz y la educación, y la educación genera condiciones de paz y de equidad. Por esto, el énfasis de este Plan Nacional de Desarrollo se concentra en estos tres pilares, fundamentales en la consolidación de los grandes logros de los últimos cuatro años y en la visión de los próximos cuatro en pro de un nuevo país.	La paz genera un impacto positivo en la Organización, pues se avanza en el desarrollo de la economía del país, pues al haber paz, educación, y equidad se creará mayor empleo, más mano de obra calificada, menos violencia, más seguridad, más confianza para invertir en el país, lo que genera un mayor dinamismo a la economía.

Fuente Los autores

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

Este sector está caracterizado por una estructura particular, dado el ingreso de grandes superficies e hipermercados al país, han logrado una integración empresarial. Un efecto directo de este ingreso de organizaciones ha generado la eliminación de empresas consideradas tradicionales, que han caído ante el efecto de competir contra economías de escala y el manejo de las estrategias de ofertas de los hipermercados. Sin embargo esto va hacia una mejora en la calidad de la oferta que reciben los consumidores. Es así como desde la década anterior la oferta de supermercados, tiendas de abarrotes, grandes superficies se ha mejorado para la ciudad de Tuluá con la llegada de Almacenes La 14, Éxito, D1, Ara y los desarrollados localmente a partir de la tecnificación de ventas de negocios tradicionales de la ciudad y con un desarrollo histórico en el sector de la galería de la ciudad.

Se evidencia que el sector de los hipermercados ha sufrido una reestructuración que preocupa desde un enfoque de la competencia, su actual concentración industrial puede elevar el riesgo de realización de prácticas restrictivas de la competencia, teniendo en cuenta que pueden direccionarse contra los proveedores de insumos o bienes para las grandes superficies, a pesar de su llegada a la ciudad no se nota un desarrollo paralelo en los proveedores del sector ya que es evidente que sus negociaciones se manejan de manera centralizada en las grandes capitales y solo se benefician algunos proveedores de frutas y verduras de sectores cercanos a la ciudad. Otras prácticas que afectan el desarrollo de los proveedores de la zona son las exigencias para codificación de los productos y apoyos en las fechas especiales como aniversarios que deben sustentarse por parte de los proveedores y no por los hipermercados.

Retomando las prácticas que se pueden asumir de una forma de discriminación no justificada entre proveedores podemos encontrar i) la negociación de contratos de suministro, ii) la colocación de sus productos frente a los productos de marca blanca o marca propia desarrollados por los hipermercados en la búsqueda de una integración hacia atrás de la cadena de suministro, iii) la aplicación de condiciones de explotación en la negociación de precios de suministro y otras formas abusivas por su posición dominante en las negociaciones.

De acuerdo con el informe de la Cámara de Comercio para el año 2014 ¹⁵ en el sector comercio se crearon 507 empresas y se cancelaron 365, con un total de 4748 empresas registradas para el sector comercial del municipio. De igual manera se evalúan los dos centros comerciales de la ciudad en cuanto a la cantidad de visitantes y para el 2014 se presentó un incremento del 0,81% para el Centro Comercial Tuluá con 3.700.000 visitantes y de un 12% con 4.452.000 visitantes para el Centro Comercial La Herradura. Otro punto a evaluar son las construcciones desarrolladas para el sector con 1540 licencias otorgadas para un total de 398.292 m2.

Este tipo de organizaciones desarrolladas a nivel local han sido foco para negociación y compra de grandes cadenas nacionales, es así como desarrollos como los Almacenes Galerías, fueron adquiridos por Almacenes Olímpica para mejorar su presencia en la ciudad.

El ingreso de Tiendas D1 a la ciudad de Tuluá ha generado un cambio en el enfoque de los negocios de la ciudad ya que vienen a competir con los negocios pequeños del municipio, con pago solo en efectivo y una estrategia de marca propia y precios bajos; adicionalmente su infraestructura no requiere de espacios grandes y lograr iniciar negocios en muy corto tiempo y cercano a la competencia.

4.2. DIAMANTE COMPETITIVO

4.2.1 Factores de Productividad.

Existe en Colombia áreas para el diseño, construcción o adecuación para el desarrollo de nuevos negocios enfocados al retail; la mano de obra se caracteriza por su influencia en el servicio y desarrollo de nuevos mercados.

En cuanto a la tecnología asociada al sector ya existen diversos paquetes de sistemas que permiten un manejo integral entre las compras, registro de ventas, inventarios y registro contable para las compañías.

Un nuevo reto para el sector es la entrada de las NIIF desde el año 2015.

Cuando se evalúa a los Autoservicios Mi Barrio, encontramos la tecnología para encontrarse vigente para el registro de ventas, apoyo contable y agilización de atención a los clientes.

¹⁵ CAMARA DE COMERCIO TULUA. Informe de gestión 2014. Tulua.

La oferta de un servicio 24 horas hace que se fortalezca en la ciudad de Tuluá, adicionalmente el contar con un servicio a domicilio sin costo y en un tiempo máximo de 30 minutos desde presentada la solicitud, hace que los clientes se fidelicen con los autoservicios; el contar con la mezcla de personal antiguo y nuevo se logra que el servicio se dinamice y lleve a una atención personalizada de los clientes, conociendo sus gustos y rutinas de compra.

4.2.2. Sectores conexos y cadenas productivas.

Las ventas de productos del retail en un promedio superior al 80% son de origen nacional y de acuerdo al estudio económico del sector retail en Colombia:

El funcionamiento competitivo del sector *retail* es además vital para promocionar el desarrollo de proveedores, entre las cuales se cuenta un número significativo de PYMES. Según Rafael España de FENALCO, el 95% de los proveedores de las cadenas de hipermercados más reconocidas en el país son PYMES.

Igualmente, el estímulo a la competencia en este sector es clave para asegurar una oferta adecuada y competitiva en precios, variedad y calidad a los consumidores. De acuerdo con la Encuesta Anual de Comercio (EAC), para el año 2009 el comercio al por menor es el 77,6% del total de comercio colombiano, en cuanto a las ventas es del 40,1% del comercio nacional y el 39,6% del valor agregado del comercio en Colombia.

Es preciso anotar que tradicionalmente el sector del *retail* en Colombia había estado integrado por detallistas, pequeñas bodegas y otras PYMES, lo que imprimía al sector una marcada atomización. Según la EAC el 32,5% de las empresas comerciales minoristas tienen ventas no especializadas, en tanto que sólo el 15% está especializado en comercio de alimentos y el restante 52,4% se dedican a comercio especializado diferente a alimentos¹⁶.

4.2.3. Condiciones de demanda.

De acuerdo a las condiciones del mercado las tiendas dedicadas a las ventas al retail cuentan con horarios de servicios normales de 8:00 a.m. a 10:00 p.m. sin embargo el mercado ha condicionado la entrada de servicios de 24 horas, asociadas a servicios de ventas de medicamentos o estaciones de combustibles.

¹⁶ SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Estudio económico del sector retail en Colombia 2010 – 2012. Bogotá. 40p.

La frecuencia de las compras se nota influenciada por el lugar de vivienda y nivel de ingresos, de igual manera el tamaño de los sitios para almacenamiento de los hogares impacta dicha frecuencia.

Las marcas propias han desarrollado un mercado para los clientes que buscan una economía basada en las escalas de ventas de las tiendas especializadas o grandes superficies.

El perfil de los clientes habituales de los Autoservicios es de gente vecina de los negocios que realice compras parciales y con visitas reiteradas en cortos periodos de tiempo, de modo tal que logra conocerse sus hábitos de compra; hasta tal punto que pueden hacerse asiduos a la utilización del domicilio.

Al ser Tuluá una ciudad pequeña y la localización de los Autoservicios en sectores estratégicos, cuentan con competencia directa en algunos casos inferior a 200 metros (La 30 y Franciscanos), sin embargo la llegada de nuevos competidores no ha impactado las ventas de los negocios.

4.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad

El sector del comercio retail se caracteriza por contar con un crecimiento escalonado en la última década, presentando la llegada de nuevos inversionistas con variedad de formatos, es así como tenemos a Jumbo que presenta dos enfoques de mercados, la tradicional superficie con variedad de productos y presentación y un enfoque más austero con las tiendas Metro.

Por otra parte el ingreso de tiendas que buscan competir directamente con las tiendas de barrio y mini mercados como las tiendas D1, Ara de la organización Geronimo Martins, han dinamizado el sector. Es así como para el Autoservicio de la 30 se presenta una tienda Ara del grupo Geronimo Martins a una distancia aproximada de 200 metros y para el Autoservicio Franciscanos cuentan con un D1 a los 50 metros.

La estrategia planteada por Los Autoservicios Mi Barrio es el liderazgo en costo, básicamente en los productos donde puede ser fuerte como lo son las frutas y verduras; ya que al no contar con productos de marca propia no logra ser competitivo en otras líneas de productos y tampoco se cuenta con una integración de la cadena de suministro.

En cuanto a su estructura organizacional, los Autoservicios Mi Barrio requieren fortalecer en aspectos como la seguridad y salud en el trabajo, así como desarrollar las competencias de los responsables de la operación actual, con el fin de buscar la integración de actividades de compras entre las sedes que permitan conseguir una negociación con proveedores favorable.

No existen organizaciones de proveedores, clusters o agremiaciones que incluyan organizaciones como Autoservicios Mi Barrio.

4.2.5. El gobierno.

En Colombia, la relación económica entre retailers y proveedores está definida jurídicamente como una relación de naturaleza mercantil (conforme al Numeral 1 del Artículo 20 del Código de Comercio¹³), por lo que está regida por esta normatividad.

Como instituciones jurídicas mercantiles posiblemente aplicables a la actividad contractual entre retailers y proveedores, dependiendo de la naturaleza de las obligaciones, encontramos la compraventa mercantil¹⁴, los contratos de suministro, las consignaciones y las comisiones; sin embargo, debe tenerse en cuenta que el contrato es una manifestación de la autonomía de la voluntad por lo que sólo las normas de orden público no pueden derogarse mediante el acuerdo privado. En este sentido, las normas legales que caracterizan contratos sirven, en su mayoría, para suplir la voluntad no manifiesta de las partes.

El grado de discrecionalidad y la potestad para configurar los elementos jurídicos que componen la relación entre las partes, permite que a cada contrato pueda dársele una conceptualización jurídica particular, por lo que existen diversas modalidades de contratación que representan parámetros generales de la relación jurídica más compleja que puede existir entre retailers y proveedores.

El reto para la autoridad de competencia frente al sector del Retail es reconocido en todas las latitudes, especialmente, consiste en identificar las condiciones del mercado en las cuales los efectos negativos derivados de restricciones comerciales conduzcan a la elevación de los precios por encima del nivel competitivo y la reducción de la variedad de la oferta, de modo que superen los efectos en el bienestar derivado de la realización de dichas prácticas en términos del aumento de las eficiencias productivas necesarias para emprender nuevas inversiones¹⁷.

A los efectos de una mejor comprensión de los problemas de competencia del sector Retail, los estudios de mercado y concentración se hacen de “dos etapas” o

¹⁷ Ibid. Pág 20.

diferenciando dos mercados relevantes, uno de adquisición y otro de distribución. Existe una coincidencia en los estudios de competencia del sector analizando la cadena productiva, donde se afirma que cualquier problema “aguas arriba” (upstream) en el mercado de adquisición, es decir en la negociación del retail y sus proveedores, se reflejará “aguas abajo” (downstream), el mercado de la distribución, donde transa el almacén directamente con los consumidores minoristas (Mazzaratto, 2004).

El apoyo para este tipo de organizaciones viene desde el gobierno a través de Fenalco ya sea como ente regional o nacional, brindando formación con la asesoría del SENA o la realización de Convenciones anuales, donde se actualizan las tendencias del mercado nacional y las normas vigentes.

4.2.6. El azar

Dentro de las variables a considerar debemos tener en cuenta cómo afecta el cambio climático y generar desastres naturales que puedan incrementar los costos de producción o comercialización de diferentes productos, una de las fortalezas es la venta de frutas y verduras; que al momento de incrementar su precio los clientes buscan un remplazo y no incrementar sus costos.

Otro aspecto es el cierre del proceso de paz con diferentes grupos armados y su influencia en la economía de nuestro país. Se cuenta que su impacto sea positivo al lograr comercializar productos que no lograban salir de las áreas en conflicto, así como la generación de nuevas cadenas de suministro con asociaciones apoyadas por el gobierno.

Una variable fuera de nuestro manejo es el comportamiento de la economía mundial y volatilidad del precio del petróleo y la TRM del dólar frente al peso colombiano; que afecta directamente a los costos de insumos, fertilizantes y comercialización de diferentes productos, teniendo en cuenta que impacta directamente el costo del combustible y así la economía en general.

Vivimos en una sociedad que presenta bloqueos en las vías ya sea por paro camionero, paro agrario, fenómenos de la naturales que no permiten la libre movilización; generando desabastecimiento e incremento de precios.

Hemos vivido creación de carteles que afectan la libertad de precios como el cartel del papel, cartel de los cuadernos y cartel del azúcar. Esto es lo descubierto a la fecha sin embargo los actores de posición dominante pueden influenciar dado su manejo del mercado.

5. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

Michael Porter plantea un modelo que lleva a determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, a través de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad¹⁸.

Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones

Esta es una útil herramienta para analizar y clasificar las características de un sector que evalúa la intensidad de la competencia y el nivel de rentabilidad.

5.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Número de competidores.

De acuerdo con los anuarios estadísticos del municipio de Tuluá para los años 2011, 2012 y 2013, el sector comercial presentó un decrecimiento en ventas cercano a 120.000 millones de pesos en la evaluación del año 2013, viniendo desde el año 2012 con una disminución cercana a los 66.000 mil millones de pesos. Sin embargo para el año 2014 se presentaron 3417 matrículas de nuevos establecimientos, renovación de 16930 establecimientos y la cancelación de 1855 establecimientos¹⁹.

Diversidad de competidores.

Existe una amplia diversidad en el comercio del municipio de Tuluá, caracterizada por la libre competencia entre grandes superficies, supermercados de presencia nacional y regional, así como empresarios locales que han apoyado el desarrollo de la región.

Crecimiento del sector.

A pesar del decrecimiento en ventas para la evaluación de los años 2012 y 2013, el sector comercial presentó un incremento en establecimientos comerciales

¹⁸ Betancourt G.(2014), B. Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle. Cali. Pág. 141.

¹⁹ Municipio de Tuluá. Anuario estadístico 2014. Alcaldía de Tuluá. Tuluá 2015. 319 p.

equivalente al 9,22%, resaltando la llegada de organizaciones como Tiendas D1, Cañaveral y Ara.

Costos fijos o de almacenaje.

Los establecimientos de comercio trabajan a una capacidad moderada que permite el no contar con bodegas amplias para el almacenamiento de productos, sin embargo se maneja el concepto general de pedidos sobre consumo para evitar los agostados de productos de alta rotación. Podemos destacar que en municipio de Tuluá no se cuenta con centros de acopio o almacenamiento que sirvan para suplir las necesidades inclusive de las grandes superficies.

Capacidad diferenciación del producto.

El sector de comercio para el municipio de Tuluá basa su diferenciación en el servicio, las variaciones de modo de pago, presentación de tarjetas de crédito de los establecimientos, domicilios, días de descuento específicos, hacen notar el enfoque de cada establecimiento y el nicho de mercado al cual se enfocan.

Importancia para la empresa.

El crecimiento del sector comercio en el Municipio de Tuluá con la llegada de las organizaciones regionales y nacionales ha fortalecido el mercado tradicional, dando a conocer nuevas estrategias para sobrevivir en el mercado actual.

Rentabilidad del sector.

