

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CENTRAL DE
ABASTECIMIENTOS DEL VALLE DEL CAUCA S.A. (CAVASA)**

IVETTY MEDINA ESCOBAR

ANGGY TEJADA NARVÁEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA
2015**

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CENTRAL DE
ABASTECIMIENTOS DEL VALLE DEL CAUCA S.A. (CAVASA)**

IVETTY MEDINA ESCOBAR

ANGGY TEJADA NARVÁEZ

**Trabajo de grado para optar al título de
Profesional de Administración de Empresas**

Director de Tesis:

MANUEL ALBERTO SALAZAR CASTILLO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2015**

“Esta tesis está dedicada a Dios por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, a nuestros padres y hermanos por su apoyo incondicional, a todos nuestros amigos por compartir los buenos y malos momentos, finalmente a los profesores que nos ayudaron durante este proceso tan importante para nosotras.”

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus más sinceros agradecimientos a:

Agradecemos a Dios principalmente por siempre guiarnos con su Santo Espíritu.

A nuestra familia quienes siempre nos apoyaron.

A los miembros de la “Central de Abastecimiento del Valle del Cauca S.A” quienes nos proporcionaron su ayuda para llevar a cabo nuestro trabajo.

Nuestro más sinceros agradecimientos a nuestro director de tesis por su dedicación, acompañamiento y orientación para llevar a cabo nuestra investigación.

A todo el cuerpo docente de la universidad de Valle (Palmira), por sus valiosos y oportunos conocimientos que nos aportaron día a día a nuestra formación tanto profesional como personal.”

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	9
1.1 ANTECEDENTES	9
1.2 .DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2.1 Planteamiento del problema	10
1.2.2 Formulación del problema	11
1.2.3 Sistematización del problema	11
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo general	11
1.3.2. Objetivos específicos	11
1.4 JUSTIFICACIÓN	12
1.4.1. Justificación empresarial:	12
1.4.2. Justificación teórica:	12
1.4.3. Justificación profesional:	12
1.5 MARCO CONTEXTUAL	13
Figura 1. Mapa del Valle del Cauca con ubicación de Candelaria.	14
Tabla 1. Principales características de Candelaria	15
1.6. MARCO CONCEPTUAL	15
1.7 MARCO TEÓRICO	19
1.7.1 Modelo de Planeación Estratégica de George Steiner	19
1.7.2. Modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David	22
1.7.3 Modelo de Administración Estratégica de Chiavenato, Sapiro	23
1.7.4 Modelo de Planeación de José Ramón Gallardo	25
1.8. MARCO JURIDICO LEGAL	27
1.9. DISEÑO METODOLÓGICO	28
1.9.1. Tipo de estudio	28
1.9.2 Fuentes de información y técnicas de recolección	28
1.9.2.1 Primarias	28
1.9.2.2 Secundarias	28
1.9.3 Procedimiento	29
Tabla 2. Etapas metodológicas	29
2. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	30

2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS ENTORNOS	30
2.1.1 Entorno económico	30
Tabla 3. IPC. Total Nacional 2005-2015 (enero)	33
Tabla 4. IPC. Variación mensual por ciudades 2013-2014	34
Figura 2. Variaciones en el IPC según grupos de bienes y servicios	35
Tabla 5. Tasas de interés	37
Tabla 6. Matriz de impacto probabilidad del entorno económico	38
2.1.2 Entorno político-legal	38
Tabla 7. Matriz de impacto probabilidad del entorno político legal	40
2.1.3 Entorno social	40
Tabla 8. Matriz de impacto probabilidad del entorno social	42
2.1.4. Entorno demográfico	42
Figura 3. Pirámide poblacional municipio de Candelaria	43
Tabla 9. Matriz de impacto probabilidad del entorno demográfico	44
2.1.5. Entorno tecnológico	44
Tabla 10. Matriz de impacto probabilidad del entorno tecnológico	45
2.1.6. Entorno Cultural	45
Tabla 11. Matriz de impacto probabilidad del entorno cultural	46
2.1.7 Entorno ecológico	46
Tabla 12. Matriz de impacto probabilidad del entorno ecológico	47
2.1.8 Entorno competitivo	47
Tabla 13. Matriz de impacto probabilidad del entorno competitivo	49
2.2 EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	49
2.2.1. Perfil de oportunidades y amenazas del medio	49
Tabla 14. Matriz POAM	49
2.2.2. Evaluación del factor externo – EFE	50
Tabla 15. Matriz EFE	51
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	53
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	53
3.1.1. Planeación	53
Tabla 16. Matriz de impacto probabilidad de la planeación	54
3.1.2. Organización	54
Tabla 17. Matriz de impacto probabilidad de la organización	55
3.1.3. Control y Dirección	55
Tabla 18. Matriz de impacto probabilidad de la dirección	56
Tabla 19. Matriz de impacto probabilidad del control	57
3.2 ÁREAS FUNCIONALES	57
3.2.1. Área financiera y contable	57
Tabla 20. Matriz de impacto probabilidad financiero y contable	58

3.2.2. Área de mantenimiento	58
Tabla 21. Matriz de impacto probabilidad en el área de mantenimiento	59
3.2.3. Área de aseo	59
Tabla 22. Matriz de impacto probabilidad del área de aseo	59
3.2.4. Área seguridad	60
Tabla 23. Matriz de impacto probabilidad del área de seguridad	60
3.2.5. Área relaciones industriales	60
Tabla 24. Matriz de impacto del área de relaciones industriales	61
3.2.6. Área recaudos	62
Tabla 25. Matriz de impacto probabilidad del área de recaudo	62
3.2.7. Área central	62
Tabla 26. Matriz de impacto probabilidad del área central	63
3.2.8. Área ambiental	63
Tabla 27. Matriz Impacto Probabilidad del Área Ambiental	64
3.2.9. Área de Mercadeo	64
Tabla 28. Matriz Impacto Probabilidad del área de Mercadeo	65
3.3 EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	65
Tabla 29. Matriz Probabilidad e Impacto del Factor Interno	65
Tabla 30. Matriz EFI	67
4. ANÁLISIS DOFA Y DE VULNERABILIDAD	70
Tabla 31. Matriz DOFA de CAVASA	70
4.1 ANÁLISIS DE DOFA	71
4.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	71
Tabla 32. Matriz de vulnerabilidad	72
5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	74
5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	74
5.1.1 Misión actual	74
5.1.2 Visión actual	74
5.1.3 Misión propuesta	75
5.1.4. Visión propuesta	76
5.1.5. Valores	76
Tabla 33. Propuesta de la misión y visión	77
5.2 PLAN ESTRATÉGICO A CORTO MEDIANO Y LARGO PLAZO	79
Tabla 34. Plan estratégico	80
6. CONCLUSIONES	82
7. RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	86

INTRODUCCIÓN

La Central de Abastecimiento del Valle del Cauca S.A (CAVASA) es un mercado mayorista encargado del abastecimiento urbano y regional de alimentos, se encuentra ubicado en el municipio de Candelaria, Departamento del Valle del Cauca, cuenta con amplio reconocimiento y se ha caracterizado por sus productos siempre frescos que vienen directamente del productor al consumidor.

El presente documento aborda la elaboración de una propuesta de direccionamiento estratégico para la central de abastecimiento del Valle del Cauca S.A CAVASA. Para ello se fundamentó teóricamente el documento con las teorías referentes de los más reconocidos tratadistas como Fred David, entre otros. Para la recolección de la información se acudió a las instalaciones de la organización objeto del trabajo, realizando entrevistas a directivos y colaboradores de la organización.

Se determinó que el trabajo debía dar como resultado una propuesta de direccionamiento estratégico, para que la alta dirección tuviese una base para la toma de decisiones en cuanto al rumbo futuro, identificando a través del análisis DOFA, los aspectos fuertes y por mejorar a nivel interno y las oportunidades y amenazas a nivel externo, elaborando diversas matrices, identificadas desde la construcción del marco teórico.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES

Las centrales de abastecimiento o mercados mayoristas son estructuras físicas en las que se realizan intercambios comerciales entre agentes reunidos con el objetivo de comprar y vender productos alimenticios frescos, en los cuales actúan diferentes tipos de operadores de servicios logísticos, financieros y otras actividades necesarias para el buen funcionamiento comercial y el control sanitario de los alimentos.¹

En la década del 60 (1968), la Universidad de Michigan adelantó un “Estudio del Sistema de Mercados Públicos Propiedad de EMCALI” sobre el mercado urbano de alimentos en Cali, y como resultado de la investigación se encontró la necesidad de construir una Central de Abastecimiento (cuya zona escogida fue en los terrenos del que fuera el antiguo aeropuerto Cali) para contribuir al ordenamiento en el proceso de distribución de alimentos, especialmente, promover cambios estructurales en la comercialización y para alcanzar una mayor eficiencia.

Por esta razón, el estudio que se realizó en Cali fue básico para que el interés de mejorar la distribución de alimentos a nivel urbano se extendiera a Bogotá, mas tarde en la ciudad de Cali se estableció la Corporación de Abastecimientos del Valle del Cauca S.A, "CAVASA" en agosto 25 de 1972. En un comienzo la Central de Abastecimiento afrontó serios problemas en su despegue, debido a un proyecto deficiente ya que su localización fue mal planteada. A pesar de contar con excelentes y amplias instalaciones, muy buen índice del espacio total frente al espacio para las ventas (superior a 2m² de espacios para camiones por 1m² de área de ventas en bodegas), la Central casi fracasa en sus primeros diez años de vida y aún hoy en día no opera bien.²

La gran importancia de este estudio, se debe a la relevancia que tiene esta empresa en la distribución de los alimentos y su larga trayectoria en el mercado regional. Nuestro enfoque en este estudio es una propuesta de un plan estratégico

¹ KOTLER, Phill y ARMSTRONG, GARY. Fundamentos de Marketing: Editorial Pearson Hall, 2003. P.141.

² CAVASA [En línea] Candelaria 2013 [Consultado el 1 de febrero del 2013]. Disponible en internet: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/USUARIO/Mis%20documentos/Downloads/EMPRESA>

para CAVASA, ya que con la ayuda de este se estructurará la empresa en sus áreas funcionales al igual que ordenar las actividades que se les asocian para su buen desempeño y rentabilidad, teniendo así un mayor direccionamiento y control sobre todas las actividades que este ejecute a nivel administrativo, llegando así la empresa a tener un mejor posicionamiento en el mercado regional.

1.2 .DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del problema

CAVASA S.A. cuenta actualmente con 40 años de funciones en la periferia del corregimiento de Candelaria, la función principal para la cual fue creada como mercado mayorista es el abastecimiento urbano y regional de alimentos.

Por esta razón, CAVASA ha tenido un crecimiento sostenido desde su creación al igual que el mercado, el cual está conformado por grandes cadenas de almacenes por departamento.