El sector Comercial es uno de los pilares de la economía del municipio de Tuluá esto genera una tasa de retorno que logra mantener un ambiente atractivo para atraer nuevos competidores, es así como se cuentan con proyectos para la construcción de centros de acopio y distribución para los frutos de la región.

5.2. BARRERAS DE SALIDA

Especialización de los activos.

Para el sector de comercio del municipio de Tuluá, no existe una especialidad en sus activos, por el contrario se caracteriza por lograr una fácil venta ya sea de equipos, bodegas, estanterías y demás enseres que se requieren para la actividad. El desarrollo tecnológico está más enfocado en el registro de ventas, inventarios y registro contable de los establecimientos, contando con los programas adecuados para su manejo.

Costo de salida.

En el comercio de la ciudad de Tuluá es común que se manejen al momento de cierre las ventas como liquidación del establecimiento, sin embargo los costos laborales se asocian a un pleito legal para posterior resolución.

Interacción estratégica.

Los establecimientos de comercio del municipio de Tuluá, no es común que presenten una integración hacia atrás o adelante, lo que facilita la toma de decisión cuando el cierre es lo más recomendable.

Barreras emocionales.

Este es un factor determinante para el sector, ya que las organizaciones comúnmente se basan en negocios de familia que alcanzan una segunda y tercera generación involucrada en el negocio.

Restricciones sociales o del gobierno.

El apoyo para las organizaciones de Comercio en el municipio no tienen una prioridad de apoyo específica, la tendencia es en el campo de la salud y de proyectos de construcción.

5.3. POSIBLES ENTRANTES.

Barreras de entrada.

Economías de escala.

Se presentan economías de escala para los establecimientos de las grandes superficies que realizan sus negociaciones a nivel nacional e inclusive desarrollan las marcas propias, dejando que el resto de establecimientos basen su fortaleza en el servicio que pueda brindar y la atención al detalle de cada uno de sus clientes manteniendo una comunicación constante y atención de sus peticiones y reclamaciones.

Diferenciación del producto.

Se reitera la posición de fortalecer el tipo de servicio ofrecido a través de atención, conocimiento del cliente, posibilidad de diferentes medios de pago y las promociones por días o fechas de gancho como los aniversarios de los establecimientos, precios de temporadas en los productos de frutas y verduras, eliminación de agostados por la facilidad del trámite comercial de los

establecimientos y precediendo la compra electrónica el manejo de los domicilios a los clientes regulares. Este tipo de establecimientos basas su mercado en interacción de cinco a diez calle a la redonda lo que facilita el desarrollo de estrategias competitivas frente a las grandes superficies.

Costos de cambio para el cliente.

Al enfocarse en el comercio de productos al detal, el cliente es libre de seleccionar su proveedor sin verse en incremento de costos por su proceso de compra, la única limitante que se presenta es el modo de pago utilizado y que puede generar una restricción de entrada. Es así que es un mercado de oportunidades ya que la fidelización tiene que ir más allá del manejo de precios.

Acceso a canales de distribución.

Los canales de distribución no se encuentran dominados por ningún competidor actual, existe una competencia abierta para ofrecer las mejores condiciones y productos de acuerdo a la estabilidad económica de cada establecimiento, sin embargo los precios no se hacen comparables con las grandes superficies que realizan negociaciones nacionales, desarrollo de marca propia y precios competitivos.

Necesidades de capital.

Las necesidades de capital en el sector de comercio están enfocadas en la publicidad, local y el inventario inicial del establecimiento.

Protección gubernamental.

No existe en el municipio de Tuluá restricción para la creación de establecimientos de comercio, de igual manera no hay una política de baja de impuestos pro creación de nuevos puestos laborales.

Efectos de la curva de experiencia.

El mercado local permite generar una ventaja contra los inversores foráneos por el conocimiento de la distribución de productos como frutas y verduras de mercados cercanos o del manejo de los proveedores de carnes actuales.

Reacción esperada.

Al existir un gran número de competidores la reacción de entrada de un nuevo competidor es lenta y solo se atiende por los servicios cercanos y que lo afrontan

tímidamente mediante publicidad en sectores cercanos a su ingreso. Lo normal de cuando ingresa alguien ajeno a la región es el acudir al regionalismo para buscar el apoyo de compra de los Tulueños.

5.4. PODER DE LOS PROVEEDORES.

Número de proveedores importantes.

Se cuenta con diversos proveedores para cada tipo de producto, sin embargo para productos como el café se cuenta con la línea de distribución exclusiva del productor directo, esto lo convierte en una característica a evaluar al momento de plantear acciones de mejora.

Importancia del sector para proveedores.

Los proveedores para el sector comercial que nos atañe han sido desarrollados para este campo específico y e ello radica su relevancia e importancia para el sector, se encargan en algunas ocasiones de apoyar y fortalecer a sus clientes a través de formaciones o capacitaciones con carácter de gremial. Es así como los supermercados en ocasionas mejoran los resultados de los proveedores al manejar su cartera inferior a 60 días y pago en efectivo.

Costo de cambio del proveedor.

Los costos asociados a cambio de proveedor pueden presentarse por las negociaciones de descuentos o tiempos de distribución, pero no se convierte en algo relevante que puede afectar el proceso comercial como tal.

Integración hacia adelante del proveedor.

En las cadenas de las grandes superficies se resalta la integración hacia adelante del proveedor al incluir las marcas propias y competir con las tradicionales del mercado. De igual manera existen acuerdos con productores regionales para mejorar los precios de oferta en cuanto a productos como verduras, frutas y carne.

5.5. PODER DE LOS COMPRADORES.

Número de clientes importantes.

Al centrarse en el sector de comercio al detal, no se cuenta con un cliente que represente al menos un 3% de las ventas mensuales, es por esto que para este sector todos sus clientes son importantes sin tener un Pareto que pueda escalarlos.

Rentabilidad del cliente.

Los clientes están en busca de economía constante es por ello que no son fieles a una sola marca, y los establecimientos comerciales deben buscar la fidelización a través de promociones, implementación de servicios tecnológicos y canales de atención de las inquietudes de los clientes.

5.6. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo.

Se cuenta con la llegada con la llegada al comercio de Tuluá de cadenas de Almacenes como D1 o Ara que brindan nuevas opciones y la presentación de marcas propias que diversifican y compiten con las marcas tradicionales del mercado.

Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo.

La agresividad de los nuevos integrantes del comercio de la ciudad de Tuluá se refleja en la cantidad de locales que están inaugurando y sus políticas comerciales, que los convierte en un producto atractivo para el público. De igual manera la falta de tiempo y disponibilidad para realizar las compras hacen que el mercado electrónico se fortalezca como una nueva opción de ventas.

5.7. CALIFICACION DE LAS VARIABLES Y SINTESIS DEL ANALISIS.

El cuadro que se presenta a continuación, indica la evaluación y calificación de las variables del análisis del sector para conocer cuál es el perfil del comportamiento en el sector en el cual se encuentra al Autoservicio Mi Barrio.

Tabla 29. Calificación de las variables y síntesis del análisis.

NEGOCIO: AUTOSERVICIO MI BARRIO

SECTOR: VENTAS AL RETAIL

		Repulsión		Neutro	Atracción		
		^--	^-		^+	^++	
1. Barreras de Entrada							
Economías de escala	Bajo				X		Alto
Diferenciación del producto	Bajo			X			Alto
Costos de cambio para el cliente	Bajos		X				Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio				X		Limitado
Necesidades de capital	Bajas					X	Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio				X		Limitado
Acceso a materias primas	Amplio				X		Limitado
Protección gubernamental	Baja	X					Alta
Efecto de la curva de experiencia	Bajo			X			Alto
Reacción	Baja		X				Alta
2. Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Grande		X				Pequeño
Diversidad de competidores	Grande			X			Pequeño
Crecimiento del sector	Lento				X		Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos					X	Bajos
Incrementos de capacidad	Grandes		X				Continuo
Capacidad de diferenciación del producto	Commodit			X			Especial
Importancia para la corporación	Alta				X		Baja
Rentabilidad del sector	Alta				X		Baja
3. Barreras de salida							
Especialización de los activos	Altos					X	Bajos
Costo de salida	Alto			X			Bajo
Interacción estratégica	Altos				X		Bajos
Barreras emocionales	Altas		X				Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas					X	Bajas
4. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Bajo				X		Alto
Posibilidad de integración hacia atrás del cliente	Alta					X	Baja
Rentabilidad del cliente	Baja	X					Alta
5. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo				X		Alto
Importancia del sector para los proveedores	Pequeña			X			Grande
Costo de cambio de los productos del proveedor	Alto	X					Bajo
Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor	Alta	X					Baja
6. Productos sustitutivos							
Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo	Grande		X				Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta		X				Baja
Perfil numérico (Suma)		4	7	6	10	5	

Fuente. Los autores

Al evaluar el resultado tenemos que el sector comercio en el Municipio de Tuluá, es atractivo para realizar inversiones a largo plazo, teniendo en cuenta el poder de los compradores y los márgenes que se pueden obtener.

6. BENCHMARKING

6.1. PRESENTACION DE LAS EMPRESAS.

6.1.1. Almacenes Éxito Tuluá.

Hace parte del Grupo Empresarial Éxito que incluye a nivel nacional las marcas Éxito, Ley, Vivero, Carulla, Pomona, Surtimax, Cafam y Super Inter. Se encuentra ubicado como almacén ancla del Centro Comercial La Herradura.

Dado que es un grupo que se ha formado de la fusión de diferentes compañías puede contemplar diferentes fechas de inicio; en 1905 nace la marca Carulla en Bogotá por iniciativa del señor José Carulla Vidal, en 1992 en la ciudad de Barranquilla se funda por el señor Luis Eduardo Yepes el Ley, en 1949 el señor Gustavo Toro Quintero inicia con el Éxito Medellín, en 1959 Cadenalco se convierte en propietaria de Almacenes Ley y el 1969 el señor Alberto Azoud funda la cadena Vivero en Barranquilla. El ingreso de extranjeros se dio en 1999 con la compra por Casino del 25% del Éxito y la mayoría accionaria de Cadenalco, generando la fusión en 2001. Para el 2007 Casino se convierte en el mayor accionario de Éxito y adquieren el grupo Carulla Vivero, fusionándose para el año 2010, para el año 2009 se firma una alianza con Cafam, para el año 2011 compran el 100% de las acciones de Spice Investments Mercosur de Uruguay; para el año 2012 se inaugura el primer Centro Comercial de Grupo Viva en Medellín y para el año 2014 realizan la compra de Super Inter con 46 almacenes y se convierte en la 4 marca del grupo²⁰.

6.1.2. Olímpica.

Es la cadena de retail más grande de Colombia cuya capital sea 100% colombiano. Almacenes Olímpica fue fundado en Barranquilla el año de 1953, por el señor Ricardo Char, cuando adquirió el almacén Olímpico. Era pequeña droguería ubicada en la Calle de Las Vacas de la ciudad de Barranquilla. Vendía abarrotes, además de los artículos de farmacia. Para 1954 se abrieron dos droguerías más, una en el Paseo de Bolívar y otra en la calle San Blas con 20 de Julio. Fue la segunda generación de la Familia Char con su hijo Fuad, quien le dio un nuevo camino a los negocios de su padre debido al accidente sufrido por su

²⁰ Grupo Éxito. Historia. <http://www.grupoexit.com.co/es/historia> Citado 31 de enero de 2016.

fundador. Es así como Fuad en compañía de sus hermanos Jabib, Farid y Simón se lanzan a ampliar sus droguerías y constituyen CHAR HERMANOS LTDA. En el año 1968 se inauguró en Barranquilla la primera Supertienda Olímpica, ubicada en la calle 30 con carrera 43 esquina, con el lema: “Suba un piso y gane pesos”. De ese modo se incursionó en el mercado de los víveres, abarrotes y artículos para el hogar. A comienzos de década de 1970, se inauguró la Supertienda Olímpica de la calle 72, siendo pionera del sistema de autoservicio. Posteriormente, se inició la entrada al mercado nacional con la apertura en Cartagena de la primera droguería y en Santa Fe de Bogotá, la Supertienda Olímpica de la calle 100. Para los años 80, la empresa continuó su expansión con la inauguración de nuevos puntos de venta en todo el ámbito nacional. Actualmente, además de Colombia, se encuentra en países como Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú y Venezuela. (referenciar)²¹.

Cuenta en Tuluá con tres sedes La Campiña, Terminal y Las Delicias; las dos últimas cuentan con el formato de Supertienda.

6.1.3. Almacenes La 14.

Nace de la fusión en el año de 1964 Cacharrería LA 14 y La Gran Cacharrería, bajo la administración del señor Abel Cardona Franco, en este mismo año se genera el logo de la compañía que no ha tenido grandes cambios durante su historia, de igual manera mantienen sus promesas de servicio “Definitivamente el Mejor surtido a los Mejores precios” y “LA 14 siempre te da más”.

La 14 fue pionera en el suroccidente colombiano con el concepto comercial de Tienda por Departamentos, con la tienda del Centro en la ciudad de Cali, en el año de 1977. Para el año de 1981 se convierte en ancla de centros comerciales, con el Punto de Venta de Cosmocentro y aplica más tarde en este concepto, con el proyecto de Calima Centro Comercial – Cali, en el año de 1987.

Desarrolla para sus tiendas los formatos de grandes superficies, como los de Avenida Sexta, Pasoancho y Valle del Lili, entre otros, tiendas de un formato de un menor tráfico, Tiendas de Centenario, Centrosur y Pance en Cali, así como con la Tienda de Dapa en el municipio de Yumbo.

²¹ Supertiendas Olímpica. Historia. <http://supertiendasolimpica.blogspot.com.co/2012/12/historia.html>
Citado 31 de enero de 2016.

Dado los resultados en Cali desarrollo un proceso expansión tanto en otros municipios del Valle del Cauca, como a nivel nacional: Manizales (1992), Buenaventura (1993), Pereira (1995), Almagora en Jamundí (1997), Tulúa (1998), Palmira (2004). Posteriormente ingresó a la capital colombiana en Junio de 2011, donde puso a servicio un almacén de 24000 m2, como Ancla de Calima Centro Comercial de Bogotá.²²

Como parte del nuevo Calima Centro Comercial, LA 14 llega a la ciudad de Armenia en Febrero de 2013, Igualmente, consolida su presencia en otras regiones de Colombia, con las Tiendas de Neiva (2014) y Girardot (2015).

Para la ciudad de Tuluá cuenta con el almacén ancla del Centro Comercial Tuluá, con un área aproximada de 10.000 m2, el horario es de 9:00 a.m. a 9:00 p.m. de domingo a domingo.

6.2. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.

Partiendo de lo planteado por Sánchez Upegui en 2010, la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso. Para la descripción comparativa entre actores de la evaluación.

TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES (INFRAESTRUCTURA).

Se entiende como infraestructura en las organizaciones como sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización. NTC ISO 9000.

COMODIDAD DE LAS INSTALACIONES.

Se evalúa el área destinada para la tienda de servicio, con los espacios definidos para pasillos, cajas de registro y área de parqueadero.

DOMICILIO.

Servicio de entrega en el domicilio del cliente, teniendo en cuenta que la compra puede ser presencial o vía internet.

HORARIOS DE ATENCIÓN.

²² El País. Historia La 14. <http://www.elpais.com.co/elpais/500-empresas/la-14> Citado 31 de enero de 2016

Se evalúa el horario destinado para la atención de los clientes, en los diferentes días de la semana, teniendo en la cuenta los domingos, festivos.

CALIDAD DEL SERVICIO.