La organización es dirigida por la Junta Directiva por tanto son ellos quienes controlan y toman las decisiones, cada año definen lo que corresponde a objetivos y políticas, dejando por fuera otros aspectos que se constituyen en valor agregado para las grandes superficies y demás competidores, y a pesar de que cuentan con una misión, visión, estos son obsoletos

Lo que conlleva a que en CAVASA no exista una Planeación Estratégica para prevenir situaciones futuras que puedan llegar a afectar el normal desarrollo de la organización. Hay que anticiparse a los futuros cambios que el mercado mayorista y minorista actual está enfrentando.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.³

³ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa : editorial ECAFSA, 2001

Es por tal razón que se hace necesario la elaboración de una propuesta de direccionamiento estratégico dentro de las actividades normales de CAVASA, dado que esta es el principal soporte dentro de una compañía ya que es la encargada de velar por el normal cumplimiento de todas las actividades a nivel administrativo de la empresa; dando como consecuencia el logro de los objetivos que favorecerán a la organización como un todo, mejorar la competitividad de la empresa, incrementar la participación del mercado, y aumentar los clientes.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cómo favorece la elaboración de un plan estratégico para la Central de Abastecimientos del Valle del Cauca S.A?

1.2.3 Sistematización del problema

¿Cómo es la situación externa de CAVASA y cuáles son las oportunidades y amenazas?

¿Cómo es la situación interna de CAVASA y cuáles son las fortalezas y debilidades?

¿Cuáles son las estrategias que se deben aplicar con base en el análisis interno y externo?

¿Cómo es la vulnerabilidad de la empresa?

¿Cómo debe ser el plan de acción a corto, mediano y largo plazo?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar el Plan Estratégico de CAVASA.

1.3.2. Objetivos específicos

Analizar el entorno externo de CAVASA para identificar las oportunidades y amenazas.

Analizar la situación interna de CAVASA para identificar las fortalezas y debilidades.

Realizar los análisis DOFA y de vulnerabilidad para definir las estrategias a aplicar en CAVASA.

Diseñar el Plan de Acción para el corto, mediano y largo plazo.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Justificación empresarial:

El reconocimiento de los procesos internos que actualmente se desarrollan en **CAVASA** permitirá visualizar de forma general la estructura organizativa con que esta se regula y ejecuta cada una de sus actividades internas, situación que arrojará un balance interno de la situación administrativa actual y vislumbrará las amenazas y oportunidades de la misma, con lo cual se espera iniciar un trabajo soportado desde la academia y las diferentes teorías de la administración que permita proponer estrategias de cambio encaminadas a dar soluciones y potencializar virtudes.

1.4.2. Justificación teórica:

Analizar teorías estudiadas a través de las asignaturas vistas durante el proceso de formación, con el objetivo de reconocer cuales ofrecerán aportes significativos al proceso de planeación estratégica, permitiendo la aplicabilidad de conocimientos técnicos de forma práctica y aplicar modelos administrativos en esta área, que sean pertinentes, aplicables y de aceptación general en **CAVASA**

1.4.3. Justificación profesional:

Lograr aplicar conocimientos adquiridos en el transcurso de la formación como administradoras de empresas, en el área de planeación estratégica es significativo ya que permitirá explorar el funcionamiento de diversas organizaciones, asimismo identificar mejoras en sus procesos a través de estrategias eficientes que conlleven a construir una planeación estratégica en **CAVASA**.

1.5 MARCO CONTEXTUAL

El 14 de noviembre de 1966 se creó una sociedad denominada "Promotora de Abastecimientos del Valle del Cauca, Ltda.", debido a la preocupación por parte del Gobierno Municipal de Cali sobre el abastecimiento de alimentos para la ciudad, con miras a encontrar soluciones viables a los problemas de abastecimiento. Dos años después, en 1968, la regional del Cauca con la aprobación del Departamento Nacional de Planeación, firmaron contrato para realizar un estudio denominado Proyecto Integrado de Mercadeo Urbano Rural del Valle (PIMUR). El objetivo primordial del PIMUR era el realizar estudios diagnósticos acerca de la coordinación de mercadeo en la región del Valle del Cauca y con base en tales estudios formular recomendaciones para mejorar la eficacia en la utilización de los recursos y estimular así el proceso de desarrollo económico de la región.

Luego, en el año 1970, el equipo técnico responsable del PIMUR hizo entrega oficial del informe final definitivo con unas recomendaciones a todas las entidades públicas nacionales que estuvieron vinculadas al proyecto, la primera recomendación se refería a la reorganización de la Promotora de Abastecimientos del Valle, para hacer de ella un organismo coordinador del desarrollo de la distribución urbana de víveres en Cali y fomentar la ejecución de otras recomendaciones de PIMUR, en la segunda recomendación, consignaba el establecimiento de una Central Mayorista de Abastecimientos de Víveres ubicada en la periferia de la ciudad, la cual estuviera en capacidad de proveer el espacio necesario a los mayoristas de víveres y brindarles servicios complementarios.

Por consiguiente, se atendió a las recomendaciones emanadas del PIMUR, lo que conlleva a que la Promotora se convierta en Sociedad Anónima bajo la razón social de "Central de Abastecimientos del Valle del Cauca S.A".

A continuación, en el año de 1972 se iniciaron los estudios concernientes a definir la ubicación de la central mayorista, la cual se estableció en el que fuera el antiguo aeropuerto Cali, a 10.8 Km del perímetro urbano de la ciudad de Cali y sobre una orientación nororiental respecto de la urbe; así pues, en julio de 1973 se inició la construcción y en 1974 se realizó la inauguración oficial de la Central Mayorista Regional de Víveres de Mercalipuerto destinada a racionalizar el mercado de víveres de la región sur- occidental del país.⁴

Por último es lo que hoy en día se conoce como CAVASA, la cual está ubicada al

⁴ CAVASA [En línea] Candelaria 2013 [Consultado el 1 de febrero del 2013]. Disponible en internet: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/USUARIO/Mis%20documentos/Downloads/EMPRESA>

frente al Corregimiento de El Carmelo en, km 11 vía Candelaria – Cali El municipio de Candelaria cuenta con un relieve que es completamente llano, sobre el fértil valle del río Cauca. La totalidad de su territorio se encuentra en el piso térmico cálido y es bañado por los ríos Cauca, Desbaratado, Frayle y Parraga. Limitada por el norte con Palmira; por el oriente con Pradera y Florida, por el sur con el departamento del Cauca y por el occidente con Cali. El municipio de Candelaria está ubicado sobre la zona sur del Valle del Cauca dentro del área metropolitana de Cali a 3° 24' 43 de Latitud Norte y 76° 20' 1 de Longitud Oeste del Meridiano de Greenwich. Se encuentra a una altura de 975 M. sobre el nivel del mar y cuenta con un área de 285 Km².⁵

Figura 1. Mapa del Valle del Cauca con ubicación de Candelaria.



Fuente: IGAC – Instituto Geográfico Agustín Codazzi Cali. 2014.

El municipio de Candelaria está integrado por los corregimientos: Buchitolo, El

⁵ ALCALDIA, Candelaria. Crecimiento poblacional y tasa de natalidad, [en línea]. Candelaria, 2015año. [Consultado el 12 de febrero de 2014]. Disponible en internet: <http://www.candelaria-valle.gov.co/documentos-municipio.shtml>

Arenal, El Cabuyal, El Carmelo, El Lauro, El Tiple, Juanchito, Villagorgona, La Regina, Madre Vieja y San Joaquín.

Tabla 1. Principales características de Candelaria

Altitud:	975 m.s.n.m.
Temperatura:	23 Grados Centígrados.
Extensión:	285 Km ² .
Población:	67.044 habitantes aproximadamente
Distancia:	28 Km de Cali.
Año de Fundación:	1545
Fundador:	Caserío Poblado por indios Calotes procedentes de Caloto a orillas del Rio Parraga.
Municipio Desde:	1864

Fuente: Consultado el 2 de mayo, 2014. Disponible en internet: <http://candelaria-valle.gov.co/>

1.6. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se describe los conceptos analíticos abordados en la investigación:

DOFA: (conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. A partir del análisis de las Fortalezas y Debilidades, factores internos y Oportunidades y Amenazas, factores externos, estos nos llevarán a un análisis que permitirá establecer estrategias para alcanzar un crecimiento.⁶

***La matriz DOFA** como un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:*

⁶ GERENCIA (2012) [En línea] “Que es la matriz DOFA” [consultado 1 de junio de 2015]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa

- *Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.*
- *Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.*
- *Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.*
- *Estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso. (UNAL).⁷*

Estrategas: Según David (1997: 8)⁸ Son las personas responsables, en mayor grado del éxito o el fracaso de una organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo director general, presidente, propietario, presidente de consejo, director ejecutivo, canciller, decano o emprendedor.

Estrategias: Según David (1997: 11)⁹ son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

Estrategia: Según Chiavenato y Sapiro (2010: 4)¹⁰ es el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo

⁷ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm

⁸ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. México: Pearson Educación., 2003.

⁹ Ibíd.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arao. (2010) "Evolución del pensamiento estratégico" En: *Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones*. Segunda Edición.

tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección.

Declaración de la misión: Según David, (1997:8)¹¹ Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares, tener definida la misión permitirá a la organización tener claro el objetivo de la misma y su razón de ser.

Amenazas y oportunidades externas: Según David (1997: 9)¹²... Otros dos términos clave para el estudio de administración estratégica son las oportunidades y las amenazas externas. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrán beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Estas variables no pueden ser controladas por la empresa por ello son llamadas externas, no dependen de la organización sino del entorno cambiante.

Fuerzas y debilidades internas: Según David (1997: 10)¹³... Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. Estas variables se identificaran al interior de la organización a través del reconocimiento de los diferentes procesos y su nivel de efectividad.

Objetivos a largo plazo: Según David (1997: 10)¹⁴ son los resultados específicos

¹¹ OP. CIT

¹² OP. CIT

¹³ OP. CIT

¹⁴ OP. CIT

que pretenden alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

MISIÓN: Según Chiavenato y Sapiro (2010: 73)¹⁵ *significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñará”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir.*

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

- 1. La razón de ser de la organización.*
- 2. El papel de la organización en la sociedad.*
- 3. La naturaleza del negocio de la organización.*
- 4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés.*
- 5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.*

VISIÓN: Según Chiavenato y Sapiro (2010: 77)¹⁶ *significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen como se verá en el futuro.*

La visión de los negocios debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble. Luego entonces, la visión de los negocios debe cumplir con estas premisas:

- 1. Adherencia a los hechos reales*

¹⁵ OP. CIT

¹⁶ OP. CIT

2. *Descripción concisa, pero potente.*
3. *Equilibrio de todos los grupos de interés*

1.7 MARCO TEÓRICO

Se tienen en cuenta las teorías de estos autores que a continuación se citan porque presentan un modelo integrado y práctico del proceso de la Planeación Estratégica; definiendo las actividades las cuales son esenciales para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección pues refuerzan la intuición y plantean los beneficios de la Planeación Estratégica.

1.7.1 Modelo de Planeación Estratégica de George Steiner¹⁷

Diferentes estudios cuantitativos, proporcionan una evidencia concreta de los buenos resultados obtenidos en la planeación estratégica en áreas como ventas, utilidades, participación en el mercado, etc. Las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, comparando con empresas que operan sin sistema de planeación formal.