Basados en el aporte de Duque Edison en el 2005 En términos de la calidad se encuentra que la mejor evaluación desde la perspectiva del cliente es la calidad percibida y su evaluación depende de las características específicas del servicio, de los clientes y del contexto en el cual se desenvuelven, luego se debe tener en cuenta el concepto de servicio a evaluar y su caracterización; en este caso para el servicio de venta al detal en diferentes tipos de supermercados.

PROMOCIONES.

Referenciado en Merfca2.0, según The Economic Times, “las promociones en ventas son el conjunto de actividades de *marketing* orientadas a despegar las ventas de un producto o servicio. Por lo general, incrementan los niveles de ventas durante el tiempo en que están activas y si bien una vez que la promoción termina las ventas caen, en el terreno estable se mantienen más altas que en el periodo anterior a la promoción.”

MARCA PROPIA.

Estrategia de contar con productos con la marca de la tienda que realiza la venta, como fidelización de los clientes y búsqueda de un precio competitivo.

SEDES.

Evaluación de cantidad de puntos de venta dentro del perímetro urbano del municipio de Tuluá.

6.3. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO.

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de

“entrada” que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

La MPC se considera una herramienta de análisis porque nos permite identificar el grado de debilidad o fortaleza de Autoservicio Mi Barrio, con respecto a organizaciones que tienen características similares en cuanto a funcionamiento, estructura, procesos y factores que se consideran como claves para el éxito en el sector en el cual se desenvuelve.

En el cuadro que se muestra a continuación se observa la Matriz del Perfil Competitivo de Autoservicio Mi Barrio, frente a Almacenes Éxito, Almacenes Olímpica y Almacenes La 14 en la ciudad de Tuluá.

Tabla 30. Matriz del Perfil Competitivo Autoservicio Mi Barrio, almacenes Éxito, Almacenes Olímpica y Almacenes La 14.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		AUTOSERVICIO MI BARRIO:		ALMACENES ÉXITO:		ALMACENES OLÍMPICA:		ALMACENES LA 14:	
			VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO
CARACTERIZACION DE PROCESOS	5%	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
TECNOLOGIA Y COMUNICACIONES (Infraestructura)	5%	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2
COMODIDAD DE LAS INSTALACIONES	5%	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2
DOMICILIO	10%	0,10	4	0,4	1	0,1	3	0,3	2	0,2
HORARIOS DE ATENCION	15%	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3	2	0,3
CALIDAD DEL SERVICIO	15%	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	4	0,6
PROMOCIONES	15%	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
MARCA PROPIA	15%	0,15	1	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
SEDES	15%	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6	2	0,3
TOTAL	100%	1,00		2,6		2,7		3,2		2,9

Fuente: Los autores.

La Caracterización de Procesos, infraestructura y comodidad de las instalaciones presentan un peso del 5%; el servicio de domicilio presenta un mayor peso con un 10% y como factores con mayor influencia tenemos los horarios de atención, calidad del servicio, promociones, productos de marca propia y cantidad de sedes en el municipio de Tuluá con un peso de un 15%.

Son Almacenes Olímpica con una calificación de 3,2 quien ocupa el primer puesto al obtener un puntaje de 4 en la cantidad de sedes en el municipio de Tuluá y contar con marca propia; en el segundo puesto encontramos a Almacenes La 14

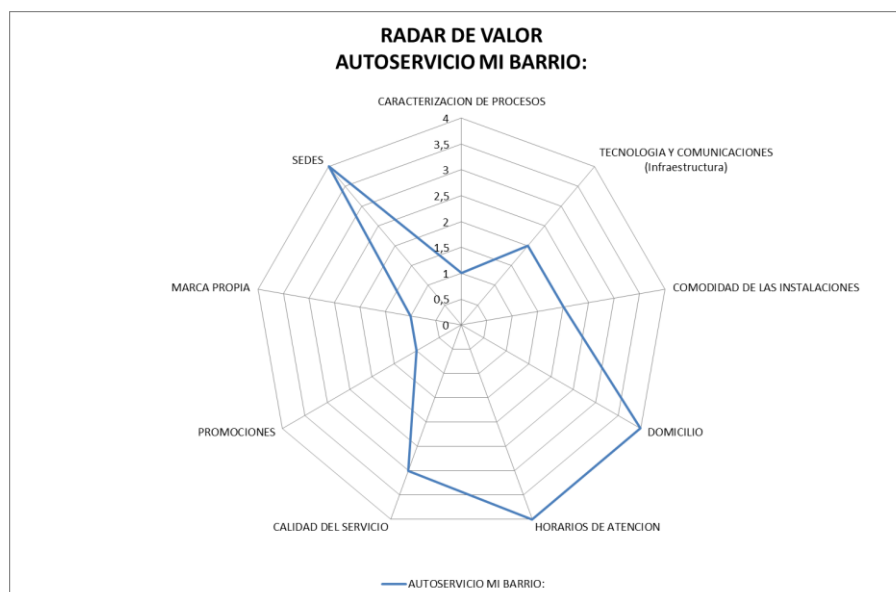
destacando la calidad en el servicio y marca propia; para el tercer lugar tenemos a Almacenes Éxito con un 2,6 y cierra Autoservicio Mi Barrio con un 2,45.

6.4. RADARES DE COMPARACIÓN.

Una Gráfica de Radar, es un gráfico circular que se utiliza principalmente como herramienta de comparación de datos. También conocida como un Diagrama de Araña, es una herramienta muy útil para mostrar visualmente las diferencias entre el estado actual y el estado ideal de una empresa. La gráfica de radar se utiliza para captar la percepción que tienen los miembros del equipo de trabajo de una empresa, con respecto al desempeño del equipo o de la organización. Igualmente, permite mostrar los cambios en las fortalezas o debilidades del equipo o de la organización, así como, presentar claramente las categorías importantes de desempeño.

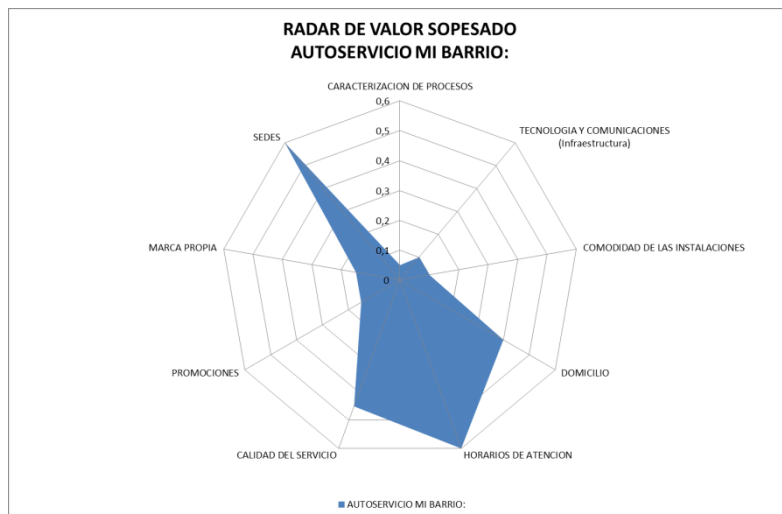
Para el análisis de los resultados de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de Autoservicio Mi Barrio, Almacenes Éxito, Almacenes Olímpica y Almacenes La 14 a continuación se relacionan las gráficas de radar:

Gráfica 16. Radar de Valor Autoservicio Mi Barrio.



Fuente: Los autores.

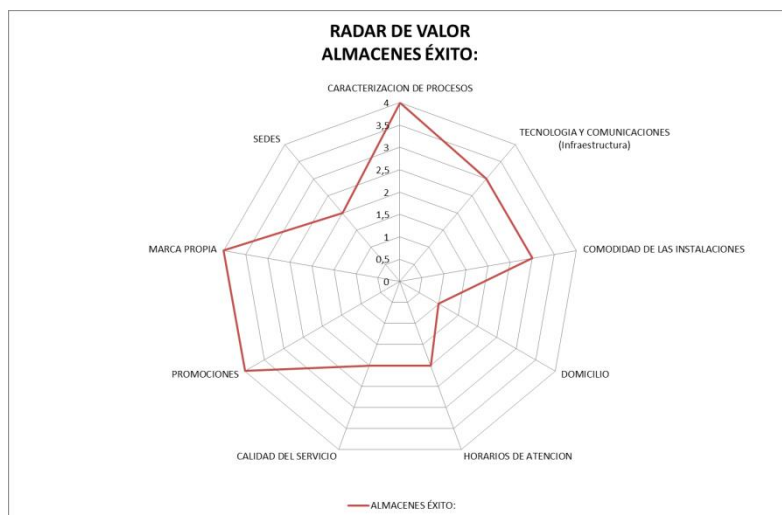
Gráfica 10. Radar de Valor Sopesado Autoservicio Mi Barrio.



Fuente: Los autores.

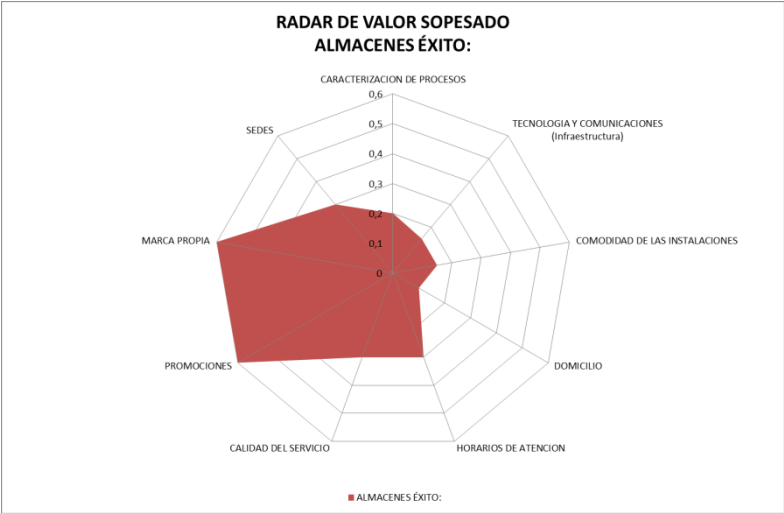
El Autoservicio Mi Barrio presenta una alta calificación en horarios de atención y número de sedes, sin embargo son muy bajas sus calificaciones para productos de marca propia, caracterización de procesos y en Tecnología y comunicaciones; en un rango medio y aceptable encontramos el servicio a domicilio y calidad del servicio.

Gráfica 11. Radar de Valor Almacenes Éxito.



Fuente: Los autores

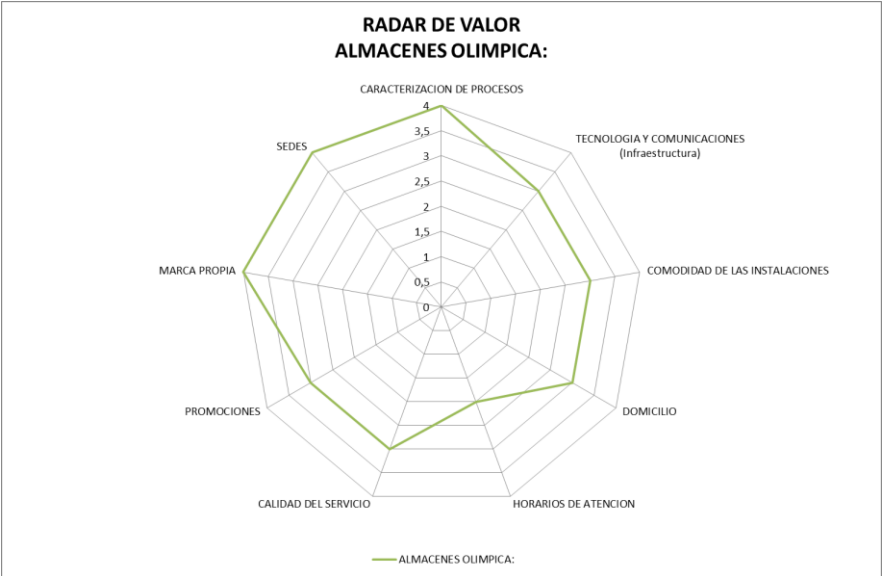
Gráfica 12. Radar de Valor Sopesado Almacenes Éxito.



Fuente: Los autores

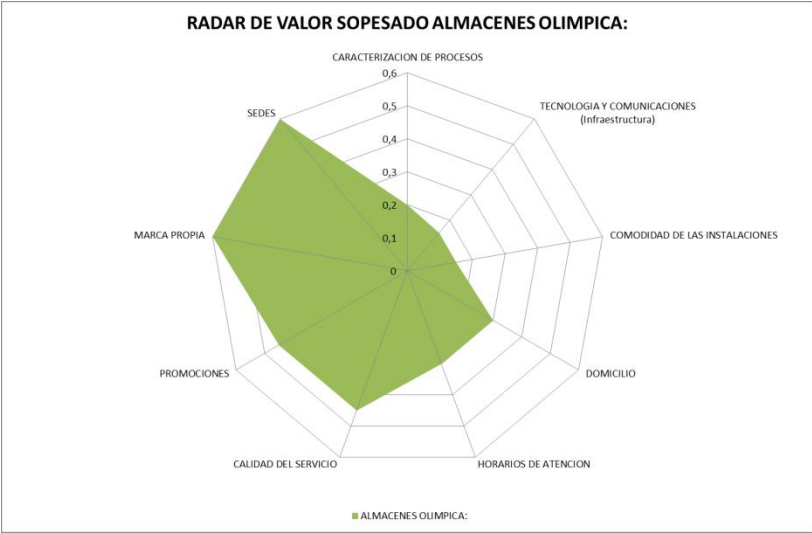
En Almacenes Éxito se presenta una calificación destacada para promociones, productos de marca propia y caracterización de procesos; en un rango medio infraestructura y comodidad de las instalaciones y en un rango bajo sedes, horario de atención y el servicio a domicilio.

Gráfica 13. Radar de Valor Almacenes Olímpica.



Fuente: Los autores

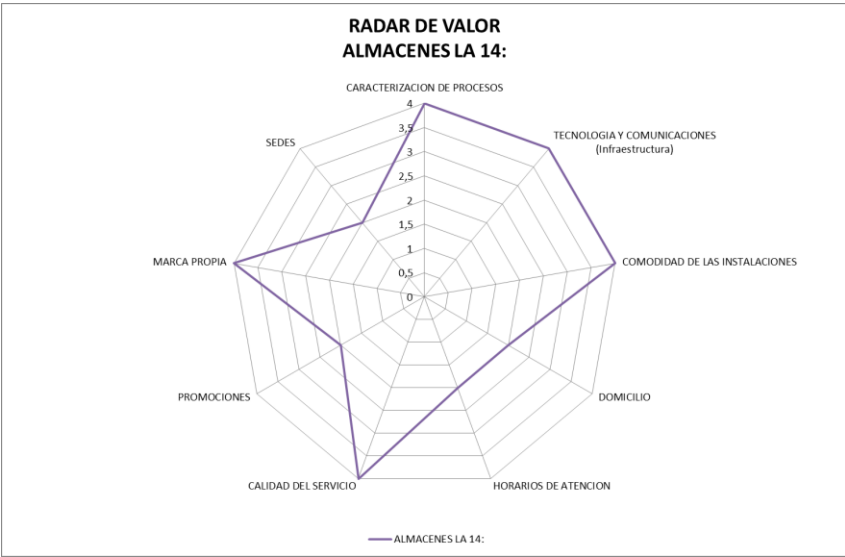
Gráfica 14. Radar de Valor Sopesado Almacenes Olímpica.



Fuente: Los autores.