Los manuales de planeación proporcionan los lineamientos básicos para desarrollar la planeación en una empresa, también puede abarcar información de la manera en como la alta dirección integra la planeación estratégica en el deber directivo, las misiones y filosofías de la compañía, los asuntos principales relacionados con la alta dirección, una evaluación del medio ambiente que se usará como premisa en la planeación, estrategias y políticas que la alta dirección quiere imponer en el pensamiento de todos aquellos involucrados en el proceso de planeación, explicación de técnicas de pronósticos, ilustraciones de diversos elementos del proceso de planeación tales como estrategias, objetivos, planes de contingencia y argumentos.

Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para realizar la planeación formal¹⁸:

Enfoque descendiente: consiste en que la planeación realizada en una compañía centralizada se lleva a cabo en el nivel más alto de la organización. Su ventaja es que la alta dirección determina a donde quiere que llegue la compañía.

¹⁷ STEINER, George A. Planeación Estratégica. México: Editorial CECSA, 1983, p.62.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 67.

Enfoque ascendente: la alta dirección no da lineamiento a las divisiones sino que les pide que presenten planes. Este sistema es adecuado para cuando la alta dirección no está preparada para dar instrucciones específicas a las divisiones. Una desventaja puede consistir en que algunos gerentes de divisiones pueden sentirse incómodos sin recibir guías de la dirección.

Combinación de los anteriores: este sistema se utiliza en la mayoría de las empresas grandes descentralizadas que tienen experiencia en la planeación. Una gran ventaja de este sistema consiste en que se puede lograr una mayor coordinación de esfuerzos, y por tanto pueden prepararse planes más creativos que requieren de menor esfuerzo y tiempo.

Planeación en equipo: en empresas centralizadas más pequeñas, el enfoque de planeación preferido por los ejecutivos en jefe es usar tanto los principales supervisores de línea como el personal al desarrollar planes formales.

Desarrollar misiones y propósitos comerciales básicos¹⁹

Una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección es la de formular los propósitos y las misiones básicos de la compañía. Como Peter Drucker menciona, la alta dirección debe decidir “¿Qué es nuestro negocio y que debería ser?” No sólo debe identificar las líneas del negocio y los mercados a los que se da servicio, sino que también debe determinar cómo debe operar el negocio. Este deber requiere mucho análisis y conocimientos; como Drucker dice requiere de “la teoría de los negocios”.

Tal vez suene un poco abstracto, pero este es uno de los deberes más pragmáticos de un ejecutivo en jefe. Solamente con base en los propósitos y las misiones básicos pueden elaborarse objetivos, estrategias y planes tácticos más detallados.

A continuación se detallara los aspectos principales y fundamentales en la planeación.

Propósitos Básicos socioeconómicos. Describe los lineamientos de finalidad de la sociedad de lo que espera de las empresas. Si estas no las establecen no podrán sobrevivir. Esto quiere decir que las sociedades demandan de las empresas, que dispongan de los recursos para que de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la sociedad puedan satisfacer los deseos de esta.

¹⁹ Ibíd., p.149.

Valores personales de la alta dirección: los gerentes deben trabajar de acuerdo al grupo de valores, su ética y su filosofía profesional ya que de acuerdo a éstas se tomarán las decisiones más convenientes para la organización, también se establecerá cuáles serán los fines de la organización, el trato que se desea emplear a los clientes internos y externo, competidores y contratistas.

Planeación Estratégica (largo plazo): es el proceso que determina los objetivos principales de la organización, políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y asignación de recursos para el logro de los objetivos.

Se logra a través de:

Misión de la compañía: Es la definición de la línea de negocios a seguir, se incluye en los objetivos estratégicos; la misión de la compañía se encuentra en las actas constitutivas, teniendo el problema de no ser útiles para la planeación ya que contiene una amplia diversidad de actividades lo que proporciona muy poca o nula dirección para la planeación.

Objetivos a largo plazo: usualmente los objetivos son a largo plazo, pero también pueden ser a corto plazo, como en el caso de un plan estratégico para fusionarse con otra compañía.

Planeación táctica (mediano plazo): es el proceso por el que se detalla, se coordina, y se integran los planes de las áreas funcionales de una empresa para desplegar o asignar los recursos hacia el logro de los objetivos, tomando en cuenta las políticas y estrategias señaladas en el proceso de planeación estratégica.

Planeación operativa (corto plazo): los presupuestos a corto plazo y los planes funcionales detallados pueden incluir en su materia: metas de ventas, presupuestos de compra de materiales, planes de publicidad a corto plazo, reabastecimientos de inventarios y nómina de empleados.

Estudios de planeación: los estudios realizados especialmente para el proceso de planeación pueden incluir, por ejemplo, análisis de los mercados futuros de la empresa que servirán de base para proceder a la planeación estratégica; estudios de políticas de remplazo de equipo, así como las bases para gastos en equipo y maquinaria a corto plazo; estos estudios son las premisas básicas que sirven de guía para el proceso de planeación.

Pruebas de factibilidad: en todas las etapas del proceso de planeación es necesario hacer pruebas de factibilidad de las aspiraciones y de los medios para

alcanzarlas.

Organización para la implantación de planes: los planes no podrán ser llevados a cabo sino se dispone de una organización adecuada para ello. Si se hacen planes para desarrollar nuevos productos, debe establecerse una organización para realizarlos.

Revisión y evaluación de planes: para que los programas de planeación sean efectivos, requieren una vigilancia continua, así como una revisión periódica para asegurar que estén realizándose y que los nuevos planes se diseñaron de acuerdo con lo requerido. Si los resultados no van de acuerdo con lo planeado, el gerente será responsable de encontrar la razón.

Retroalimentación: en el proceso de planeación existe un complejo grupo de ciclos de retroalimentación, que une a las diferentes partes del proceso. Esto tiene por ventaja que, por medio de esta coordinación, viabilidad y balance, un sistema de optimización puede lograr un mínimo costo de esfuerzos y tiempo.

1.7.2. Modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David ²⁰

El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso.

El modelo se divide en tres etapas que son: la primera es la formulación de estrategias, la segunda etapa es la ejecución de la estrategia y la tercera etapa es la evaluación de la estrategia, plantea en la primera etapa que para poder formular las estrategias es necesaria la identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa que es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer donde ha estado, todo esto antes de iniciar el proceso de Planeación Estratégica, el cual se inicia con una auditoría externa para identificar las amenazas y las oportunidades. Después propone realizar una auditoría interna para identificar debilidades y fortalezas, con esta información, fijar la nueva misión de la compañía, con las auditorías mencionadas se obtienen los datos para elaborar las matrices MEFE y MEFI que conformaría la primera etapa.

En la siguiente etapa es la formulación de estrategias a través de la matriz DOFA, apoyándose en las matrices MEFE Y MEFI. En la última etapa se lleva a cabo la evaluación de las estrategias.

²⁰ OP. CIT

El principal beneficio de la planeación estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia.

1.7.3 Modelo de Administración Estratégica de Chiavenato, Sapiro²¹

Para Andrews “estrategia organizacional es el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucrara la organización, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser, así como la naturaleza de las aportaciones económicas y no económicas que ofrecerá a sus accionistas, empleados compradores y comunidades de interés”.

Para los autores neoclásicos, la planeación tiene un resultado inmediato: el plan. Este es el producto de la planeación y representa el hecho intermedio entre los procesos de formulación y de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de hechos, los cuales deben llevar a alcanzar los objetivos que los rigen. El plan describe un curso predeterminado de acción para un periodo específico, que tiene por objeto alcanzar un objetivo deseado y responde a las preguntas: qué, Cuándo, cómo, dónde y por qué.

El modelo del proceso de la planeación estratégica ha recibido una serie de influencias que iremos presentando a lo largo del texto, entre ellas los modelos de Steiner, el modelo de Mintzberg y el modelo de Wheelen y Hunger. Nuestro modelo trata de describir las diferentes perspectivas y escuelas de la planeación estratégica, abarcando todas sus etapas y actividades, y consta de los elementos siguientes:

1. *Declaración de la misión*: Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del negocio y la delimitación de su ámbito de actuación.
2. *Visión de los negocios*: Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un

²¹ Idalberto Chiavenato, Arao Sapiro, Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones, segunda edición, p.4.

“estado positivo de tensión” entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño).

3. *Diagnostico estratégico externo*: Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas.
4. *Diagnostico estratégico interno*: Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno. Relacionando sus fortalezas y debilidades a efecto de crear las condiciones para formular la estrategia que representa la mejor adaptación de la organización al entorno en el cuál actúa. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios.
5. *Determinantes del éxito*: La inclusión de la evaluación de las determinantes del éxito en el proceso de la planeación estratégica propuesta por Ansoff en 1980.
6. *Definición de los objetivos*: Algunos autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo Harvard, y otros trabajan la definición de los objetivos como parte separada de la formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Ansoff. Sea como fuere, la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.
7. *Formulación de estrategias*: Este libro está regido por dos concepciones de la formulación de estrategias. Según una concepción, la formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter, el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización.
8. *Desempeño estratégico*: El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias para esta acción, si no que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos.
9. *Auditoria del desempeño de resultados (reevaluación estratégica)*: Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado.

1.7.4 Modelo de Planeación Estratégica José Ramón Gallardo²²

Son tres los niveles que se deben considerar en el proceso de definición del rumbo que va a seguir una organización: la planeación normativa, la planeación estratégica y la planeación operativa.

Las dos primeras se les conocen como formulación estratégica, mientras que al paso entre la planeación estratégica y la planeación operativa se le puede llamar ejecución estratégica. La planeación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en actividades evaluables a corto plazo.

Planeación normativa. Es el proceso mediante el cual se establecen las bases estructurales de toda organización, ya que sea su propósito social o con fines de lucro. Representa la parte más importante de toda la Administración Estratégica.

Una organización define su rumbo y su éxito a partir de su misión, visión y valores, ya que estos elementos permiten ser parámetros de referencia para todas las decisiones en la organización, lo que unifica criterios, incluso en organizaciones geográficamente dispersas.

La planeación normativa debe ser:

Integral: al considerar todos los componentes de la organización planeada, así como sus interrelaciones.

Participativa: la toma de decisiones, y en general todo el proceso de planeación, es realizado por la organización y no para ella.

Adaptativa y de aprendizaje: los planeadores deben aprender a través de la continua revisión y rediseño de decisiones y planes, llevado a cabo de forma activa y con el objetivo de concretar nuevas oportunidades.

Planeación estratégica. Es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado.

Planeación tiene que ver con previsión; planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio para tratar de

²² GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución: Editorial Alfaomega, 2012, p.41.

anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

Trayectorias: las estrategias que se desarrollan tienen que ver con invertir o desincorporar, entrar en otros mercados o adaptarse a nuevas exigencias de los clientes.

Posiciones: implica por parte de las empresas entender el entorno político, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental que está enclavado o para desenvolverse adecuadamente ante cambios de estos factores.

Perspectivas: mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.

La planeación estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día. Esto quiere decir que no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos y materiales) para llevar a cabo esas acciones.