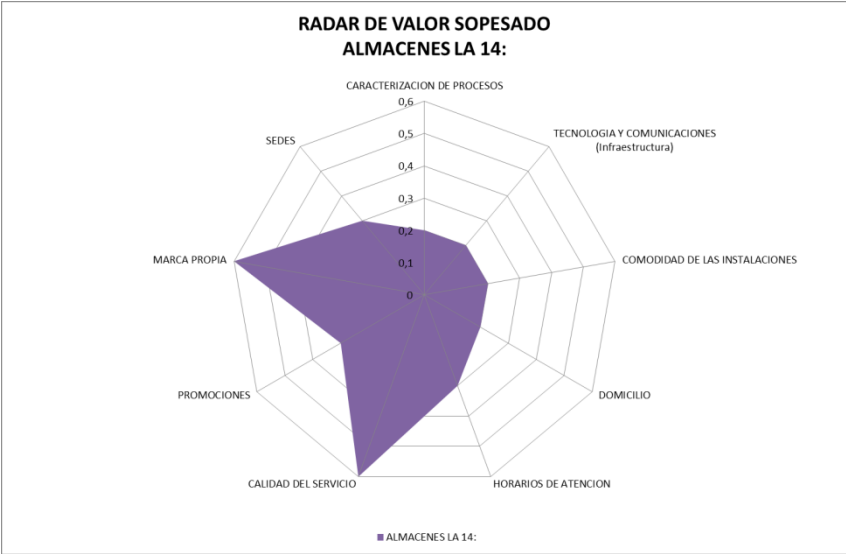
En Almacenes Olímpica se presentan en un nivel destacado los productos de marca propia, la cantidad de sedes en el municipio de Tuluá y la Caracterización de los procesos; en un rango medio pero aceptable cuenta con promociones, calidad en el servicio, comodidad de las instalaciones domicilio e infraestructura y en un rango bajo el horario de atención.

Gráfico 15. Radar de Valor Almacenes La 14.



Fuente los autores.

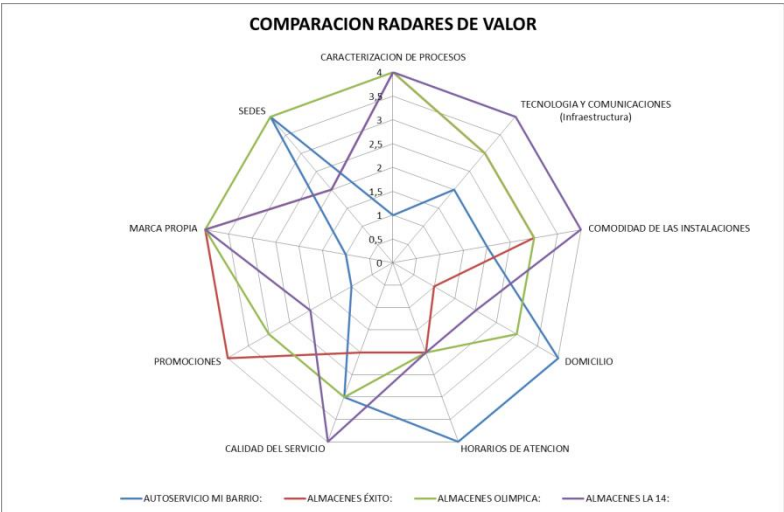
Gráfico 16. Radar de Valor Sopesado Almacenes La 14.



Fuente: Los autores.

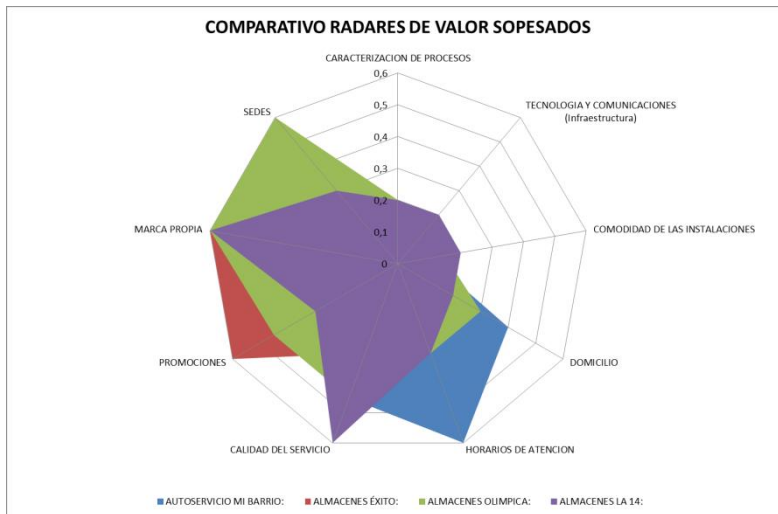
Para Almacenes La 14 encontramos una calificación destacada para calidad del servicio, productos de marca propia, comodidad de las instalaciones, caracterización de procesos e infraestructura y en un rango bajo promociones, sedes, servicio a domicilio y horario de atención.

Gráfico 17. Radar de Valor Autoservicio Mi Barrio, Almacenes Éxito Almacenes Olímpica y Almacenes La 14.



Fuente: Los autores

Gráfico 18. Radar de Valor Sopesado Autoservicio Mi Barrio, Almacenes Éxito Almacenes Olímpica y Almacenes La 14.



Fuente. Los autores

6.5. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Evaluando las gráficas 17 y 18 (comparativos) encontramos que con un 15% y un sopesado de 0,6 la marca propia hace la diferencia de las tres cadenas nacionales frente al Autoservicio Mi Barrio; dos de las cadenas cuentan con una sola sede en la ciudad y son los almacenes ancla en cada centro comercial de que hacen parte, sin embargo solo el Autoservicio Mi Barrio presenta un horario de servicio de 24 horas.

La diferencia para que Almacenes Olímpica ocupe el primer puesto radica en la cantidad de sedes con las que cuenta en el municipio de Tuluá, ya que los otros factores analizados cuentan con una similitud general con Almacenes La 14 y Almacenes Éxito.

7. ANÁLISIS INTERNO.

7.1. ANÁLISIS POR ÁREAS FUNCIONALES.

El análisis interno del Autoservicio Mi Barrio busca identificar las fortalezas que supongan una ventaja para la organización. Por otra parte se identifican las debilidades o aspectos en que se requiere mejorar para competir abiertamente el mercado actual.

7.1.1 Diagnóstico de la gestión administrativa y funcional.

Sistema de Planificación.

Autoservicio Mi Barrio no cuenta con una definición de misión, visión, políticas y objetivos, dado lo anterior no se cuenta con una estrategia definida para cumplir con lo proyectado por el dueño de la organización; sin embargo se cuenta con una planeación básica y las decisiones se toman a nivel directivo de la organización.

Tabla 31. Variables del sistema de planificación.

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Está definida misión, visión, políticas y objetivos.	D	X			
Existen objetivos, metas y estrategias definidas	D	X			
Existe análisis para la inversión de los recursos	D	X			
Se cuenta con una planeación periódica en la empresa	D		X		
Existe un responsable de los planes en la empresa	D		X		
Las decisiones con la formulación de los planes se toman por los niveles encargados	F			X	
D: Debilidad; F: Fortaleza; DM:Debilidad Mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza mayor					

Fuente. Los autores

Sistema de control.

La empresa no cuenta con un sistema para el control de la gestión, es por esto que no existen indicadores o controles definidos para las áreas claves y factores de desempeño.

Tabla 32. Variables del sistema de control.

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Se cuenta con un sistema de control de gestión de la Empresa	D	X			
Existe definición de controles para las áreas claves y factores de desempeño	D	X			
Existen indicadores que permitan medir el resultado de la gestión.	D	X			
Se cuenta con un responsable del control de la gestión de la Empresa	D	X			
D: Debilidad; F: Fortaleza; DM:Debilidad Mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza mayor					

Fuente. Los autores

Calidad de los sistemas de información.

Para el control de la información la empresa cuenta con un sistema que permite integrar el control de inventarios con las compras y las ventas; sin embargo no se ha integrado el control de la nómina en el sistema dejando este ítem con un control manual que genera reproceso en el desarrollo del control de nómina. Actualmente solo se participa en redes sociales con un perfil de Facebook que no se actualiza constantemente.

Tabla 33. Variables calidad de los sistemas de información.

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
La empresa cuenta con herramientas tecnológicas para el flujo de la información	F				X
La empresa cuenta con software para el control integral de ventas, compras e inventarios	F				X
La empresa cuenta con un sistema para el control de nómina.	D	X			
La empresa cuenta con página Web y redes sociales.	D		X		
D: Debilidad; F: Fortaleza; DM:Debilidad Mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza mayor					

Fuente. Los autores

Coordinación de la empresa.

La empresa no cuenta con un procedimiento documentado para la toma de decisiones, ni los niveles de decisión que requieran una aprobación directa del propietario. Al ser una empresa de composición familiar en sus empleados y directivos se presentan relaciones de poder y trabas para el ejercicio del mismo; de igual manera la gerencia es participativa dada la interacción del grupo familiar.

Tabla 34. Variables coordinación de la empresa.

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Existe un procedimiento para la toma de decisiones	D	X			
Existen relaciones de poder en la organización	D	X			
Existen trabas para el ejercicio de poder en la organización	D		X		
Se cuenta con una gerencia participativa	F			X	
D: Debilidad; F: Fortaleza; DM:Debilidad Mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza mayor					

Fuente. Los autores

Legislación.

La empresa cumple a cabalidad con los requerimientos comerciales y de salud público que se le exigen a este tipo de organizaciones; sin embargo a nivel de legislación laboral existen vacíos en cuanto a las novedades del personal que desarrolla labores en los fines de semana.

Tabla 35. Variables de legislación.

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Se tiene claridad sobre la legislación vigente para este tipo de empresas.	F				X
Se cumple con los requerimientos por parte del municipio	F				X
Se cumple con la legislación laboral vigente	D	X			
Se cumple con los requerimientos de sanidad pública	F				X
D: Debilidad; F: Fortaleza; DM:Debilidad Mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza mayor					

Fuente. Los autores

7.1.2. Diagnóstico del Marketing.

Autoservicio MI Barrio tiene presencia en diferentes sectores del municipio de Tuluá, el crecimiento de las sedes se basó en percepciones del propietario y no en un estudio de mercado definido. No se cuenta con una política de promociones, técnicas de merchandising claras y evaluación del tipo de producto a ofrecer por sede. Una debilidad clara es el control de agostados que se ve influenciado por el desarrollo de compras desde la percepción de los administradores y no apoyados con el sistema de información. SE cuenta con programación para publicidad tanto en medio radiales, escritos y volanteo; adicionalmente se realizan celebraciones para días especiales con los clientes.

Tabla 36. Variables del diagnóstico del marketing.

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Se cuenta con sedes en diferentes sectores de la ciudad.	F				X
Existe un estudio de mercado para la definición de sedes de las sedes.	D		X		
Existe una política de promociones	D		X		
Se cuenta con una programación de publicidad.	F			X	
Existe una imagen corporativa	F			X	
Los productos ofrecidos son los apropiados para cada sede.	D		X		
Existe una técnica de merchandising para los almacenes	D		X		
Existe una política de precios	F				X
Se celebran fechas especiales y aniversarios de los almacenes	F			X	
Existe valores agreagados para los clientes frecuentes	F				X
El control de agotados hace parte de la gestión comercial de los administradores	D	X			
D: Debilidad; F: Fortaleza; DM:Debilidad Mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza mayor					

Fuente. Los autores

7.1.3. Diagnóstico de la operación.

La empresa brinda un servicio 24 horas, con apertura de puertas de 7:00 a.m. a 10:00 p.m. y atención por ventanilla de 10:00 p.m. a 6:00 a.m., al contar con ubicaciones adecuadas y cómodas en diferentes zonas de la ciudad hace que sus clientes cuenten con su servicio, adicionalmente se ofrece el servicio a domicilio

gratuito en el perímetro urbano de la ciudad de Tuluá. Tiene pendiente definir un procedimiento para el recibo de mercancías, control de averías, mantenimiento preventivo y correctivos de las sedes, rutinas de labores del personal y plan de contingencia para el servicio.

Tabla 37. Variables del diagnóstico de la operación.

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Se cuenta con horarios de servicio adecuados	F				X
Se cuenta con sedes distribuidas en diferentes zonas de la ciudad	F				X
La infraestructura es adecuada para el tipo de servicio que se ofrece	F			X	
Se cuenta con servicio a domicilio	F				X
Existen productos con marca propia	D	X			
Se cuenta con una definición de recibo de mercancía	D		X		
Existe una programación de compras y atención de proveedores	D		X		
Se cuenta con un proceso adecuado para el manejo de las averías	D	X			
El mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos es adecuado.	D		X		
Existen rutinas para las labores diarias del personal.	D		X		
Existe un plan de contingencia para la prestación del servicio	D	X			
Se cuenta con un programa de mantenimiento locativo	D		X		
D: Debilidad; F: Fortaleza; DM:Debilidad Mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza mayor					

Fuente. Los autores

7.1.4 Diagnóstico de las finanzas.

La empresa cuenta con un presupuesto de ventas, una política de compras y manejo de proveedores, relación optima con Bancos, estructura para el control financiero con una oficina central. Sin embargo no se cuenta con un presupuesto claro de compras y gastos. El sistema de información no cuenta con la aplicación para apoyo a la gestión financiero en algo básico como la generación de pagos mediante cheque o trasferencias electrónicas.

La rentabilidad es la adecuada si evaluamos frente a este tipo de negocios, la liquidez se ve afectada por la no programación de la compras de manera centralizada.

Tabla 38. Variables del diagnóstico de las finanzas.

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Existe un presupuesto de ventas	F				X
Existe un presupuestos de gastos	D	X			
Existe un presupuesto de compras	D	X			
Se cuenta con una politica de compras y manejo de proveedores	F				X
La reNtabilidad es aceptable para este tipo de negocio	F			X	
La liquidez es la adecuada para una funcion normal de los almacenes	D		X		
Existe una relación positiva con los bancos	F				X
Se cuenta son un software de apoyo a la gestión financiera	D	X			
Existen diferentes fuentes de financiación	F				X
Se cuenta con una estructura para el control financiero	F				X
La programación de compras es la adecuada	D	X			
D: Debilidad; F: Fortaleza; DM:Debilidad Mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza mayor					

Fuente. Los autores

7.1.5 Diagnóstico de la gestión humana.

En cuanto a la gestión humana la empresa cuenta con un buen clima laboral, personal antiguo y realiza el pago de los aportes parafiscales y de seguridad social. Debe ser nombrado este pago ya que en el municipio de Tuluá no todas las empresas tienen vinculado el personal de manera legal, pagando las labores por días y sin seguridad social.

No se cuenta con un procedimiento para la selección e inducción del personal y a pesar de contar con personal antiguo se cuenta con una alta rotación, no se cuenta con un enfoque a la seguridad y salud en el trabajo que fortalezca la empresa.

Tabla 39. Variables diagnóstico de la gestión humana.

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Existe un buen clima laboral	D		X		
Se cuenta con un procedimiento para la selección del personal	D	X			
La inducción del personal es la adecuada	D	X			
Existe una capacitación frecuente para el personal	D		X		
La jornada laboral es adecuada	D	X			
El personal cuenta con reconocimiento de la gerencia	D	X			
Se cuenta con personal antiguo	F				X
La rotación de personal es alta	D	X			
Se cumple con los pagos de seguridad social y parafiscales	F				X
Se cumple con las recomendaciones de seguridad y salud en el trabajo	D	X			
D: Debilidad; F: Fortaleza; DM:Debilidad Mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; FM: Fortaleza mayor					

Fuente. Los autores

7.2. EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA.

De acuerdo con las variables consideradas se plantea la evaluación integrada para la situación interna.

Tabla 40. Evaluación integrada de la situación interna.

VARIABLE CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
Misión, visión, objetivos y estrategia	La organización no tiene definidas la misión, visión, objetivos y una estrategia para la prestación del servicio.	Esta variable representa una debilidad mayo para la empresa, ya que el no haber definido misión, visión y política; no habrá una política con la cual se desarrolle planes estratégicos que permitan alcanzar los objetivos básicos de una organización.

Inversión de recursos	No existe un análisis previo a la inversión de los recursos.	Esta variable representa una debilidad mayor para la empresa, ya que no hay una organización óptima que permita tomar decisiones de manera oportuna y acertada.
Sistema de control de gestión.	No se cuenta con un sistema de control de gestión.	Esta variable representa una debilidad mayor, ya que no se cuenta con indicadores que permitan control de la gestión de los factores claves de éxito, ni un responsable directo de la misma.
Herramientas tecnológicas	Se cuenta con un programa integrado para el manejo de compras, ventas e inventarios	Esta variable es una fortaleza mayor, ya que el programa facilita la gestión de compras y manejo de los inventarios, con el fin de optimizar la utilización de los recursos.
Control de nómina	El control nómina no hace parte del sistema de información actual de la empresa	Esta variable es una debilidad mayor, toda vez que la información debe ser procesada de manera manual y posteriormente auditada, generando reprocesos que afectan la productividad de la empresa; adicionalmente generando reclamos en el equipo de trabajo.
Toma de decisiones	No existe un procedimiento definido para la toma de decisiones	Esta variable es una debilidad mayor ya que la planeación es vital para el normal desarrollo de una organización, de igual manera permite conocer los avances y evolución de las actuaciones en la empresa
Relaciones de poder	Las relaciones de poder hacen presencia en la empresa	Esta variable es una debilidad mayor ya que al ser una empresa familiar se viven las relaciones de poder ya que no se aceptan las normas internas que gobiernan el curso de la empresa.

Legislación comercial, tributaria y sanitaria	Se cumplen con los requerimientos a nivel municipal y nacional imputados para este tipo de empresas	Esta variable es una fortaleza mayor ya que se da cumplimiento a los requerimientos vigentes para este tipo de empresas, brindando una estabilidad al negocio frente a las inspecciones que se puedan llevar a cabo por los organismos de control
Legislación laboral	Existen falencias en la remuneración de novedades del servicio	Esta variable es una debilidad mayor ya que la falta de remuneración de novedades genera desmotivación en el personal encargado y posibles implicaciones con entes de control.
Sedes	Se cuenta con tres sedes ubicadas en diferentes sectores de la ciudad.	Esta variable es una fortaleza mayor ya que refleja la presencia de la empresa en todo el municipio de Tuluá y amplia tanto el mercado como su buen nombre
Política de Precios	Se cuenta con un política de precios	Esta variable es una fortaleza mayor ya que permite ser competitivos frente a las grandes superficies
Valores agregados	Domicilio sin costo en el perímetro urbano de Tuluá, servicio 24 horas y fechas especiales.	Esta variable es una fortaleza mayor ya que permite una diferencia en el servicio al ofrecerlo en todo el perímetro urbano, adicionalmente contar con los 3 servicios 24 horas y celebraciones especiales como navidad, día de la madre y aniversario
Control de agotados	El control de agotados hace parte de la gestión del administrador de cada punto	Esta variable es una debilidad mayor ya que los administradores no se apoyan en el sistema de información para realizar los pedidos a proveedores.
Sedes	Se cuenta con tres sedes ubicadas en diferentes sectores de la ciudad.	Esta variable es una fortaleza mayor ya que refleja la presencia de la empresa en todo el municipio de Tuluá y amplia tanto el mercado como su buen nombre

Horario	Se ofrece servicio 24 horas en las 4 sedes	Esta variable es una fortaleza mayor ya que se ofrece servicio de puertas abiertas de 7:00 a.m. a 10:00 p.m. y en el horario nocturno se atiende por ventanilla.
Servicio a domicilio	Se ofrece servicio a domicilio en el perímetro urbano de la ciudad de Tuluá.	Esta variable es una fortaleza mayor ya que se ofrece el servicio a domicilio de 7:30 a.m. a 9:30 p.m. Con una compra mínima requerida de \$5.000
Productos marca propia	No se cuenta con productos de marca propia	Esta variable es una debilidad mayor, ya que al generar productos de marca propia se puede ofrecer un ahorro para los clientes.
Manejo de averías	No existe un procedimiento establecido para el manejo de averías	Esta variable es una debilidad mayor ya que afecta directamente los estados financieros y presentación de las sedes.
Plan de contingencia	No existe un plan de contingencia para el servicio.	Esta variable es una debilidad mayor ya que no se cuenta con un plan para afrontar calamidades, ausencias de personal, catástrofes que pueden afectar el servicio al cliente y su continuidad
Presupuesto de ventas	Se cuenta con un presupuesto de ventas por mes	Esta variable es una fortaleza mayor ya que se tiene una proyección basada en el comportamiento histórico de las sedes.
Presupuesto de compras y gastos	No se cuenta con un presupuesto de compras y gastos	Esta variable es una debilidad mayor ya que no se cuenta con una programación que permita un mayor control de compras y gastos sin afectar el flujo de caja de la empresa.
Política de compras y manejo de proveedores	Se cuenta con una política para las compras y manejo de proveedores	Esta variable es una fortaleza mayor ya que están establecidos los tiempos tanto de visitas, como de compras y los beneficios que puede ofrecer cada uno de los proveedores de acuerdo al tiempo de pago pactado.

Relación con bancos	Se cuenta con una buena relación con los bancos	Esta variable es una fortaleza mayor ya que los bancos son una de las fuentes utilizadas al momento de expandir el negocio o atender novedades de flujo de caja.
Apoyo a la gestión financiera	No se cuenta con un software de apoyo a la gestión financiera.	Esta variable es una debilidad mayor ya que al elaborar los documentos financieros de manera manual, se pierde control de registro y puede generar errores de diligenciamiento.
Financiación	Se cuenta con diversas fuentes de financiación.	Esta variable es una fortaleza mayor, ya que se cuenta con financiación tanto de los bancos así como recursos propios.
Control financiero	Se cuenta con una estructura para el control financiero	Esta variable es una fortaleza mayor ya que se cuenta con personal propio y capacitado para el control de las finanzas y registros contables de la empresa.
Gestión de compras	La programación de compras no es adecuada	Esta variable es una debilidad mayor ya que al no apoyarse los administradores en el sistema de información generan agotados y compras mayores que impactan el flujo de caja.
Selección e inducción del personal	No existe un procedimiento para la selección del personal	Esta variable es una debilidad mayor ya que no se realiza un proceso adecuado de selección y el periodo de inducción no es el adecuado para enfrentar las labores diarias en los almacenes.
Jornada laboral y rotación de personal	Jornada laboral extensa que incluye fines de semana y jornadas nocturnas	Esta variable es una debilidad mayor ya que las jornadas extensas generan inconformidad con el personal y su retiro.
Reconocimiento	No hay reconocimiento por parte de la gerencia.	Esta es una variable es una debilidad mayor ya que la gerencia no cuenta con un sistema de reconocimiento a los trabajadores por su desempeño o celebración de fechas especiales.

Antigüedad del Personal	Se cuenta con personal antiguo	Esta variable es una fortaleza mayor ya que al ampliar el negocio la base de estos parte del personal que cuenta con experiencia en la empresa.
Pagos de seguridad social y parafiscales	Se realizan los aportes de seguridad social y parafiscales	Esta variable es una fortaleza mayor ya que a pesar de ser algo higiénico, representa una ventaja competitiva como oferta laboral en la ciudad de Tuluá.
Seguridad y salud en el trabajo	No se cumple con las recomendaciones de seguridad y salud en el trabajo.	Esta variable es una debilidad mayor ya que no se cuenta con un programa de seguridad y salud en el trabajo que conlleve a la evaluación de puestos de trabajo y su correcta disposición.

Fuente. Los autores

7.3. LA CADENA DE VALOR.

Una vez realizado el análisis interno y externo de la organización; así como el benchmarking incluido en el Capítulo 6, con Almacenes Éxito Tuluá, Almacenes Olímpica y Almacenes La 14, podemos plantear la cadena de valor para Supermercados así²³:

Grafica 19. La cadena del valor para supermercados

²³ Betancourt G.(2014), B. Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle. Cali. Pág 116.



Fuente. Los autores.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Al evaluar las actividades primarias en relación a la competencia tenemos que para los Autoservicios Mi Barrio tienen una relevancia aspectos como:

Existe para este tipo de negocios una logística específica para cada tipo de línea de productos, teniendo una disposición y cuidado específicos. El beneficio se puede obtener al contar con productos de temporada con precios favorables al tener negociaciones globales al realizar compras a productores directamente.

Para la localización de los productos en los almacenes existen programas específicos de distribución, lo cual resulta costoso para un Autoservicio del nivel de Mi Barrio.

En cuanto a las ventas directas y domicilio al confrontar el mercado se brinda una ventaja competitiva al ofrecer servicio 24 horas y domicilios son costo dentro del perímetro urbano del municipio. Las grandes cadenas programan normalmente entregas para el día siguiente de realizado el pedido y sujeto a disponibilidad de todos los productos.

Al evaluar el Marketing, las grandes superficies se enfocan en publicidad por prensa, radio, televisión y volanteo. En una organización como Autoservicios Mi

Barrio se logra aprovechar de actividades como días específicos de descuento para carnes, frutas y verduras.

ACTIVIDADES DE APOYO

En cuanto a las actividades de apoyo se fortalece la tecnología para la realización de pedidos y manejo de inventarios, facilitando la rotación de productos y generando un flujo de efectivo positivo para las organizaciones.

La estructura organizacional de cada organización es diferente, en general desde allí parte la estrategia de gestión de las empresas; tiene la oportunidad Autoservicios Mi Barrio de fortalecer dicha estructura para integrar las compras de la empresa, mediante la negociación con carácter corporativo.

Los recursos humanos, el área financiera y logística en este tipo de organizaciones están enfocados en la búsqueda de la excelencia, buscando una mejora continua y el desarrollo del personal; es normal ver el desarrollo de las personas en las organizaciones desde un plan carrera.

El desarrollo tecnológico aplicado en las ventas favorece el sector y es una ventaja que puede desarrollar Autoservicios Mi Barrio al implementar plataformas para atender domicilios, enfocados en la aplicación de los adelantos para atención en este tipo de servicios.

Las compras en escala permiten mejorar los precios de los productos y negociaciones en búsqueda de una integración en una línea de productos específica. Es así como las compras en bloque de negocios y gestionando la entrega en cada punto es un beneficio que se puede trasladar en los precios a los clientes.

8. ANÁLISIS DOFA.

8.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

Con esta herramienta analizaremos la información obtenida de los factores externos, análisis del sector y el Benchmarking:

Para poder conocer el funcionamiento de esta matriz, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

Los factores críticos del entorno.

Que los pesos relativos son calificaciones que se le otorgan a cada variable.

Las calificaciones van desde la 1 a la 4, estas se asignan de la siguiente manera:

1. Amenaza Mayor (1),
2. Amenaza menor (2),
3. Oportunidad menor (3)
4. Oportunidad importante (4).

Esta calificación se asigna teniendo en cuenta la eficacia de las actuales estrategias a los impactos de las variables de la empresa.

La calificación 4 equivale a un efecto muy superior y 1 a un efecto nulo.

OPORTUNIDADES.

1. Epicentro regional y comercial.
2. Crecimiento industrial del Valle del Cauca.
3. Reducción de la pobreza.
4. Condiciones de las vías terrestres.
5. Reducción del desempleo.
6. Aumento de hogares con mejores condiciones económicas
7. Crecimiento demográfico.
8. Internet y telecomunicaciones.
9. Tratados de libre comercio.

AMENAZAS.

1. Reformas tributarias.
2. Aumento de la inflación.
3. Devaluación de la moneda.
4. Incremento niveles de violencia.
5. Incremento desplazados Valle del Cauca.
6. Mayor concentración de la población, estratos 1 y 2 (60,35).
7. Ingreso de nuevos competidores.
8. Desaceleración de la economía global.
9. Grandes superficies.

Tabla 41. Matriz de evaluación de factores externos.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
EPICENTRO REGIONAL 1 Y COMERCIAL	5%	3	0,15
CRECIMIENTO INDUSTRIAL DEL VALLE 2 DEL CAUCA	6%	4	0,24
REDUCCIÓN DE LA 3 POBREZA	5%	4	0,2
CONDICIONES VÍAS 4 TERRESTRES	5%	3	0,15
REDUCCIÓN DEL 5 DESEMPLEO	6%	4	0,24
AUMENTO DE HOGARES CON MEJORES CONDICIONES 6 ECONOMICAS	7%	4	0,28
CRECIMIENTO 7 DEMOGRAFICO	7%	4	0,28
INTERNET Y 8 TELECOMUNICACIONES	5%	3	0,15
TRATADOS DE LIBRE 9 COMERCIO	5%	4	0,2
AMENAZAS			
REFORMAS 1 TRIBUTARIAS	5%	2	0,1
AUMENTO EN LA 2 INFLACIÓN	6%	1	0,06
DEVALUACIÓN DE LA 3 MONEDA	6%	1	0,06
INCREMENTO NIVELES 4 DE VIOLENCIA	5%	1	0,05
INCREMENTO DESPLAZADOS VALLE 5 DEL CAUCA	4%	2	0,08
MAYOR CONCENTRACIÓN DE LA POBLACIÓN EN 6 ESTRATO 1 y 2.(60,35%)	6%	1	0,06
INGRESO DE NUEVOS 7 COMPETIDORES	7%	1	0,07
DESACELERACIÓN 8 ECONÓMICA GLOBAL	5%	2	0,1
9 GRANDES SUPERFICIES	5%	2	0,1
TOTAL	1		2,57

Fuente. Los autores

De acuerdo al resultado de 2,57 podemos afirmar que la empresa se encuentra en un entorno que ofrece tanto oportunidades como amenaza

8.2. MATRIZ DE EVALUCIÓN DE FACTORES INTERNOS.

Esta matriz se desarrolla con el propósito de resumir el diagnóstico interno; en ella, se evalúan las fortalezas y debilidades más comunes dentro de la empresa. Los resultados que arroje la matriz no han de ser comprendidos como concluyentes, por el contrario, son aproximación a la actual situación interna de la empresa, desde la perspectiva estratégica.

La columna fuerzas y debilidades corresponde al listado de las principales fortalezas o debilidades de los Autoservicios Mi Barrio..

Los pesos corresponden al valor relativo de importancia para el éxito de cada factor, pero a nivel de industria.

Las calificaciones de estos factores se encuentran entre 1 y 4, estos valores indican el factor así:

1. Debilidad importante (1),
2. Debilidad menor (2),
3. Fortaleza menor (3) y
4. Fortaleza mayor (4).

La ponderación es el producto de los pesos por las calificaciones, al final las ponderaciones son agregadas.

FORTALEZAS.

1. Herramientas tecnológicas.
2. Legislación comercial, tributaria y sanitaria.
3. Sedes horario y servicio a domicilio.
4. Presupuesto de ventas y políticas de precios.
5. Gerencia participativa.
6. Valores agregados.
7. Merchandising.
8. Política de compras y manejo de proveedores.
9. Relación con bancos y financiación.
10. Rentabilidad.
11. Control financiero.
12. Antigüedad del personal y clima laboral.
13. Pagos de seguridad social y parafiscales.

DEBILIDADES.

1. Misión, visión, objetivos y estrategia.
2. Inversión de recursos.
3. Página Web y redes sociales.
4. Control de gestión y nómina.
5. Toma de decisiones y relaciones de poder.
6. Legislación laboral.
7. Control de agotados y manejo de averías.
8. Productos marca propia.
9. Imagen corporativa.
10. Mantenimiento preventivo, locativo y de equipos.
11. Plan de contingencia.
12. Presupuesto de compras y gastos; gestión de compras.
13. Seguridad y salud en el trabajo.