Planeación operativa. Lo importante de este proceso es que la visión se convierta en acción mediante un conjunto de indicadores que permiten el seguimiento y control.

El manejo de indicadores de áreas de la organización que son tomadas como apoyo son importantes para alcanzar los objetivos.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Planeación Normativa: Declaración de la misión, visión y valores.

Planeación Estratégica:

-Realización del análisis del entorno.

-Ejecución de procedimientos de síntesis.

-Derivación de objetivos y metas.

-Diseño de estrategias.

EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

Planeación operativa:

-Declaración del estado final

-Desarrollo del mapa estratégico

-Desarrollo del cuadro de indicadores

-Elaboración del tablero de control

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

1.8. MARCO JURIDICO LEGAL

CAVASA cuenta con un marco legal constituido por disposición contenida en la Ley 675 de 2001, por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal de los edificios o conjunto de uso comercial: Inmuebles cuyos bienes de dominio particular se encuentran destinados al desarrollo de actividades mercantiles, de conformidad con la normatividad urbanística vigente.

La presente ley regula la forma especial de dominio, denominada propiedad horizontal, en la que concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes, con el fin de garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a ella, así como la función social de la propiedad.

Además, CAVASA cuenta con comerciantes los cuales están sujetos por el Código de Comercio, el cual tiene por objeto regular las relaciones mercantiles.

Asimismo, dentro del marco legal que rige a CAVASA también se encuentra la Constitución Nacional de la República de Colombia la cual manifiesta en el Artículo 78 “La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al

público en su comercialización”.

También, serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.

Por último, el Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos”.²³

1.9. DISEÑO METODOLÓGICO

1.9.1. Tipo de estudio

Tipo de estudio:

Descriptivo: A través de técnicas de recolección como la observación y entrevistas, se indagó a directivos y colaboradores de CAVASA, para conocer la percepción frente al funcionamiento actual de la compañía. Llegando a un muestreo que permita realizar un análisis.

Exploratorio: a partir de la formulación del problema se inicia la investigación y se desarrollan los instrumentos pertinentes para este tipo de estudio.

A partir de la ruta metodológica, se identificó fuentes de información primaria y secundaria. Utilizando técnicas de recolección cualitativa y cuantitativa para conocer la percepción de los empleados frente a la organización a través de datos recolectados en las instalaciones de Cavasa.

1.9.2 Fuentes de información y técnicas de recolección

1.9.2.1 Primarias

La información se obtuvo a través de entrevistas a colaboradores y directivos de CAVASA.

1.9.2.2 Secundarias

²³ CANCHALA ESCOBAR, Diego Armando. Plan de Asesoría Externa Sobre Calidad de Servicio al Cliente a la Administración del Centro Comercial Llano Grande Plaza de la Ciudad de Palmira 2007 – 2008, p. 31.

Idalberto Chiavenato, Aráo Sapiro (2010) *Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones* y David Fred (1997) *Conceptos de Administración estratégica*, George Steiner (1983) *Planeación estratégica*, José Ramón Gallardo (2012) *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. En el marco conceptual, se presentan las definiciones de planeación estratégica y sus etapas que serán descritas y profundizadas en el documento.

1.9.3 Procedimiento

Tabla 2. Etapas metodológicas

Objetivo	Actividades	Herramientas
Analizar el entorno externo de CAVASA para identificar las oportunidades y amenazas.	Descripción de los entornos económico, político legal, social, demográfico, tecnológico, cultural y ambiental.	Revisión documental del DANE.
	Evaluación del factor externo	Matrices POAM y EFE
Analizar la situación interna de CAVASA para identificar las fortalezas y debilidades.	Descripción de la situación interna	Entrevistas al jefe de área
	Investigación	Sesiones de grupo y entrevistas con miembros de la Asociación de Comerciantes, jefe de área y miembros de la junta Directiva.
	Evaluación de la situación interna	Matrices de impacto
Realizar los análisis DOFA y de Vulnerabilidad para definir las estrategias a aplicar en CAVASA.	Identificar las falencias que afectan la situación actual de CAVASA para proponer soluciones.	Análisis DOFA y de vulnerabilidad.
Diseñar el Plan de Acción para el corto, mediano y largo plazo.	Planteamiento de acciones correctivas.	Plan Estratégico.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

Este capítulo contiene la descripción de los entornos con su intensidad e impacto y la evaluación del factor externo a través de las matrices POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio) y la EFE (evaluación del factor externo). La matriz POAM es una propuesta de Humberto Serna en su libro de Gerencia Estratégica, se trata de una herramienta que unifica las variables de todos los entornos, los cuales deben ser descritos y analizados previamente como se realiza a continuación en el punto 2.1; además permite clasificarlas en oportunidades y amenazas y calificar su intensidad e impacto en niveles cualitativos. La matriz EFE es una propuesta de Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica, es un complemento de la anterior porque permite evaluar cuantitativamente las oportunidades y amenazas. Se utiliza para conocer la posición real frente al entorno.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS ENTORNOS

La capacidad de percibir los cambios del entorno es importante, porque los cambios percibidos en las influencias del entorno muestran una posible necesidad de cambiar la estrategia: muestra las oportunidades y alertan respecto a las amenazas.

Por eso, clarificar la naturaleza del entorno permite obtener una visión inicial de cuál es la forma adecuada para entender las influencias del entorno.²⁴

Es así como a continuación se presentan los entornos económico, político-legal, social, demográfico, tecnológico, cultural, y competitivo que influyen de manera directa sobre CAVASA.

2.1.1 Entorno económico

Para efecto de este estudio es importante conocer la situación económica del Valle del Cauca porque CAVASA está ubicada en el municipio de Candelaria; para su respectivo análisis se tienen en cuenta las variables del PIB, la inflación y la tasa de interés de esta región.

²⁴ JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kekan. Dirección Estratégica. Quinta Edición. Pearson Educación. S.A. Madrid, 2001, p.56.

Producto Interno Bruto (PIB). Es un indicador económico de tipo cuantitativo que mide la producción de bienes y servicios finales a precio de mercado, al interior de un país y durante un período de tiempo determinado (un trimestre, semestre o anual).²⁵

El departamento es una región líder desde los años sesenta y pionera a nivel nacional en la conformación de grupos económicos de origen familiar, se están volcando a crear grupos económicos empresariales que rompieron ese esquema familiar y se especializaron en sectores altamente dinámicos. Aquí se encuentran cuatro de los principales grupos nacionales: Carvajal, Manuelita, Corporación Financiera del Valle que posteriormente fue absorbida por el Grupo AVAL y RTS, los cuales lograron superar todos los cambios que trajo consigo la apertura económica y se consolidaron a nivel nacional.

Pese a que el ingreso per cápita de un colombiano promedio no ha tenido cambios sustanciales, la paridad de poder adquisitivo (PPA) de la población en Colombia se ha visto mejorada por factores como una menor inflación, importación de bienes de consumo más baratos, mayor flujo de remesas de los residentes en el exterior, programas sociales para los grupos más vulnerables e incluso un crecimiento promedio del PIB y de la productividad laboral lento pero sostenido. “El PIB creció el 4,7% entre enero y marzo de este año, algo menos que lo logrado en el mismo período del año anterior, un 5%.

El Valle ahora trabaja a grandes velocidades para ponerse a tono con las tendencias globales de la economía en materia de comercio exterior y de desarrollo de grandes modelos que le permitan acceder al mercado internacional. Por cuenta de la mayor dinámica de sectores como la industria, las exportaciones y la construcción, la economía del Valle del Cauca habría crecido 5% el año pasado, superando el promedio nacional del 4,7%, según los primeros estimativos.

Los datos de consumo, la actividad industrial, consumo de energía y la dinámica edificadora, permiten estimar que en 2014, la economía del Valle crecerá por encima del registro nacional.

Lo anterior va en línea con lo registrado en el 2013 cuando el Producto Interno Bruto, PIB, regional tuvo una expansión del 4,4%, impulsado por la construcción que registró un crecimiento del 25,7%. Ello permitió que el PIB per cápita fuera superior al de Antioquia y Atlántico (US\$5547 frente a los US\$5498 y US\$4237, respectivamente).

²⁵ MANKIW, N. Gregory. Principios de Economía. Tercera edición. Mc Graw Hill/Interamericana de España, S.A.V. Madrid, P. 313.

El 2014 fue un año en el que la industria regional se reactivó, al presentar un crecimiento acumulado del 5,6% en los primeros diez meses.

Esta reactivación continúa reforzando la vocación del Departamento dirigida a suplir la demanda agregada interna del país. Las cifras de la industria vallecaucana superan a las del resto del país, cuyo crecimiento en producción a octubre fue 2%.

El consumo de los hogares también influyó en el desempeño económico regional, ya que aumentó el 6%. En exportaciones, al Valle le fue bien con ventas por US\$2250 millones, 8% más que las del 2013.

De acuerdo con un análisis de la Cámara de Comercio de Cali, el Valle tiene algunos grandes retos para el 2015. El primero es el de impulsar los grandes proyectos de infraestructura como la doble calzada al mar, las obras del aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón y poner en marcha el Ferrocarril del Pacífico. Los otros son aprovechar la tasa de cambio para mantener la dinámica exportadora, reforzar el talento humano y definir un plan de acción para impulsar las cadenas productivas. El Valle debe finalizar el 2015 con otro buen desempeño fiscal.

Se ha venido presentando un crecimiento en las variaciones del PIB el cual influye de manera determinante en el comportamiento de la demanda puesto que una economía creciente en la región vallecaucana implica disminución en el desempleo y por ende mayor capacidad de compra, generando mejores utilidades e ingresos al aporte económico del Valle del Cauca, lo que indica una buena perspectiva en los ingresos de las organizaciones.

Si hay dinámica en la economía, la oferta y la demanda de bienes y servicios se incentiva y por ende la actividad de la organización en estudio. El entorno económico en términos del PIB es favorable, es decir, se constituye en una oportunidad para CAVASA. (*El país*)²⁶

Inflación. Es un aumento generalizado del nivel de precios de una economía, el cual está representado a través de una canasta típica de consumo. Es la pérdida

²⁶ REDACCIÓN EL PAÍS. Economía Vallecaucana. [en línea]. Cali, 2014. [Consultado el 4 de febrero, 2014]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/noticias/vallecaucana>

de poder adquisitivo de las personas²⁷.

La inflación del 2014 subió, pero sin desbordarse. El DANE ha presentado el Índice de Precios al consumidor – IPC del mes de enero 2015, que muestra que en materia de precios, en el cuarto trimestre del 2014 la inflación continuó aumentando y se situó en 3,66% en diciembre, dentro del rango meta establecido por la Junta directiva del Banco de la República para 2014.

En concreto, el IPC de enero 2015 presentó una variación de 0,64% para dicho mes. El promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo registró en enero 2015 un variación del 0,64%, superior en 0,15 puntos porcentuales al registrado en el mismo mes de 2014 cuando llegó a 0,49%. Entre febrero de 2014 y enero de 2015, es decir los últimos doce meses, el IPC presentó una variación de 3,82%.

Al analizar el comportamiento de la inflación para el período 2005 – 2015 se observa una variación anual con tendencia decreciente, donde el 2008 y el 2009 tuvieron un aumento sustancial. Aquí se ve reflejada la política monetaria puesto que la inflación en el país se maneja a través de políticas de control.

Tabla 3. IPC. Total Nacional 2005-2015 (enero)

Años	Variación %		Años	Variación %	
	Mensual	Doce meses		Mensual	Doce meses
2005	0,82	5,43	2011	0,91	3,40
2006	0,54	4,56	2012	0,73	3,54
2007	0,77	4,71	2013	0,30	2,00
2008	1,06	6,00	2014	0,49	2,13
2009	0,59	7,18	2015	0,64	3,82
2010	0,69	2,10			

Fuente: DANE. Inflación. [en línea]. Ciudad, 2015. [Consultado el 10 de febrero, 2015]. Disponible en internet: <http://inflacion.com.co/ipc-2014.html>

La inflación en febrero de 2014 presentó una variación del Índice de Precios al Consumidor del 0,63% lo que equivale a una tasa superior en 0,19 puntos porcentuales a la registrada en febrero de 2013. Durante los anteriores 12 meses la variación acumulada a febrero fue 2,32%. Esta tasa es superior en 0,49 puntos

²⁷ OP. CIT

porcentuales al registrado en febrero de 2013 (1,83%).

Las ciudades que registraron crecimientos por encima del promedio mensual (0,63%) fueron: Riohacha (0,97%); Bucaramanga (0,83%); Bogotá D.C. (0,82%); Ibagué (0,81%); Tunja (0,77%); Florencia (0,71%); Cartagena (0,67%) y Barranquilla (0,64%).

Por debajo del promedio mensual se situaron: Manizales (0,58%); Pereira (0,57%); Pasto (0,56%); Valledupar (0,56%); Armenia (0,56%); Neiva (0,55%); Montería (0,53%); Popayán (0,48%); Cúcuta (0,47%); Sincelejo (0,44%); Santa Marta (0,4%); Cali (0,39%); Quibdó (0,36%); Medellín (0,32%); Villavicencio (0,27%); San Andrés (0,27%).

Tabla 4. IPC. Variación mensual por ciudades 2013-2014

Ciudades	Variación %		Diferencia puntos%
	2013	2014	
Riohacha	0,41	0,97	0,56
Bucaramanga	0,81	0,83	0,02
Bogotá D.C.	0,65	0,82	0,17
Ibagué	0,43	0,81	0,38
Tunja	0,49	0,77	0,28
Florencia	0,19	0,71	0,52
Cartagena	0,58	0,67	0,09
Barranquilla	0,63	0,64	0,01
Nacional	0,44	0,63	0,19
Manizales	0,34	0,58	0,24
Pereira	0,30	0,57	0,27
Pasto	0,10	0,56	0,46
Valledupar	0,34	0,56	0,22
Armenia	0,19	0,56	0,37
Neiva	0,58	0,55	-0,03
Montería	0,40	0,53	0,13
Popayán	0,19	0,48	0,29
Cúcuta	-0,03	0,47	0,50
Sincelejo	0,20	0,44	0,24
Santa Marta	0,24	0,40	0,16
Cali	-0,14	0,39	0,53
Quibdó	0,36	0,36	0,00
Medellín	0,30	0,32	0,02
Villavicencio	0,47	0,27	-0,20
San Andrés	0,48	0,27	-0,21

Fuente: DANE. Inflación. [en línea]. Ciudad, 2015. [Consultado el 20 de febrero, 2015]. Disponible en internet: <http://inflacion.com.co/ipc-2014.html>

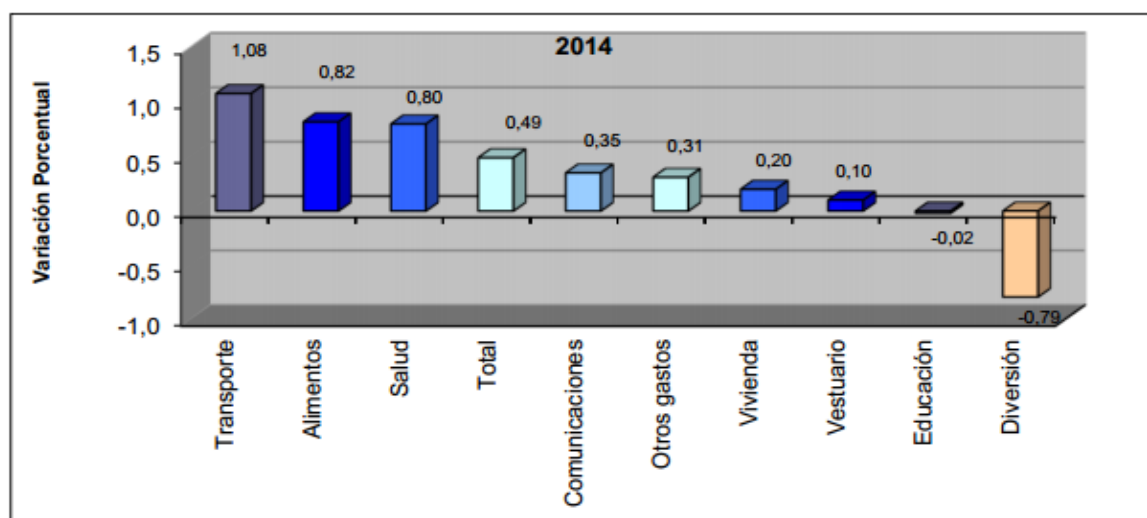
Tres grupos de bienes y servicios presentaron variaciones superiores al IPC en el mes de enero de 2014:

-Transporte (1,08%)

-Alimentos (0,82%)

-Salud (0,80%).

Figura 2. Variaciones en el IPC según grupos de bienes y servicios



Fuente: DANE. Inflación. [en línea]. Ciudad, 2015. [Consultado el 20 de febrero, 2015]. Disponible en internet: <http://inflacion.com.co/ipc-2014.html>

Entre tanto, seis grupos presentaron variaciones inferiores al IPC de enero 2014. Estos fueron:

-Diversión (-0,79%)

-Educación (-0,02%)

-Vestuario (0,10%)

-Vivienda (0,20%)

-Otros gastos (0,31%)

-Comunicaciones (0,35%)

La inflación comenzó un nuevo repunte en el último trimestre del año, y se espera que cierre diciembre en 3,4%. Esta aceleración se debe a la muy baja base estadística para este trimestre, pues el choque de oferta de octubre del 2013 produjo un efecto bajista importante sobre la inflación de alimentos y propició una inflación trimestral negativa de 0,21 % en el cuarto trimestre del 2013, la menor en más de 2 décadas. Ese choque resultó del efecto de normalización de la oferta de alimentos luego del paro agrario y de transportadores en agosto del año pasado. Con un retorno a niveles de inflación más normales en el último trimestre de este año (alrededor de 0,3 % trimestral, 0,5 puntos superior a la del año pasado) era previsible que la inflación debía repuntar de 2,9% en septiembre a 3,4% al cierre de diciembre, aunque esperamos que en noviembre alcance el punto máximo del año en 3,6%.

A pesar de este repunte, la inflación sin alimentos ni regulados se mantuvo estable y esperamos que ese sea el caso para lo que resta del 2014, reflejando el menor ritmo de crecimiento de la economía, alrededor de niveles consistentes con su potencial.

Aunque la inflación ha sido controlada en los últimos años y su crecimiento ha sido cada vez menor, no deja de ser alta en comparación con países desarrollados, en los cuales no supera el 1%. Esto significa que los precios siguen creciendo aunque en menor proporción. Aunque muchos grupos se vieron favorecidos, el de alimentos no fue la excepción, estuvo por encima un 0,82% frente al mismo período del año anterior (2014). (*Rombiola*)²⁸

Tasa de interés. Es el costo que deben asumir las personas por acceder a dinero ajeno ante una entidad financiera²⁹.

El Banco de la República mantiene la tasa de interés de Colombia a 4,50%. Los analistas sostienen que el Banco de la República extenderá para el 2015 el mismo objetivo de inflación que estableció para este año, en un rango entre un 2 y un 4 por ciento, con una meta puntual de 3%. La Junta Directiva del Banco de la República define la tasa de intervención de política monetaria, la cual corresponde

²⁸ ROMBIOLA, Nicolás. Inflación, [en línea]. Bogotá, 2015año. [Consultado el 10 de febrero de 2014]. Disponible en internet: <http://inflacion.com.co/jpc-2014.html>

²⁹ POINDEXTER, J.C. Macroeconomía. Segunda edición. Editorial Interamericana S.A. de E.V México, D.F. 1985, p. 176.

a la tasa mínima de las subastas de expansión monetaria a un día.³⁰

Tabla 5. Tasas de interés

Día	Mes	Año	Tasa interés
Viernes	30 de enero	2015	4,50%
Viernes	28 de noviembre	2014	4,50%
Jueves	30 de octubre	2014	4,50%
Viernes	26 de septiembre	2014	4,50%
Viernes	29 de agosto	2014	4,50%
Jueves	31 de julio	2014	4,25%
Viernes	26 de junio	2014	4,00%
Martes	26 de marzo	2013	3,25%
Lunes	25 de febrero	2013	3,75%
Martes	29 de enero	2013	4,00%
Lunes	24 de diciembre	2012	4,25%
Lunes	26 de noviembre	2012	4,50%
Unes	27 de agosto	2012	4,75%
Lunes	30 de julio	2012	5,00%
Lunes	27 de febrero	2012	5,25%
Martes	31 de enero	2012	5,00%

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. [en línea]. Bogotá, 2015. [Consultado el 20 de febrero, 2015]. Disponible en internet: www.banrep.gov.co

A manera de conclusión se puede observar en la tabla 5 que la tendencia de la tasa de interés desde el mes de agosto del año 2014 hasta el mes de enero del año 2015, es mantenerse estable, lo cual lo se puede tomar como oportunidad para la organización.

El análisis del entorno económico se concluye mediante la matriz de impacto probabilidad con las variables que se analizaron anteriormente, las cuales se presentan como una oportunidad con una probabilidad e impacto alto, por su comportamiento positivo debido a que la tasa de interés se mantiene estable, la inflación ha tenido un crecimiento menor en comparación con otros años y por

³⁰ ROMBIOLA, Nicolás. Inflación, [en línea]. Bogotá, 2015año. [Consultado el 12 de febrero de 2015]. Disponible en internet: <http://inflacion.com.co/?s=tasa+de+interés>

último el PIB también ha sido muy favorable gracias a la dinámica entre la oferta y demanda de bienes y servicios, de manera general estas variables se constituyen en una oportunidad para la organización.

Tabla 6. Matriz de impacto probabilidad del entorno económico

Variables	Situación Actual	O/A	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
PIB	Crecimiento económico regional productivo.	O	X			X		
Inflación	Subió, pero sin desbordarse	O	X			X		
Tasa de interés	Presenta una tendencia a mantenerse estable.	O	X			X		

Fuente: las autoras

2.1.2 Entorno político-legal

Actualmente dentro de la composición del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural se encuentra una combinación de Entidades Adscritas, Entidades Vinculadas y Corporaciones de Participación Mixta. Dentro de las Entidades Vinculadas se halla CAVASA.