Tabla 42. Matriz de evaluación de factores internos.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1 Herramientas tecnológicas	4,00%	4	0,16
2 Legislación comercial, tributaria y san	3,00%	4	0,12
3 Sedes, horario y servicio a domicilio	5,00%	4	0,2
4 Presupuesto de ventas y políticas de p	4,00%	4	0,16
5 Gerencia participativa	4,00%	3	0,12
6 Valores agregados	5,00%	4	0,2
7 Merchandising	3,00%	3	0,09
8 Política de compras y manejo de prov	3,00%	4	0,12
9 Relación con bancos y financiación	3,00%	4	0,12
10 Rentabilidad	5,00%	3	0,15
11 Control financiero	3,00%	4	0,12
12 Antigüedad del personal y clima labor	5,00%	3	0,15
13 Pagos de seguridad social y parafisca	3,00%	4	0,12
DEBILIDADES			
1 Misión, visión, objetivos y estrategia	5,00%	1	0,05
2 Inversión de recursos	5,00%	1	0,05
3 Pagina Web y redes sociales	3,00%	2	0,06
4 Control de gestión y nómina	5,00%	1	0,05
5 Toma de desiciones y relaciones de p	4,00%	1	0,04
6 Legislación laboral	4,00%	1	0,04
7 Control de agotados y manejo de ave	4,00%	1	0,04
8 Productos marca propia	4,00%	1	0,04
9 Imagen Corporativa	4,00%	2	0,08
10 Mantenimiento preventivo locativo y de	4,00%	2	0,08
11 Plan de contingencia	2,00%	1	0,02
12 Presupuesto de compras y gastos; ge	4,00%	1	0,04
13 Seguridad y salud en el trabajo	2,00%	1	0,02
TOTAL	100,00%		2,44

Fuente. Los autores

De acuerdo al resultado de 2,44 podemos concluir que la empresa se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto fortalezas como debilidades.

8.3. ANÁLISIS DOFA MI BARRIO.

Esta herramienta permite sintetizar el análisis interno y externo de las organizaciones. Parte de la sistematización y el ordenamiento de los resultados y se presenta como un listado DOFA.²⁴

Tabla 43. Listado DOFA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 Herramientas tecnológicas	1 Misión, visión, objetivos y estrategia
2 Legislación comercial, tributaria y sanitaria	2 Inversión de recursos
3 Sedes, horario y servicio a domicilio	3 Pagina Web y redes sociales
Presupuesto de ventas y políticas de 4 precios	4 Control de gestión y nómina
5 Gerencia participativa	Toma de desiciones y relaciones de 5 poder
6 Valores agregados	6 Legislación laboral
7 Merchandising	Control de agotados y manejo de 7 averias
Política de compras y manejo de 8 proveedores	8 Productos marca propia
9 Relación con bancos y financiación	9 Imagen Corporativa
10 Rentabilidad	Mantenimiento preventivo locativo y de 10 equipos
11 Control financiero	11 Plan de contingencia
12 Antigüedad del personal y clima laboral	Presupuesto de compras y gastos; 12 gestión de compras
13 Pagos de seguridad social y parafiscales	13 Seguridad y salud en el trabajo
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1 EPICENTRO REGIONAL Y COMERCIAL	1 REFORMAS TRIBUTARIAS
CRECIMIENTO INDUSTRIAL DEL VALLE 2 DEL CAUCA	2 AUMENTO EN LA INFLACIÓN
3 REDUCCIÓN DE LA POBREZA	3 DEVALUACIÓN DE LA MONEDA
4 CONDICIONES VÍAS TERRESTRES	INCREMENTO NIVELES DE 4 VIOLENCIA
5 REDUCCIÓN DEL DESEMPLEO	INCREMENTO DESPLAZADOS 5 VALLE DEL CAUCA
AUMENTO DE HOGARES CON 6 MEJORES CONDICIONES ECONOMICAS	MAYOR CONCENTRACIÓN DE LA POBLACIÓN EN ESTRATO 1 y 6 2.(60,35%)
7 CRECIMIENTO DEMOGRAFICO	INGRESO DE NUEVOS 7 COMPETIDORES
8 INTERNET Y TELECOMUNICACIONES	DESACELERACIÓN ECONÓMICA 8 GLOBAL
9 TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	9 GRANDES SUPERFICIES

Fuente. Los autores a partir del modelo Betancourt (1995).

²⁴ BETANCOURT G. 2011. Entorno organizacional. Análisis y diagnóstico. pág 76.

La identificación de las distintas combinaciones, es la clave para el proceso, ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que se pondrán en marcha, por lo tanto se presentan cuatro estrategias alternativas:

La estrategia F.O. (Potencialidades): en esta estrategia se usan las fortalezas internas de la organización para sacar provecho de las oportunidades externas ofrecidas.

La estrategia D.A. (Limitaciones): en esta estrategia se aprovechas las fortalezas de la empresa, para atenuar los impactos de las amenazas externas

La estrategia D.O. (Desafíos): Esta estrategia se enfoca en el aprovechamiento de las oportunidades externas para superar las debilidades internas.

La estrategia F.A. (Riesgos): En esta estrategia se desarrollan tácticas defensivas para atenuar las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 44. Matriz DOFA.

MATRIZ DOFA	
ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS FA
1. Campañas agresivas de mercadeo dirigidas a toda la población de la ciudad. 2. utilizar recursos tecnológicos para implementar programas actuales que permitan ahorrar tiempo y costos para desempeñar las actividades. 3. Ampliar el portafolio de productos, ofreciendo nuevas marcas, de buena calidad y buen precio. 4. Utilización de herramientas tecnologicas (whats App) para el logro de una mejor prestación del servicio. 5. Creación de bases de datos de los clientes 6. Aprovechar la ubicación de Tuluá 7. Aprovechar el buen clima laboral que prenta la empresa, para generar un sentido de pertenencia y ayudar al logro de los objetivos y crecieminto de la empresa.	1. incentivar a los trabajadores con salarios acorde a su calificación y desempeño. 2. Establecer estrategias que permitan estabilizar las demandas de los clientes en todas las sucursales, para lograr un mayor liderazgo en el mercado 3. Negociación con proveedores para realizar compras a escala, para obtener mejores precios y ser mas competitivos en el mercado. 4. Creación de programas de fidelización de clientes 5. promover al cliente a visitar las diferentes sucursales a través de publicidad, oferta, promociones y buen servicio. 6. Realizar programas de capacitación en ventas y servicio al cliente. 7. Crear portafolio de productos economicos para generar una mejor oferta a los sectores de estratos bajos. 8. Elaboración de un plan estrategico de marketing para mayor penetración del mercado.
ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
1. Establecer estrategias para enfrentar el mercado, aprovechando el crecimiento demográfico y las mejores condiciones economicas que tienen los hogares de la ciudad, para lograr una mayor penetración del mercado. 2. Elaboración de página web y utilización de redes sociales para generar un mayor conocimiento y crecanía con el cliente. 3. elaboración de formatos para el control de manejos de averías. 4. capacitación del personal de compras para el uso de la herramienta de compras y manejo de inventarios. 5. Implementar la planeación para trazar objetivos a corto y largo plazo	1. Alianza con proveedores para la elaboración de productos marca propia. 2. campaña de descuentos especiales en los productos básicos de la canasta familiar. 3. Realizar presupuesto de compras y gastos, para lograr un buen flujo de caja, dsminuir costos y poder ofrecer un mejor servicio. 4. Generar un programa de salud ocupacional y seguridad.

Fuente. Los autores

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

A continuación presentamos el plan de desarrollo estratégico para los Autoservicios Mi Barrio de la ciudad de Tuluá, el cual tendrá una vigencia de tres años. Este plan inicia con la misión y visión de la empresa.

9.1. MISIÓN.

Comercializar productos de excelente calidad, con un equipo humano altamente calificado y comprometido en la prestación de servicios, con el propósito de asegurar la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. Uno de nuestros compromisos es garantizar la oportunidad en la entrega de nuestros productos.

9.2. VISIÓN.

Hacia el 2018 considerados como líderes en calidad y servicio, reconocidos y posicionados en el mercado como una organización dinámica, rentable y altamente competitiva. Seremos líderes por la diversificación, calidad y entrega oportuna de nuestros productos, reconocidos por nuestra responsabilidad y compromiso con las necesidades del cliente; siendo líderes en el desarrollo de nuestro capital humano, como base para la consolidación de nuestras ventajas competitivas

9.3. VALORES CORPORATIVOS.

Los valores que se recomiendan para la organización son:

- Servicio: nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas y requerimientos de nuestros clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.
- Respeto: buscamos sostener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los clientes, proveedores, colaboradores; de igual manera por los hechos y datos sustentables.
- Honestidad: nos basamos en la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.

- Oportunidad: Tenemos el compromiso de atender y resolver de manera oportuna los requisitos, necesidades y expectativas de nuestros empleados y clientes con el objetivo de crear satisfacción y fidelización.
- Responsabilidad: cumplimiento de las funciones dentro de la autoridad asignada y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

9.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos estratégicos son planteados para aplicación dentro de los tres próximos años.

Objetivo 1. De desarrollo o crecimiento.

E1. Incrementar la presencia en el municipio de Tuluá en un 33%.

E2. Incrementar las ventas para cada sede en un 15%.

Objetivo 2. De calidad.

E1. Disminuir los reclamos en domicilios en un 50%.

Objetivo 3. De productividad.

E1. Aprovechamiento de averías de frutas y verduras en un 80%.

E2. Fortalecer el personal.

Objetivo 4. De innovación.

E1. Diseñar la atención por WhatsApp, para las sedes.

E2. Página Web de la empresa.

Objetivo 5. Financiero.

E1. Incrementar la utilidad en un 8% para la empresa.

Objetivo 6. Responsabilidad social.

E1. Implementar el programa de seguridad y salud en el trabajo.

9.5. FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL.

9.5.1 Estrategias de crecimiento Ansoff.

La Matriz de Ansoff, también denominada Matriz de producto/mercado, es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de producto y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas. Como se observa en el cuadro, la matriz divide estas posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (existente y nuevo)²⁵Ver gráfica 20.

Gráfico 20. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Nuevos	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Actuales	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente. Los autores

²⁵ Ansoff, I. (1979). Strategic management. Ney York: Wiley. 236p.

9.5.1.1. Penetración de Mercados.

Autoservicio Mi Barrio es una empresa que busca ganar participación en un mercado existente. Esta opción implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia, para lograr este objetivo se usarán las siguientes herramientas:

- Programa de fidelización de clientes
- Campañas publicitarias en los sectores donde se encuentran ubicados los autoservicios.
- Campañas de descuentos especiales.
- Mayor rapidez en la prestación del servicio a domicilio.
- Alianzas estratégicas con proveedores para compras a escala, logrando ofrecer al cliente productos a menor costo y de buena calidad.
- Incremento de campañas que atraen el ingreso de los clientes al establecimiento (degustaciones, ventas de comidas a bajos costos, rifas por compra de determinadas marcas).
- Permanente actualización de base de datos de clientes, para invitarlos a eventos especiales de descuentos.

9.5.1.2. Desarrollo de mercados

Esta opción consiste en vender los mismos productos en nuevos mercados. La empresa tiene una participación importante en los sectores donde están ubicadas las instalaciones, pero aún desea crecer en el resto de la ciudad, en busca de un mayor incremento de las ventas. Las herramientas para el logro de este objetivo son:

- Creación de página web para ofrecer el portafolio de productos
- Prestación del servicio a domicilio a cualquier parte de la ciudad
- Mayor publicidad en barrios lejanos al sitio de ubicación de los Autoservicios.
- Ofrecer el servicio con descuentos especiales a empresas de la ciudad: colegios, restaurantes, clínicas, y demás).
- Apertura de nuevos autoservicios ubicados estratégicamente en sectores diferentes a los actuales.

9.5.1.3 Desarrollo de productos

Esta estrategia implica llegar con nuevos productos al el mercado ya existente, para lograr una mayor participación en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Para el desarrollo de esta estrategia se usarán las siguientes herramientas:

- Creación de productos de marca propia
- Aumento del portafolio de productos, para que el cliente tenga una mayor opción a la hora de comprar.
- Ingreso de marcas económicas al portafolio de productos.
- Ampliación de la oferta en algunas secciones, como: papelería, droguería, panadería, productos misceláneos, productos a granel, productos congelados, pescados y mariscos.
- Variación de la oferta de frutas y verduras.

9.5.2. Estrategia Competitiva.

Dada la evaluación de los Autoservicios Mi Barrio referente a la competencia definimos que la estrategia a seguir es de Liderazgo en Costos; es al algo común en este tipo de servicios sin embargo nos apoyamos en las estrategias de Calidad, Productividad, innovación, financiera, de responsabilidad social.

9.5.3 Estrategia de Calidad.

Con el fin de disminuir los reclamos por la atención de domicilios se propone desarrollar una aplicación para la asignación y control de los domicilios.

9.5.4. Estrategia de Productividad.

Desarrollar una alianza estratégica para el aprovechamiento de l deas averías que no presenten cambio.

Seguimiento y control de las averías a remplazar por el proveedor, campañas de socialización con el personal para el manejo específico de productos de corta vigencia.

9.5.5. Estrategia de innovación.

Implementación de los pedidos a domicilio a través de WhatsApp, servicio que permite el registro y control de los tiempos de pedido; con la utilización de internet.

Desarrollo de la página Web de los supermercados, para facilitar la información y contactos para atención de la empresa.

9.5.6 Estrategia financiera.

Desarrollar e implementar un plan de compras y gastos, enfocado desde la planeación de la empresa.

Calificar el desempeño de los administradores desde los resultados financieros de cada supermercado, con el fin de vincularlos en el proceso general del negocio.

9.5.7 Estrategia de responsabilidad social.

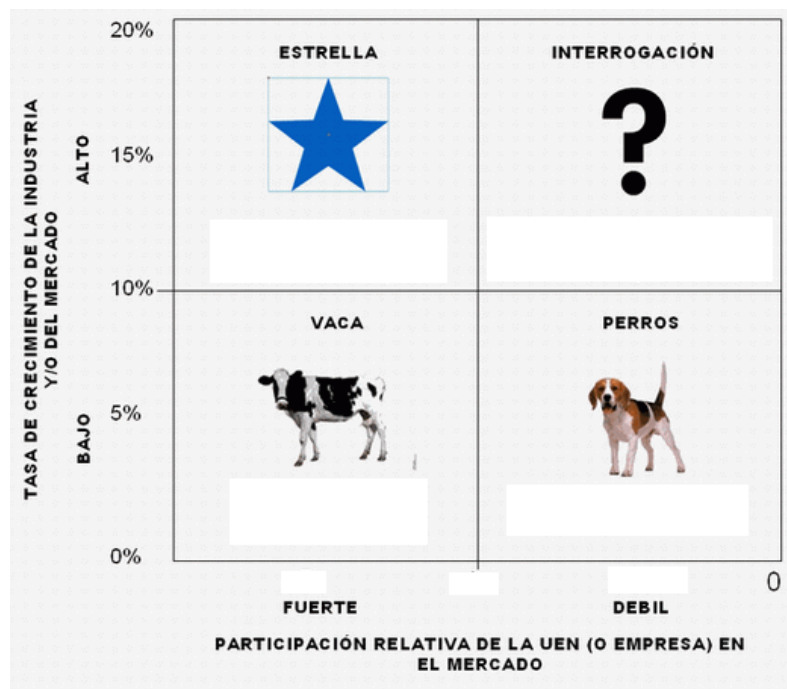
Implementar el programa de seguridad y salud en el trabajo para los Autoservicios Mi Barrio.

Promover la formación del personal en temas de manejo de sustancias químicas y residuos que puedan afectar el medio ambiente.

9.5.8 Matriz BCG

Esta Matriz le proporciona a la empresa la facultad de tomar decisiones informadas sobre si invertir o no en sus productos. Además, le permite identificar cuáles son los productos que generan mayores utilidades. La clasificación de los productos de la Matriz BCG también pueden deberse a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra cada uno.

Gráfica. 21 Matriz BCG



Fuente. Empresas y estrategia.

Para el análisis de la Matriz BCG, se tiene en cuenta la clasificación del portafolio de productos en líneas, de la siguiente manera:

- Frutas y vegetales
- Lácteos
- Aseo hogar
- Cuidado personal
- víveres
- Carnes
- Licores
- Droguería
- Bebidas
- Carnes frías
- Papelería
- Confitería
- Snacks
- Mascotas
- Congelados

- Productos desechables

Cada una de estas líneas se clasificará en el cuadrante de la matriz BCG de acuerdo a su crecimiento y a su participación en el mercado.

9.5.8.1. Productos estrella

Son productos de gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la estrella se convierta en vaca lechera.

Dentro de este grupo se encuentran:

Licores, Aseo hogar, cuidado personal, carnes, mascotas, carnes frías

Estas líneas de productos tienen una alta participación en el mercado y presentan crecimiento constante en las ventas, su margen de utilidad es destacable, convirtiéndose en una unidad de negocio con un fuerte liderazgo dentro del Autoservicio.

La empresa debe apostar por estas líneas de productos, en busca de mantener su competitividad en el mercado, debido a que los productos estrella suelen garantizar la permanencia de la empresa, es primordial que los autoservicios cuenten con estos productos y desarrolle estrategias que permitan mantenerse en el mercado.

9.5.8.2. Productos Incógnita

Son productos de gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

Dentro de este grupo se encuentran:

Confitería, congelados,

Estos productos presentan una baja participación en el mercado, sin embargo cuenta con un constante crecimiento en las ventas, la rentabilidad es poca, por lo que se desconoce si tendrá éxito o fracaso.

Estas líneas necesitan una buena inversión para aumentar su participación en el mercado y llegar a convertirse en producto estrella, o por el contrario, si se considera necesario, reducirlo o eliminarlo.

9.5.8.3. Productos Vaca Lechera

Son productos con poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

Dentro de este grupo se encuentran:

Frutas y verduras, lácteos, bebidas, víveres, snacks.

Estas líneas de productos poseen una alta participación en el mercado, aunque sus ventas se incrementan paulatinamente, también representan buenos retornos para la empresa, siendo fundamentales para su sustento.

Estos productos tienen una posición privilegiada, cuenta con clientes que siguen siendo fieles, por lo cual no es necesario implementar costosas estrategias de mercadeo.

9.5.8.4. Productos Perro

Son productos con poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.

Dentro de este grupo se encuentran:

Papelería, productos desechables, droguería

Estos productos por no generar rentabilidad tienden a desaparecer o ser eliminados del portafolio.

9.5.9. Estrategia 4P Del Marketing

La mezcla de mercadotecnia según Belch M. (2005)²⁶ se lleva a cabo cuando se elabora un producto que cumpla con las necesidades y deseos del consumidora examinadas con detenimiento y se ofrece a un precio determinado, se ofrece a disponibilidad en lugares o canales de distribución particulares y se lleva a cabo un plan de promoción o comunicación que genere interés y facilita los procesos de intercambio y el desarrollo de relaciones. Los cuatro factores que se mencionan son los elementos de la mezcla de mercadotecnia conocida como las “cuatro Ps” (el producto, el precio, la plaza y la promoción). Ver gráfica 29

La clave de éxito principal para comenzar a establecerse en el mercado es tener en claro la definición de las 4 P's del marketing.

- Producto o servicio
- Precio, evaluación de costos internos y comparación con precios de la competencia.
- Plaza, mercado objetivo y distribución
- Publicidad, diferentes medios de comunicación y difusión.

Si alguna de estas variables falla o sea que no es coherente con lo deseable internamente (por la empresa) o acorde a la referencia externa (del mercado), la campaña de ventas jamás será exitosa.

En la actualidad, se busca más que ofrecer excelentes productos, estar al día con la competencia y lograr el éxito en las ventas, es por eso que las personas requieren incentivos para adquirirlos y con esto la promoción se ha vuelto necesaria para los productos o marcas.

²⁶ BELCH G. y BELCH, M. (2005) Publicidad y promoción. México. Mc Graw Hill.

Las estrategias de promoción, son las habilidades a utilizar para dar a conocer, informar o recordar los productos que se ofrecen a los consumidores y a los no consumidores y para esto también se requiere de un buen plan estratégico. Para realizar una estratégica promoción, es necesario un buen plan de promoción que incluyan las estrategias a desarrollar.

Gráfica 29. 4P del Marketing.



Fuente. Pixel-creativo

9.5.9.1. Estrategia de productos

En los Autoservicios Mi Barrio se manejan varias líneas de productos, algunas considerados de primera necesidad y otros de necesidades secundarias, esto con el fin de ofrecerle al cliente productos con excelente calidad que satisfagan las necesidades y preferencias de los consumidores y clientes en general, las líneas de productos son las siguientes:

- ✓ Frutas y vegetales
- ✓ Lácteos
- ✓ Aseo hogar
- ✓ Cuidado personal
- ✓ Víveres
- ✓ Carnes
- ✓ Licores
- ✓ Droguería
- ✓ Bebidas
- ✓ Carnes frías

- ✓ Papelería
- ✓ Confitería
- ✓ Snacks
- ✓ Mascotas
- ✓ Congelados
- ✓ Productos desechables

Los productos están organizados y distribuidos de diferentes formas, hay zonas frías y zonas calientes.

En las zonas frías están los productos en los que el nivel de ventas será menor. Generalmente se tratan de espacios de transición, mal iluminados o bastante escondidos. En este tipo de zonas se suelen colocar los productos de primera necesidad -como el azúcar o la sal-, por la sencilla razón de que siempre hay que adquirirlos y no importará ir en su búsqueda.

Zonas calientes, aquellas en las que la circulación de clientes es mayor -por ejemplo, un cruce entre dos pasillos o la entrada- y los productos allí colocados tendrán más salida. Es el lugar idóneo para resaltar esos artículos de los que ni nos acordaríamos si no se tuvieran a la vista.

También hay que tener en cuenta los precios de altura, las marcas más caras de un producto están a la altura de los ojos. Las estanterías suelen tener tres niveles: el de los ojos, el de las manos y el de los pies. Los productos que pasan del nivel de los pies al nivel de los ojos aumentan en un 80% su venta.

- Ojos: Es el nivel óptimo, ya que la compra es más espontánea.
- Manos: Los productos se alcanzan cómodamente.
- Pies: Productos de primera necesidad. Estos últimos se buscan y no importa si hay que agacharse a recogerlos.

Los productos que se compran por impulsos están a la salida. Mientras que los clientes están en la caja y se hace la fila, los artículos son más visibles y quizás no puedas resistir la tentación. Suelen ser productos “golosina”.

También hay productos desordenados en compartimentos para parecer más baratos. Se coge la estética de sitios de gangas y productos baratos para aproximar productos con precios más caros (ej. novedades o nueva temporada).

La tendencia a comprar se hace mayor cuando se ofrecen gangas, por lo que el refrenarla será más difícil.

9.5.9.2. Estrategia de precios

Para establecer los precios de los productos, se tienen en cuenta diferentes factores:

- ✓ Precios sugeridos por los proveedores
- ✓ Precios de la competencia
- ✓ Políticas de precios de la empresa

Se busca que a través de esta estrategia lograr un poder de negociación con los proveedores, con el fin de establecer un margen de utilidad regulado en el cual se manejen porcentajes bajos que permitan competir con los precios del mercado, el mayor objetivo es lograr captar la atención de los consumidores, para lo cual se trabaja por un lado a través de los productos líderes en el mercados, una buena atención al cliente, buenas condiciones de la infraestructura, entre otros, y por otro lado en la fijación de precios que estén acordes al mercado, y es por esta razón que por medio de la negociación con los proveedores y porcentajes bajos se establecerán precios que estén acordes a la competencia.

Los porcentajes de margen de utilidad que se manejan son los siguientes:

- ✓ Frutas y vegetales: 15%
- ✓ Lácteos:10%
- ✓ Aseo hogar: 15%
- ✓ Cuidado personal:15%
- ✓ Víveres:10%
- ✓ Carnes:10%
- ✓ Licores: 20%
- ✓ Droguería:25%
- ✓ Bebidas:15%
- ✓ Carnes frías:15%
- ✓ Papelería:20%
- ✓ Confitería:20%
- ✓ Snacks:15%
- ✓ Mascotas:15%
- ✓ Congelados:20%
- ✓ Productos desechables:20%

Se implementaran estrategias basadas en la compra a escala y en la negociación con proveedores, a fin de no sacrificar el margen de utilidad de la empresa, pero si ofrecer precios más competitivos al consumidor, además se trabajará por medio de “precios promocionales”, es decir, no se modificará el alza a los precios a algunos productos que han generado un gran atractivo a los consumidores.

En cuanto a la fijación de precios de frutas y verduras, se destinará una persona capacitada para la negociación con productores y mayoristas, a fin de lograr comprar los productos con una mejora calidad, mayor variedad y aun mejor precio y de esta manera ofrecer a los consumidores productos de excelente calidad a precios favorables.

9.5.9.3. Estrategia Promoción

La promoción es uno de los aspectos más importantes, por lo cual la empresa debe trabajar de forma muy minuciosa, ya que permite dar a conocer la imagen del negocio y de los productos. Es importante analizar y conocer la percepción de los consumidores con el fin de llevar a cabo estrategias que permitan mostrar lo que realmente se quiere hacer llegar al cliente.

Los elementos que se trabajaran para la estrategia de la promoción van a ser los siguientes:

- ✓ Publicidad
- ✓ Venta personal
- ✓ Promoción de ventas

Estas estrategias van a estar enfocadas al consumidor, por lo tanto se llevaran a cabo descuentos, muestras, ofertas, exhibiciones en el negocio, concursos y premios. Todas estas opciones se harán en la medida en que sea necesario: días muertos, horas de pocas ventas, días especiales de mercado.

Los descuentos y las ofertas se realizan con el fin de lograr fidelidad de los consumidores si afectar la rentabilidad del negocio; lo que se busca es lograr que los consumidores realicen sus compras en los Autoservicio Mi Barrio a través de ofertas y promociones que ayuden al crecimiento en las ventas y a la llegada de

nuevos clientes, reconociendo la empresa como líderes en el buen servicio y en la buena calidad de los productos.

Por medio de los descuentos se busca atraer a los consumidores a través de precios bajos que los incentive a comprar más. Por medio de las Ofertas se pretende establecer combinaciones entre productos o del mismo productos, tal es el caso de la oferta 2 productos por el precios de 1, o compre 1 y reciba el otro gratis, o compre 1 y reciba el otro a mitad de precio; con esto se logra realizar la mayor cantidad de ofertas que llame la atención del consumidor y permita fidelizarlos.

Otros de los puntos para motivar a los consumidores son los concursos y sorteos; por medio de estos se pretende incentivar a los consumidores a través de premios que se ganaran siempre y cuando cumplan con las condiciones del concurso y del sorteo; como ejemplo de esto se puede tener en cuenta que las personas que realicen compras por un precio mayor a un estipulado, entran a participar en el concurso. Este tipo de promociones permite que se premie al consumidor a través de la compra de los productos, además logrando que la marca del negocio obtenga un mayor reconocimiento entre los consumidores.

Con el fin de llegar a un mayor número de consumidores, la empresa realiza actividades de publicidad tales como:

- ✓ Distribución de volantes
- ✓ Publicidad mediante redes sociales
- ✓ Desarrollo de página web
- ✓ Promoción por medio de televisión en canal local
- ✓ Publicidad en radio
- ✓ Carteles de promoción dentro de los establecimientos
- ✓ Buzón de sugerencias

9.5.9.4. Estrategia Plaza

Para el desarrollo de las estrategias de Distribución, hay que entender que existen tres partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo que son: Productores, Intermediarios y los Consumidores.

Autoservicio Mi Barrio forma parte de los Intermediarios, debido a su formato pueden ejercer eficazmente y a un menor costo la distribución ante el consumidor final.

El mercado al cual va dirigido son todos los hogares de la ciudad de Tuluá, para garantizar llegar a una mayor población se generan las siguientes estrategias:

- ✓ Varias sedes ubicadas estratégicamente en diferentes sectores de la ciudad.
- ✓ Amplia jornada de atención al público, servicio a puertas abierta desde las 7 am hasta las 10 pm.
- ✓ Servicio en horario nocturno, a través de ventanilla desde las 10pm-7am.
- ✓ Ágil y efectivo servicio a domicilio de 7:30am-9:30 pm a cualquier lugar de la ciudad.

Con las estrategias definidas para cada una de estas 4 variables se busca que haya un equilibrio de manera que se conjuguen y actúen como una sola variable que permita captar toda la atención de los clientes y resultar atractivos para los mismos.

La variable que más se debe trabajar es en el precio, ya que esta es la guía de la mayoría de los consumidores y debe ser proporcional a las características mismas del producto, además de la empresa debe asegurarse de contar con facilidades de pago, descuentos y demás estrategias que resultan atractivas para los clientes.

10. PLAN DE ACCIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL.

Una vez definidos los objetivos y estrategias para lograrlos, se plantea una manera de como la gerencia y demás áreas de la empresa, deberán proceder para lograr el cumplimiento de las metas, partiendo desde el análisis de la situación actual, con objetivos tanto a largo como a mediano plazo y las actividades a realizar mediante un plan de acción.

Es claro que las acciones deben contar con un cronograma de actividades, los recursos asignados, y definición de los responsables de dichas actividades; adicionalmente de contar con las políticas con las que se guiarán según las actividades planteadas.

Dado el impacto de este plan de acción para la empresa se propone un sistema de evaluación y control; acompañado de unos indicadores de gestión definidos para determinar el avance y progreso del plan de acción.

Los indicadores de gestión están concebidos para medir el desempeño de la organización, comparando los resultados obtenidos frente a los propuestos, siendo involucradas cada una de las áreas responsables, generando una advertencia en caso de no ser lo esperado, para generar las acciones correctivas para llegar a cumplir las metas de los objetivos o redefinirlos.

Es la gerencia de la empresa como líder del proceso diario del servicio quien deberá velar por el brindar los recursos y el seguimiento de los indicadores de manera mensual y reportarlo al propietario; es de vital importancia el seguimiento y su evaluación según los tiempos definidos para las actividades.

Este plan de acción y los indicadores para el seguimiento se encuentran registrados en la Matriz del Plan de Acción y el Cronograma de actividades.

Tabla 45. Estrategia de crecimiento.

OBJETIVO DE DESARROLLO DE CRECIMIENTO. EN VENTAS GENERAL DEL 20%					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
Incrementar la presencia en el municipio de Tuluá en un 33%.	Apertura de nueva sede en la ciudad.	Propietario y Gerente	Capital Prestamo Bancario personal del Autoservicio Ingreso de nuevos empleados	6 meses	cronograma Número de nuevas sedes/sedes actuales
	Incremento de publicidad en toda la ciudad.	Gerente y administrador	Gerente Administrador Tipografía	1 mes	Ingreso de nuevos clientes/clientes actuales Ventas periodo/proyección ventas
Incrementar las ventas para cada sede en un 15%.	Negociación con proveedores para introducción de productos marca propia	Gerente y administrador	proveedores Compras Gerente Financiero	6 meses	nuevas líneas de productos marca propia precio marca nueva/precio producto marca líder Ventas periodo/proyección ventas
	Negociación con proveedores para descuentos por compras a escala	Gerente, administrador	proveedores	2 meses	precio con descuento nuevo/precio producto actual Ventas periodo/proyección ventas
	Alianza con proveedores para programa de ofertas y descuentos		Compras Financiero Gerente		
	Busqueda de nuevos proveedores para ampliación de portafolio de productos	Gerentes y Administrador	proveedores Compras Financiero Gerente	2 meses	Productos Nuevos/items de portafolio

Fuente. Los autores

Tabla 46. Estrategia de crecimiento II.