Dicho Ministerio en la actualidad ha planteado algunos acuerdos como lo son: el Proyecto Misión Rural, el Pacto Agrario y su desarrollo, los Subsidios y la inversión directa del Estado en bienes públicos, entre otros para beneficiar, incentivar y ayudar en las necesidades y los problemas que tiene el sector como por ejemplo los precios bajos y los costos de producción altos, los efectos y rezagos de la revaluación, el contrabando y el mal uso que se le ha dado a los tratados de libre comercio, lo que ha hecho en conjunto que la rentabilidad de este sector baje.

Además, el gobierno nacional ha anunciado medidas adicionales para aliviar la actual crisis del sector agropecuario como lo son la regulación en el precio de los insumos agrícolas, la tarjeta de crédito con bondades especiales para los productores, créditos asociativos y el nuevo esquema para compra masiva de insumos como medidas a largo y mediano plazo a poner en marcha como compromiso con el sector.

Algunos de los decretos también planteados para estudio y aprobación son:

1. Arancel cero para los insumos agrícolas: este decreto reduce los aranceles a cero, lo cual baja los costos de 23 fertilizantes y pesticidas.

2. Un régimen de libertad vigilada: esta medida facilita el control de precios de los insumos agrícolas, y la creación de una comisión para la regulación de estos precios, algo similar a lo que se viene haciendo con los medicamentos.

3. Fortalecimiento de la estructura del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: se crea un Vice Ministerio específico para el Desarrollo Rural, el cual se centra en políticas en favor de los agricultores y una atención más directa de sus necesidades.

Sin embargo, a pesar de toda la ayuda que el gobierno ha planteado, la principal norma que se debe analizar en este punto para CAVASA, es el buen funcionamiento de los mercados; es decir el Decreto 397 de 1995 el cual en el artículo 22 plantea que “La Administración de CAVASA es la directa responsable del cumplimiento por parte de los comerciantes mayoristas, de los aspectos a que hace referencia la vigilancia y el control; para lo cual está obligada a informar oportunamente cualquier irregularidad a las autoridades competentes”; ya que en este caso debería existir una oficina de conciliación directa entre la administración y los comerciantes donde se puedan resolver en el menor tiempo posible los inconvenientes de vigilancia y control que se presentan; como en algunos casos de responsabilidad con relación al control urbano en cuanto al sitio de parqueo de los vehículos que ingresan a las instalaciones, las condiciones que deben cumplir los vehículos que transportan y distribuyen los alimentos en el momento de ingresar, descargar y salir de la Central, aunque la administración manifiesta que ellos no son los únicos responsables ya que deben trabajar en conjunto los comerciantes, la administración y las autoridades locales. (Rodríguez).³¹

El análisis del entorno político legal se concluye mediante la matriz de impacto probabilidad con las variables analizadas respectivamente, las cuales se presentan como una oportunidad para la organización con una probabilidad baja y un impacto alto en la variable de la situación política, y tanto en la variable de políticas del gobierno y normatividad se presenta una probabilidad media con un impacto alto. De manera general se concluye que el entorno se presenta como una oportunidad por el planteamiento de medidas para la rentabilidad del sector, programas para incentivar con proyectos como el de misión rural, subsidios, inversión del estado para beneficiar y ayudar en las necesidades y problemas del sector tales como precios bajos, costos altos.

³¹ RODRÍGUEZ REYES, Maritza. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, [en línea]. Bogotá, 2009año. [Consultado el 28 de noviembre de 2014]. Disponible en internet: http://coin.fao.org/coin-static/cms/media/6/12856000773900/funcion_mer_mayoristas_col.pdf.

Tabla 7. Matriz de impacto probabilidad del entorno político legal

Variables	Situación Actual	O/A	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Situación Política	Planteamiento de medidas para la rentabilidad del sector.	O			X	X		
Políticas del Gobierno	Programas para incentivar el sector.	O		X		X		
Normatividad	Regulación de medidas, acuerdos y tratados para favorecer el buen funcionamiento de los mercados.	O		X		X		

Fuente: las autoras

2.1.3 Entorno social

Los cambios sociales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales.³²

Se analizan algunos indicadores tales como la pobreza y la calidad de vida, problemática social que se ha presentado a lo largo de la historia y debido a algunos factores como el desplazamiento, el bajo nivel de escolaridad, el consumo de drogas entre otros ha ido en aumento.

Pobreza. Alrededor de 140.000 vallecaucanos salieron de la pobreza durante el 2012, según un análisis publicado por el Dane que indica que el Departamento continúa mejorando sus condiciones sociales y económicas. De acuerdo con el informe, el 26,9 % de la población vallecaucana (1.203.000 personas de un total de 4.474.000) vive en condiciones de pobreza. (*El país*).³³

Actualmente la Fundación Proyecto Comuna del Valle, que opera en Candelaria, fue identificada por la Presidencia de la República, a través del Proyecto Hilando de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (Anspe).

³² DAVID, OP. CIT., P.119.

³³ Redacción El País. Informe del Dane asegura que la pobreza ha bajado en el Valle del Cauca. [en línea]. Cali, 2014. [Consultado el 25 de noviembre, 2014]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/informe-dane-asegura-pobreza-ha-bajado-valle-cauca>.

La Fundación trabaja en el municipio para que, a través de la inclusión social, se superen no solo las diferencias, sino que se abran oportunidades para las familias más pobres del municipio donde la tasa de desempleo es del 50%, el analfabetismo del 30% y no tiene alcantarillado ni acceso al agua potable.

La misma comunidad trabaja en la construcción colectiva del 'Proyecto Comuna' que ya cuenta con aliados en la empresa privada, la academia, la cooperación internacional y el Estado. (*El tiempo*).³⁴

Calidad de vida. Las encuestas de calidad de vida surgen como respuesta a la necesidad de caracterizar la población en los diferentes aspectos involucrados en el bienestar de los hogares, desde 1997 el DANE implementa la Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV).

La gran mayoría de las familias vallecaucanas tiene televisor a color, nevera y otro tipo de electrodoméstico. Incluso, ha subido la compra de computadores, carros y motocicletas.

Pero si de consecución de bienes se trata, lo que más llama la atención es que la compra de vehículo automotor (sea carro o motocicleta) va en aumento.

El año pasado, el 27 % de los hogares adquirió moto, en tanto que el 15,2 % vehículo, cifras más altas a las reportadas en el 2010. Tres puntos subieron la compra de moto y 0,2 puntos la de carro, de acuerdo con el organismo oficial.

Adicionalmente, la agitada competencia del sistema financiero en materia de créditos para vehículos es cada vez mayor.

En este momento, los usuarios consiguen tasas de 0,90 % al mes, cuando un año atrás no bajaban de 1,2 %. El informe del Dane señala que el año pasado más familias pagaron alquiler de vivienda en el Valle del Cauca respecto del 2012. En el 2013 el 39 % de los hogares pagó arriendo, cuando en el 2012 la cifra fue de 37,3 %. En relación con las personas que viven en casa propia (pero la están pagando), el Dane informó que la cifra registró un descenso en el último año. En relación con el porcentaje de hogares que habitan en vivienda propia totalmente pagada se percibe una reducción en el 2013.

³⁴ Redacción El Tiempo. Fundación proyecto comuna del Valle. [en línea]. Bogotá, 2014. [Consultado el 25 de noviembre, 2014]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12449719>

Mientras que en el 2012, el 37,8 % de las familias vivía en esas condiciones en la región, el año pasado la cifra disminuyó a 36,9 %.

El precio de la tierra es uno de los factores que más incide en el costo de la vivienda, pero a eso se suma que las tasas de interés para la financiación aún no convencen a los usuarios. *(El país)*.³⁵

El análisis del entorno social se concluye mediante la matriz de impacto probabilidad con las variables analizadas anteriormente las cuáles se presentan como oportunidad para la organización con una probabilidad alta e impacto alto, ya que la situación de pobreza de los vallecaucanos disminuyó considerablemente, lo cual indica que más familias cuentan con ingresos y a su vez capacidad para realizar compras contribuyendo esta situación a una mejor calidad de vida, ya que podrán obtener productos a los cuales anteriormente no tenían acceso en su canasta familiar.

Tabla 8. Matriz de impacto probabilidad del entorno social

Variables	Situación Actual	O/A	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Pobreza	Disminución de la situación de pobreza, lo que conlleva que haya un aumento en la demanda de los productos de primera necesidad.	O	X			X		
Calidad de vida	Bienestar en los hogares.	O	X			X		

Fuente: Las autoras

2.1.4. Entorno demográfico

La población en el Municipio de Candelaria para el año 2012 era de 68.820 habitantes, de los cuales el 65% reside en los corregimientos y el 35% restante en la cabecera municipal. La tasa de crecimiento promedio para el período 2004 – 2016 en el PBOT (Plan Básico de Ordenamiento Territorial) se proyectó en un 0,9%, durante estos doce años. Esto indica que Candelaria no presenta crecimientos fuertes en su población, por el contrario tiende a estabilizarse.

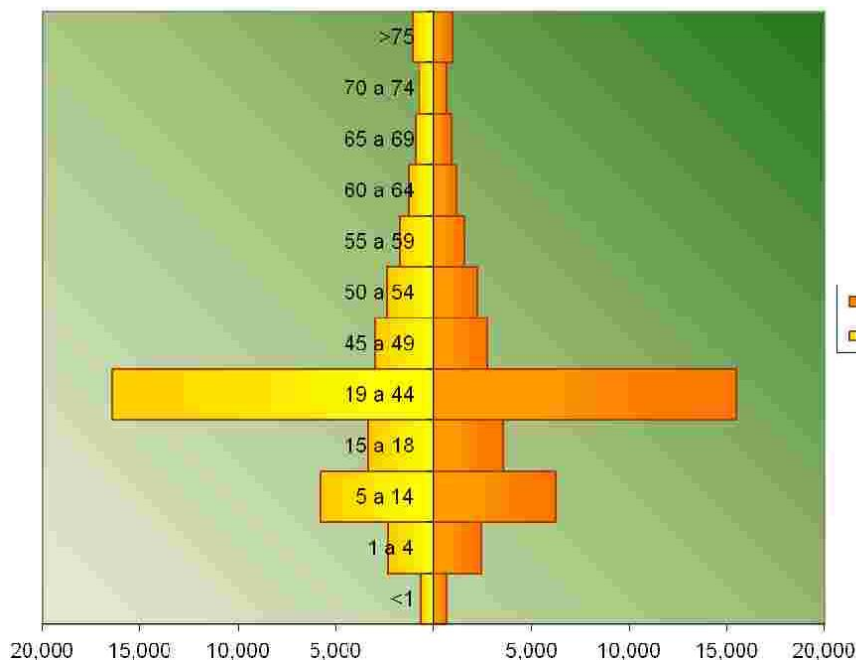
Densidades actuales: en la cabecera, el municipio de Candelaria muestra una

³⁵ Redacción El País. Calidad de vida mejora en el Valle del Cauca. [en línea]. Bogotá, 2014. [Consultado el 25 de noviembre 2014]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/calidad-vida-mejora-valle-cauca>

densidad de 4.5 personas por vivienda. Dicha situación se relaciona con la oferta de servicios urbanos y sociales que la cabecera posee y que la hace atractiva para la concentración de asentamientos. Con respecto a los corregimientos, se observa una densidad promedio de 4.2 personas por vivienda, en donde se puede decir que en las viviendas reside una familia de 4 integrantes.

Tasa de natalidad: la pirámide poblacional del municipio de candelaria es constrictiva, lo que indica disminución de la natalidad, la mortalidad infantil y el aumento de la esperanza de vida al nacer. (*Alcaldía Candelaria*).³⁶.

Figura 3. Pirámide poblacional municipio de Candelaria



Fuente: DANE. Población 2012 [en línea]. Candelaria, 2015. [Consultado el 20 de febrero, 2015]. Disponible en internet: <http://www.candelaria-valle.gov.co/documentos-municipio.shtml>

El análisis del entorno demográfico se concluye mediante la matriz de probabilidad impacto con las respectivas variables descritas anteriormente las cuales se presentan como una amenaza para la organización con una probabilidad media y

³⁶ALCALDIA, Candelaria. Crecimiento poblacional y tasa de natalidad, [en línea]. Candelaria, 2015año. [Consultado el 12 de febrero de 2014]. Disponible en internet: <http://www.candelaria-valle.gov.co/documentos-municipio.shtml>

un impacto alto, como consecuencia de no presentar un crecimiento fuerte en su población, por disminución en la natalidad, antes tiende a estabilizarse.

Tabla 9. Matriz de impacto probabilidad del entorno demográfico

Variables	Situación Actual	O/A	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Crecimiento de la población	Bajo crecimiento poblacional.	A		X		X		
Tasa de natalidad	No presenta crecimientos fuertes ya que ello influye en una demanda constante.	A		X		X		

Fuente: Las autoras

2.1.5. Entorno tecnológico

En la medida en que los mercados van evolucionando es indispensable que los agentes se adapten a los nuevos requerimientos de los consumidores y a las nuevas formas de hacer negocios aprovechando las tecnologías de la información y las comunicaciones disponibles. Esta situación implica que los mercados mayoristas también deben innovar y mejorar sus esquemas de trabajo con miras a interactuar de manera más eficiente con los demás agentes así como con la perspectiva de prestar nuevos servicios para posicionarse mejor en la cadena de abastecimiento y distribución.

Por esto es esencial que parte de los recursos de los mercados se inviertan en mejorar aspectos de infraestructura, tecnológicos o de logística, que los constituyan en verdaderas plataformas de manejo de alimentos. Se encontró que las mejoras realizadas por los mercados en estos componentes, generalmente se han adelantado para evitar que los mercados se deterioren o para resolver problemas internos, pero todavía no se abordan acciones orientadas hacia el desarrollo de la prestación de servicios a diferentes agentes, tal como han venido evolucionando diversos mercados a nivel mundial, en donde estos centros se han venido posicionando como plataformas alimentarias que prestan servicios especializados, que facilitan infraestructuras adecuadas a los operadores logísticos, que cumplen un papel fundamental en la garantía sanitaria de los alimentos que se comercializan o en la medida en que han ampliado la gama de productos comercializados agregando valor de acuerdo con los requerimientos de los clientes.

En este componente todos los mercados, con excepción del de Valledupar, han realizado inversiones, pero enfocadas principalmente a instalar dispositivos de seguridad (cámaras de vigilancia, sensores, alarmas, etc.). Un segundo rubro de inversión es el de instalación de internet de banda ancha, desarrollo de páginas web y la compra de software y aplicaciones para el control de actividades (contabilidad, control de puertas de acceso, recaudo y control de pagos). (FAO).³⁷

El entorno tecnológico se concluye mediante la matriz de impacto probabilidad con la variable analizada la cual se presenta como una oportunidad para la organización con un impacto alto, debido a la dotación de dispositivos de seguridad, adquisición de software y aplicaciones para el control de actividades.

Tabla 10. Matriz de impacto probabilidad del entorno tecnológico

Variables	Situación Actual	O/A	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Disponibilidad tecnológica	Dotación de dispositivos de seguridad. Compra de software y aplicaciones para el control de actividades.	O	X			X		

Fuente: Las autoras

2.1.6. Entorno Cultural

“El entorno cultural se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, creencias, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad”.³⁸

Al proveer una gran variedad de productos al por mayor y detal le permite manejar un precio final al consumidor bajo, haciendo que sea asequible al presupuesto familiar, por tanto, las familias específicamente las amas de casa de los sitios aledaños prefieren acudir a CAVASA. Dentro de este círculo de consumo también están las tiendas que presentan importancia en la estructura de la comercialización, porque a través de este eslabón se sirve a consumidores que

³⁷ FAO. La función de los mercados mayoristas en los centros urbanos de Colombia. [en línea]. Bogotá, 2009. [Consultado el 28 de abril de 2014]. Disponible en internet: http://coin.fao.org/coin-tatic/cms/media/6/12856000773900/funcion_mer_mayoristas_col.pdf

³⁸ KOTLER, OP. CIT., p.141.

adquieren pequeñas cantidades del producto, es decir, libras, kilos, arrobas, las tiendas de barrio proporcionan los productos básicos de una canasta familiar, indicado para aquellas personas que prefieren hacer sus compras diarias y no acostumbran a mercar en gran cantidad bien sea por su carencia de ingresos o por comodidad para evitar el desplazamiento hasta dicho sitio ya que eso implica un gasto adicional, debido que se encuentra en las afueras del perímetro urbano. (Paz).³⁹

El entorno cultural se concluye mediante la matriz de impacto probabilidad con las variables analizadas las cuales se presentan como una oportunidad para la organización con un impacto alto, ya que la organización cuenta con una variedad en productos, la tendencia a preferir precios bajos especialmente por parte de las amas de casa y por último las tienda de barrio como tema cultural que se relaciona con fidelidad y tradición.

Tabla 11. Matriz de impacto probabilidad del entorno cultural

Variables	Situación Actual	O/A	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Preferencias y gustos	Consumo de variedad de producto	O	X			X		
Caracterización de la cultura	Tendencia a preferir precios bajos sin sacrificar calidad	O	X			X		
Tradición	Tiendas de barrio como tema cultural que se relaciona con fidelidad y tradición.	O	X			X		

Fuente: Las autoras

2.1.7 Entorno ecológico

Debido a las características de comercialización de alimentos en CAVASA, la contaminación se mide en términos de residuos orgánicos, sólidos (empaques) y su aprovechamiento para compostaje de los primeros y para reciclaje de los segundos. El impacto en la contaminación es bajo porque todo esto se hace.

³⁹ PAZ PARRA, Alberto. Entorno cultural de la organización de hoy. [en línea]. Bogotá, 2013. [Consultado el 3 de mayo de 2014]. Disponible en internet: <http://suite101.net/article/entorno-cultural-de-la-organizacion-de-hoy-a46513>.

El entorno ecológico se concluye mediante la matriz impacto probabilidad con la variable analizada la cual nos arroja como resultado una oportunidad para la organización con un impacto y probabilidad alta, debido a su compromiso en el cuidado del medio ambiente haciendo un uso ecológico de los residuos orgánicos.

Tabla 12. Matriz de impacto probabilidad del entorno ecológico

Variables	Situación Actual	O/A	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Generación de residuos orgánicos y sólidos	Uso ecológico de los residuos orgánicos.	O	X			X		

Fuente: Las autoras

2.1.8 Entorno competitivo

“Un programa bien organizado de análisis y seguimiento de la competencia puede aumentar considerablemente los beneficios de la compañía y proteger a la empresa contra la pérdida de negocios en favor de la competencia”.⁴⁰

“Las compañías obtienen una ventaja competitiva si satisfacen las necesidades de los consumidores meta mejor que sus competidores”.

Al realizar un análisis de los competidores la organización necesita averiguar todo lo que pueda acerca de sus competidores, y debe comparar constantemente sus productos, precios, canales y promoción con los de sus competidores más cercanos.

De este modo la organización podrá encontrar áreas de ventaja y desventaja competitiva potenciales.

Igualmente, una organización puede definir a sus competidores como todas las empresas que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes y a precios parecidos.

Sin embargo, las organizaciones en realidad enfrentan una gama mucho más amplia de competidores.

⁴⁰ FULD, Leonard M. Inteligencia Comercial Técnicas Para Analizar la Competencia. Fondo Editorial Legis. 1990., p 75.

Por ende, las compañías deben evitar la “miopía de competidores”. Una compañía tiene más probabilidades de ser desplazada por sus competidores latentes que por sus competidores actuales.⁴¹

Actualmente, las centrales de abastecimiento se encuentran ubicadas en las principales capitales a nivel nacional de Colombia, en este caso CAVASA se encuentra cerca de Cali, capital del Valle del Cauca por la entrada a Juanchito, a nivel local su principal competidor es la Galería Santa Helena ubicada en la capital del Valle del Cauca.

Aun así, CAVASA presenta desventaja competitiva frente a la galería Santa Helena, ya que su ubicación es a las afueras de la ciudad y muchos clientes prefieren no desplazarse a la Central por la lejanía, mientras que la galería Santa Helena también cuenta con atención al público todos los días, con mayor flujo de clientes especialmente los días martes, jueves y sábado que son los días de mercado.

Por último, encontramos que los supermercados también son competencia directa por encontrarse en ellos gran variedad de productos de la canasta familiar y además en su mayoría se encuentran ubicados dentro de los Centros Comerciales para que el cliente pueda disfrutar de un rato de esparcimiento con toda la familia ya que cuentan con restaurantes, juegos infantiles, electrodomésticos, muebles, etc.

El entorno competitivo se concluye mediante la matriz de impacto probabilidad con las respectivas variables, en este caso encontramos que las variables competidores y facilidad de ingreso al sector son una amenaza para la organización con una probabilidad e impacto alto, y las variables trayectoria en el mercado y precios competitivos son una oportunidad para la organización con una probabilidad e impacto alto, ello debido a que en el mercado es fácil que puedan entrar otros competidores ya que no existen barreras, lo que conlleva a que haya un aumento en los competidores, en cuanto a la trayectoria es de más de treinta años lo que lo convierte en una gran oportunidad al igual que sus precios competitivos porque los productos vienen del cultivador directamente a CAVASA.

⁴¹ KOTLER, OP. CIT., p.71.

Tabla 13. Matriz de impacto probabilidad del entorno competitivo

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	O/ A	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B
Competidores	Alto número de competidores en el mercado	A	X			X		
Facilidad de ingreso al sector	Las barreras para entrar al sector no son muy altas	A	X			X		
Trayectoria en el mercado	Larga trayectoria de aproximadamente 30 años	O	X			X		
Precios competitivos	El producto llega del cultivador directo a CAVASA	O	X			X		

Fuente: Las autoras.