OBJETIVO DE DESARROLLO DE CRECIMIENTO. EN VENTAS GENERAL DEL 20%					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
Incrementar las ventas para cada sede en un 15%.	Contacto directo con los cultivadores y/o distribuidores directos de frutas y verduras	Gerente, administrador	proveedores de frutas y verduras personal de compras de frutas y verduras Administrador	3 meses	Número de proveedores Comparativo de precios diferentes proveedores Número de nuevos productos
	Incremento de personal para prestación de servicio a domicilio	Gerente y administrador	Gerente	1 mes	Número de personas contratadas Incremento de domicilios costo
			Talento humano		personal/incremento de ventas
			Cajeras Administrador		Cientes nuevos registrados/clientes registrados
	Creación de días de ofertas y precios especiales.	Gerente y administrador	proveedores Recurso Humano Administrador Gerente	15 días	Ventas periodo/proyección ventas

Fuente. Los autores

Tabla 47. Estrategia de Calidad.

OBJETIVO DE CALIDAD. DISMINUIR LOS RECLAMOS EN DOMICILIOS EN UN 50%					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
Desarrollo de aplicación para atención de domicilios	Evaluación situación actual Diseño aplicación Prueba piloto Puesta en marcha	Gerente	Tecnico en sistemas Equipo de Computo Presupuesto	2 Meses	No. Reclamos Mes/ No. Reclamos promedio *100

Fuente. Los autores

Tabla 48. Estrategia de Productividad.

OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD. APROVECHAMIENTO DE AVERIAS EN UN 80%					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
Alianza estrategica para aprovechamiento de averías	Estudio de mercado Definición de clientes	Gerente	Administradores Financiero	3 meses	Ingresos por averias/ costo de producto
Control de averías con reposición proveedor	Diseño procedimiento Plan piloto Puesta en marcha	Gerente	Administradores Talento humano	3 meses	Costo reposición/costo producto

Fuente. Los autores

Tabla 49. Estrategia de Innovación.

OBJETIVO DE INNOVACION. SOLICITUDES DE DOMICILIOS POR VIA DIFERENTE A TELEFONICA EN 25%					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
Implementación pedidos por WhatsApp	Compra Simcards Adecuación equipos Plan piloto Puesta en marcha	Administradores	Talento humano Financiero	2 meses	No. Pedidos por WhatsApp/ No. De domicilios
Desarrollo página Web	Diseño página Plan piloto Puesta en marcha	Gerente	Tecnico en sistemas Financiero Servidor	3 meses	No. Pedidos por página/ No. De domicilios

Fuente. Los autores

Tabla 50. Estrategia financiera.

OBJETIVO FINANCIERO. INCREMENTAR UTILIDAD EN 8%					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
Desarrollo e implementación plan de compras y gastos	Evaluación situación actual Actualización negociación proveedores Diseño plan de compras y gastos Aplicación	Gerente	Administradores Financiero	4 meses	Utilidad del periodo/Utilidad mes año anterior* 100
Evaluación desempeño de administradores	Definición de indicadores. Generación de historico. Evaluación mensual	Gerente	Financiero	3 meses	Desempeño alcanzado/Desempeño Proyectado *100

Fuente. Los autores

Tabla 51. Estrategia de Responsabilidad social.

OBJETIVO RESPONSABILIDAD SOCIAL. IMPLEMENTAR PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 100%						
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR	
Implementar el programa de seguridad y salud en el trabajo.	Evaluación inicial Planeación Higiene y seguridad en el trabajo Medicina preventiva y seguridad en el trabajo	Gerente	Tecnico SISO. Financiero. PC	3 meses	Cronograma	

Fuente. Los autores

Tabla 52. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDAD	PERIODO											
Apertura de nueva sede en la ciudad.	6 meses											
Incremento de publicidad en toda la ciudad.	1 mes											
Negociación con proveedores para introducción de productos marca propia.	6 meses											
Negociación con proveedores para descuentos por compras a escala	2 meses											
Alianza con proveedores para programa de ofertas y descuentos	2 meses											
Busqueda de nuevos proveedores para ampliación de portafolio de productos	2 meses											
Contacto directo con los cultivadores y/o distribuidores directos de frutas y verduras	3 meses											
Incremento de personal para prestación de servicio a domicilio	1 mes											
Permanente actualización de base de datos de clientes.	Diariamente											
Creación de días de ofertas y precios especiales.	2 semanas											
Desarrollo de aplicación para atención de domicilios	2 meses											
Alianza estratégica para aprovechamiento de averías	3 meses											
Control de averías con reposición proveedor	3 meses											
Implementación pedidos por WhatsApp	2 meses											
Desarrollo página Web	3 meses											
Desarrollo e implementación plan de compras y gastos	4 meses											
Evaluación desempeño de administradores	3 meses											
Implementar el programa de seguridad y salud en el trabajo.	3 meses											

Fuente. Los autores

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

11.1. CONCLUSIONES.

Después de realizar un análisis del sector y la industria, diagnóstico de la empresa en el transcurso del proyecto se analizaron temas relevantes para los Autoservicios Mi Barrio de las que se obtuvo lo siguiente:

En el estudio realizado se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a través del análisis de los factores internos y externos que pueden influir en el desarrollo y crecimiento de la empresa; adicionalmente se plantearon estrategias con el propósito de enfrentar los cambios del entorno y mejorar las falencias de la empresa, generando planes claros, a través de la definición de objetivos y estrategias que permitan a la empresa perdurar en el tiempo.

Se definió la Misión y la Visión de la compañía, identificando la necesidad de un direccionamiento estratégico, partiendo de la capacitación a los empleados y de la divulgación del propósito y objetivos de la compañía para lograr enfrentarse al mercado, a una competencia que cada vez es más fuerte.

Se identificó que las principales fortalezas con las que cuentan los Autoservicios son la amplia cobertura de la prestación del servicio, representada en la presencia de sedes ubicadas estratégicamente en diferentes sectores de la ciudad, además de la prestación del servicio las 24 horas y en el servicio a domicilio a cualquier lugar de la ciudad y sin ningún costo adicional. Sin embargo no se cuenta con estrategias definidas, ni planes claros de crecimiento, lo que hace que sea una compañía poco competitiva.

Se realizó el benchmarking de la empresa, tomando como referencia los mejores aspectos de la competencia, Almacenes la 14, Olímpica y Almacenes Éxito, logrando determinar que los productos de marca propia hacen la diferencia de las tres cadenas nacionales frente al Autoservicio Mi Barrio; dos de las cadenas cuentan con una sola sede en la ciudad y son los almacenes ancla en cada centro comercial de que hacen parte, sin embargo solo el Autoservicio Mi Barrio presenta un horario de servicio de 24 horas, lo que lo hace competitivo.

Se plantearon objetivos estratégicos para la implementación y aplicación dentro de los tres próximos años, con el fin de garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo, estos objetivos son: Crecimiento en ventas del 20%, disminución de reclamos en domicilios en un 50%, aprovechamiento de averías en un 80%, solicitud de domicilios por vías diferentes a la telefónica en un 25%, Incrementar

utilidad del negocio en un 8% e implementar programa de seguridad y salud en el trabajo al 10%.

Los Autoservicios Mi Barrio se enfrentan a un mundo cambiante en términos económicos, sociales y tecnológicos que obligan a que desde la gerencia activen su pensamiento sobre renovar sus conceptos sobre los procesos administrativos. El estar preparado ante los cambios permitirá estar a la vanguardia; competir de manera eficaz y sostenerse en el mercado actual.

Se plantea con este proyecto un modelo para el direccionamiento estratégico para apoyar la toma de decisiones, encausar los recursos financieros y de talento humano para lograr sus objetivos.

Se ha diseñado la visión, misión, valores corporativos y estrategias que lleven el Autoservicio Mi Barrio, a alcanzar un buen nivel de competitividad y sostenibilidad durante el periodo 2015 – 2018.

Desde la evaluación del análisis externo conocemos las oportunidades que ofrece el mercado y apoyado en la evaluación de los competidores directos a través del benchmarking, se obtiene los factores que fortalecen a la empresa y lograr la diferenciación en el mercado y cautivar a los clientes actuales.

De igual forma este proyecto de investigación le permitió a los Autoservicios Mi Barrio conocer que el ambiente externo de la empresa en términos generales es propicio para el desarrollo de la organización; sin embargo, requiere fortalecerse a nivel interno; ya que al no contar con planes claros, ni objetivos ni estrategias a largo plazo, se dificulta perdurar en el tiempo

Las estrategias que se plantean para el proyecto requieren de una implementación con el aval de la gerencia y propietario; es así como el desarrollo de indicadores que acompañen la evaluación de la gestión. Desde el punto de vista de un plan estructurado se puede fortalecer la organización y aprovechar los recursos normales para el desarrollo de actividades.

11.2. RECOMENDACIONES.

Autoservicios Mi Barrio, debe aplicar el plan estratégico que se plantea en el desarrollo de este proyecto Capítulo 10, desde el reconocimiento que no se tiene clara una política para la gestión de la empresa, ni objetivos claros que se puedan compartir con los miembros del equipo de trabajo.

Es importante que se cuente desde la gerencia con el diseño e implementación de plan de compras y gastos, si bien es cierta la proyección de las ventas es muy cercana al comportamiento de las ventas reales, la falta de la proyección de gastos y controles específicos generan un desequilibrio que afecta la liquidez de la organización.

Desde la gerencia se debe buscar las negociaciones con proveedores con un enfoque de negocio integral y no de manera individual por sede, con el fin de lograr mayores descuentos y beneficios como apoyos para la formación del personal.

Ya que se plantea la evaluación de la gestión de los administradores, se recomienda acompañar la evaluación con incentivos y hacer que se apropien de los objetivos de la empresa.

La gerencia de la empresa como líder del proceso diario del servicio deberá velar por brindar los recursos y el seguimiento de los indicadores de manera mensual y reportarlo al propietario; es de vital importancia el seguimiento y su evaluación según los tiempos definidos para las actividades.

Los indicadores de gestión están concebidos para medir el desempeño de la organización, comparando los resultados obtenidos frente a los propuestos, siendo involucradas cada una de las áreas responsables, generando una advertencia en caso de no ser lo esperado, para generar las acciones correctivas para llegar a cumplir las metas de los objetivos o redefinirlos.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA DE BOGOTA. (2000) Ley 590. www.alcaldiadebogota.gov.co. Citado noviembre 18 de 2015.

Andrews, K. (1971). El concepto de estrategia corporativa. Homewwod: Irwing. 180 p.

Ansoff, I. (1979). Strategic management. Ney York: Wiley. 236p.

BELCH G. y BELCH, M. (2005) Publicidad y promoción. México. Mc Graw Hill.

BEHAR, D. (2008). Metodología de la investigación. Editorial Shalom. P. 17.

Betancourt G.(2014), B. Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle. Cali. 280 p.

_____, B. (2013) Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Escuela Nacional del Deporte. Cali. 109 p.

_____, B. (2011). Entorno Organizacional. Universidad del Valle. Cali. 92p.

Bonilla Castro E., Hurtado Prieto J. & Jaramillo Herrera C. (2009). La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico. Colombia: Alfaomega. 465 p.

Bueno, E. (2006). Curso básico de economía de la empresa. Piramide. 720p.

CAMARA DE COMERCIO TULUA. Informe de gestión 2014. Tuluá

Chandler, A (1962). Estrategia y estructura. Capítulos en la historia de la empresa industrial americana. Cambrige: MIT Press.

Chiavenato, I (1995). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill. 561p.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo INFORME EJECUTIVO DE FERIAS.

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/FO-INF-005-InformeEjecutivo-de-Ferias-v02.pdf> Citado 11 de octubre de 2015.

Coffey A. & Atkinson P. (2003). Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación. Medellín: Universidad de Antioquia

David, F (1990). La gerencia estratégica. Legis, tercera reimpresión.

El Colombiano. Inflación de Colombia 2015. 6,77%.
<http://www.noticiascolombianas.com.co/index.php/217377/inflacion-de-colombia-en-2015-6-77/> Citado 22 de marzo de 2016.

El País. Historia La 14. <http://www.elpais.com.co/elpais/500-empresas/la-14> Citado 31 de enero de 2016.

El País. Valle del Cauca, el departamento con más víctimas de desplazamiento.
<http://www.elpais.com.co/elpais/judicial/noticias/valle-cauca-departamento-con-mayor-victimas-desplazamiento-pais>. Citado 12 de octubre de 2015.

Empresa y Estrategia. La utilidad práctica de la matriz BCG
<http://www.empresayestrategia.com/2014/05/la-utilidad-practica-de-la-matriz-bcg.html> citado 7 de mayo de 2016.

Grupo Éxito. Historia. <http://www.grupoexito.com.co/es/historia> Citado 31 de enero de 2016.

Hofer, Ch. y Schedel, D. (1978). Formulación de la estrategia: Conceptos analíticos. St. Paul: West: Pub. Co.

INVIMA. 2013. Resolución 1229. www.invima.com.co citado noviembre 18 de 2015.

Kotler, P. (1990). Principios de marketing. Prentice Hall 4ª. Edición.

Learned, E., Christensen, C., Andrewas, K. y Guth, W (1965). Política de negocio: Texto y casos. Homewood: Irwin.

Martinez, C. (1999). Planificación estratégica: un reto en el siglo 21. Conferencia magistral impartida en el 23 Congreso Nacional de Administración de México. Acapulco.

Méndez, C. (1995). Metodología. Mc Graw Hill.

Mintzberg, H (1988). Estrategias genéricas: Hacia un marco integral. Los avances en la gestión estratégica, 1 – 67..

Mintzberg, H. y Waters, J.A. (1985). De estrategias, deliberadas y emergentes. Diario gestión estratégica, 257 – 272.

Municipio de Tuluá. Anuario estadístico 2013. Alcaldía de Tuluá. Tuluá 2014. 33 p.

Municipio de Tuluá. Anuario estadístico 2014. Alcaldía de Tuluá. Tuluá 2015. 319 p.

Ohmae, K (1982). La mente del estratega. El arte de negocios japonés. México. Mc Graw Hill. 299p.

Portafolio. Despertar Valle. María Sol Navia. <http://www.portafolio.co/opinion/maria-sol-navia/despertar-valle-22414> Citado 12 de Octubre de 2015.

Porter, M. (1982). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y sus competidores. México CECSA. 407 p.

Revista Dinero. Comportamiento cadenas de retail en Colombia.
<http://www.dinero.com/empresas/articulo/comportamiento-cadenas-retail-colombia/203978>.
Citado 12 de octubre de 2015.

Senge, P. (1995) La quinta disciplina en la práctica. Como construir una organización inteligente Buenos Aires. Granica. 593p.

Serna, H. (1992) La gestión empresarial. De la teoría a la praxis Colombia. Legis. 348 p. ISBN 9586530280.

Steiner, G. (1983) Planeación estratégica. México: Cecsa. 366p.

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Estudio económico del sector retail en Colombia 2010 – 2012. Bogotá. 40p.

Supertiendas Olímpica. Historia.
<http://supertiendasolimpica.blogspot.com.co/2012/12/historia.html> Citado 31 de enero de 2016.