2.2 EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

2.2.1. Perfil de oportunidades y amenazas del medio

En el siguiente cuadro se muestra la Matriz POAM la cual se elaboró con base en las matrices de cada entorno. En esta se especifican las oportunidades y amenazas con su probabilidad e impacto, las cuales están clasificadas en: A= Alta M= Media B= Baja

Tabla 14. Matriz POAM

VARIABLES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B
Factor Económico								
PIB	X		X			X		
Inflación	X		X			X		
Tasa de interés	X		X			X		
Factor Político								
Situación Política	X				X	X		
Políticas del gobierno	X			X		X		
Normatividad	X			X		X		
Factor Social								
Pobreza	X		X			X		
Calidad de Vida	X		X			X		

VARIABLES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B
Factor Demográfico								
Crecimiento de la población		X		X		X		
Tasa de natalidad		X		X		X		
Factor Tecnológico								
Disponibilidad tecnológica	X		X			X		
Factor Cultural								
Preferencias y gustos	X		X			X		
Caracterización de cultura	X		X			X		
Tenderos	X		X			X		
Factor Ecológico								
Generación de residuos orgánicos y sólidos	X		X			X		
Factor Competitivo								
Competidores		X	X			X		
Facilidad de ingreso al sector		X	X			X		
Trayectoria en el mercado	X		X			X		
Precios competitivos	X		X			X		
	15	4	14	4	1	19	0	0

Fuente: Las autoras con base en SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Edición 10. Bogotá DC. 3R Editores 2008.P 150.

2.2.2. Evaluación del factor externo – EFE

Según Fred David la matriz EFE se construye de la siguiente manera:

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, jurídica, tecnológica y competitiva.

Consta de cinco pasos:

1. Lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el

proceso de auditoría externa.

2. Asignación de un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante).

3. Asignación de una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Sin importar cuantos factores incluyen en la matriz de “EFE”, el resultado total muestra en un rango bajo desde 1.0 a uno alto de 4.0 con un resultado promedio de 2.5.

Los valores totales pesados por debajo 2.5 caracterizan organizaciones que son débiles externamente, mientras que en resultados significativos por encima de 2.5 indican organizaciones con una fuerte posición externa.

Tabla 15. Matriz EFE

	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PROMEDIO
OPORTUNIDADES			
PIB	0.08	4	0.32
Inflación	0.07	3	0.21
Tasa de interés	0.04	3	0.12
Situación política	0.03	4	0.12
Políticas de gobierno	0.05	3	0.15
Normatividad	0.04	4	0.16
Pobreza	0.05	3	0.15
Calidad de vida	0.06	4	0.24
Disponibilidad tecnológica	0.05	3	0.15
Preferencias y gustos	0.04	4	0.16
Caracterización de cultura	0.04	3	0.12

	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PROMEDIO
Tenderos	0.04	3	0.12
Generación de residuo orgánico y sólido	0.04	4	0.16
Trayectoria en el mercado	0.06	4	0.28
Precios competitivos	0.05	4	0.20
AMENAZAS			
Crecimiento de la población	0.08	3	0.24
Tasa de natalidad	0.06	3	0.18
Competidores	0.05	2	0.10
Facilidad de ingreso al sector	0.07	2	0.14
TOTAL	1		3.32

Fuente: las autoras con base en DAVID, Fred, Conceptos de Administración Estratégica. México PEARSON EDUCATION, 2003. Novena edición., p.144.

La matriz “Evaluación del Factor Externo” (EFE) arroja un valor de 3.32, es decir que **CAVASA**, se encuentra en un estado de oportunidades muy favorable dado a que muestra oportunidades con gran peso y las amenazas son mínimas, debido a que dicho valor está por encima del 2.5; calificado como punto de referencia para analizar la situación externa de la empresa y además demostrar que hay más oportunidades que amenazas, mostrando así que la organización puede incrementar su posicionamiento en el mercado.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

Al igual que para el análisis de la situación externa se tomó como referencia los modelos de Humberto Serna y Fred David. Para ambos se requiere de una descripción previa de la situación, a la cual se le aplica la matriz de perfil de capacidad interna de Serna que arroja las fortalezas y debilidades; esto se completa con la matriz de evaluación del factor interno de David, la cual es de carácter cualitativo.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis interno consiste en evaluar la situación presente de la empresa, para ello existen varios procedimientos básicos que puede aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía.

El sistema de auditoría organizacional requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de administración, marketing, producción/operaciones, organización.

Los factores clave se deben clasificar por orden de prioridad a efecto de que las fuerzas y las debilidades más importantes de la organización se puedan determinar en forma colectiva.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la organización tiene ventajas respecto a su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

El diagnóstico se produce como una necesidad empresarial para descubrir los problemas que causan inconvenientes dentro de la organización.

A continuación se estudiara los recursos y capacidades con los cuales cuenta la central mayorista **CAVASA**, además se examinaran sus fortalezas y debilidades a través de las variables obtenidas del diagnóstico interno de la organización.

3.1.1. Planeación

Una planeación es muy importante en una organización ya que este es el puente principal entre el presente y el futuro que incrementa la probabilidad de lograr resultados deseados.

La junta directiva es quien se encarga de definir la planeación estratégica, esto lo hacen cada año definiendo en ella lo referente a objetivos, políticas, etc., tienen procesos de planeación a largo, mediano y corto plazo.

Dentro de la planeación cuentan con lo referente a estatutos, manual de funciones y operaciones.

El entorno de la planeación se concluye mediante la matriz impacto probabilidad donde las variables analizadas son una fortaleza para la organización con una probabilidad e impacto alto ya que cuenta con una planeación a corto, mediano y largo plazo, cuentan con un manual de funciones tareas dentro de la planeación.

Tabla 16. Matriz de impacto probabilidad de la planeación

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	O/ A	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B
Planeación Estratégica	Cuenta con una planeación a corto, mediano y largo plazo.	F	X			X		
Ejecución de las tareas	Existe un manual de funciones y tareas dentro de la planeación.	F	X			X		

Fuente: las autoras en base a entrevista con el Sr. Moisés Quintero.

3.1.2. Organización

CAVASA cuenta con un organigrama funcional simple, en donde cada tarea es asignada por personas expertas en llevar a cabo funciones limitadas pero altamente especializadas. Cuenta con 8 áreas; área de mantenimiento, área de aseo, área de contabilidad, área de relaciones industriales, área de seguridad, área de recaudos, área central, área ambiental, área de mercadeo, área administrativa, aquellas personas que hacen parte de cada departamento son personas con destreza, entrenamiento y especialización similar.

Esta estructura tiene como ventaja que mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales, simplifica la capacitación, proporciona medios de control

rígidos en la alta dirección.

El entorno organizacional se concluye mediante la matriz de impacto probabilidad con las respectivas variables las cuales son una fortaleza para la organización con un impacto y probabilidad alto debido a que existe una comunicación directa e informal y la empresa cuenta con una estructura de sus áreas para un mejor funcionamiento.

Tabla 17. Matriz de impacto probabilidad de la organización

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	O/ A	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B
Estructura simple	Comunicación directa e informal que posibilita la adaptación al cambio.	F	X			X		
Estructuración de las áreas	La empresa cuenta con una estructura de áreas esenciales para un mejor funcionamiento	F	X			X		

Fuente: las autoras en base a entrevista con el Sr. Moisés Quintero.

3.1.3. Control y Dirección

Actualmente la dirección y el control en CAVASA se aprecian desde una perspectiva bastante amplia, el control está basado en actividades que incluyen además de los miembros de la Junta Directiva, todos los niveles de la organización, dirigiendo esta hacia el logro de los objetivos planteados bajo mecanismos de medición de acuerdo a las proyecciones reales de CAVASA sirviendo además a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades, ya que les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de la organización.

El control está basado en garantizar que todas las actividades planteadas en este caso por los gerentes de cada departamento los cuales son los responsables y conocedores de las necesidades y objetivos específicos de su área, sean entregadas para un correcto estudio teniendo en cuenta las prioridades y presupuestos a la Junta Directiva para su respectivo análisis los cuales se encargan de garantizar y aprobar las actividades teniendo en cuenta las necesidades reales y las necesidades planeadas; permitiendo que los empleados trabajen en equipo reconociendo el desarrollo de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo. Anualmente se realizan controles con informes realizados en cada área para tener en cuenta una retroalimentación de la

información y comparar el desempeño real estableciendo si hay posibles desviaciones y midiendo la importancia de lo logrado para tomar medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa sean utilizados de la manera más eficaz y eficientemente posible en la obtención de los objetivos organizacionales. La dirección es un elemento fundamental en la administración de CAVASA para la realización de todo lo que se planea, por medio de la Junta Directiva que es la autoridad que toma las decisiones, vigilando paralelamente que se cumplan en la forma apropiada todas las órdenes presentadas, de acuerdo con los planes y la organización; así como también la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante los esfuerzos a través de la comunicación, la motivación y la supervisión.

El entorno del área de dirección se concluye mediante la matriz impacto probabilidad con sus respectivas variables las cuales se presentan como una fortaleza para la organización con una probabilidad e impacto alto, es un área que cuenta con un cumplimiento legal en la imagen corporativa, realización de la retroalimentación, existe una comunicación entre la junta directiva y los gerentes de cada área, cuentan con habilidad para atraer y retener el talento humano, al igual que el cumplimiento de las ordenes y buenas relaciones interpersonales.

Tabla 18. Matriz de impacto probabilidad de la dirección

Variables	Situación Actual	D/F	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Responsabilidad Social	Cumplimiento legal en el manejo de la imagen corporativa.	F	X			X		
Planes estratégicos.	Se tiene en cuenta la retroalimentación para la elaboración y ejecución de planes.	F	X			X		
Comunicación y control gerencial.	Se presenta comunicación entre la junta directiva y los gerentes de cada área.	F	X			X		
Talento Humano.	Habilidad para atraer y retener al personal de Talento Humano.	F	X			X		
Sistema de toma de decisiones.	Se realiza en base a las necesidades de cada área.	F	X			X		
Cumplimiento de las órdenes.	Por parte de las áreas de acuerdo a lo pedido por la Junta Directiva.	F	X			X		
Clima laboral.	Buenas relaciones interpersonales.	F	X			X		

Fuente: las autoras en base a entrevista con el Sr. Moisés Quintero

El entorno del área de control se concluye mediante la matriz impacto probabilidad con sus respectivas variables las cuales se presentan como una fortaleza con un impacto alto y una probabilidad alta, excepto la variable de sistemas de control la cual es una debilidad con una probabilidad media e impacto alto, son una fortaleza para la organización ya que existe una alineación de todo el equipo de trabajo, hay disponibilidad para aceptar los cambios del entorno, y la elaboración de notificaciones periódicas de CAVASA, y en cuanto a la debilidad que se presenta en la variable de sistemas de control se debe a que la Junta es quien controla y toma las decisiones.

Tabla 19. Matriz de impacto probabilidad del control

Variables	Situación Actual	D/F	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Objetivos.	Alineación de todo el equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos.	F	X			X		
Flexibilidad frente al cambio.	Disponibilidad para aceptar los cambios del entorno.	F	X			X		
Sistemas de control.	La Junta Directiva es quien controla y toma las decisiones en CAVASA.	D		X			X	
Informes de desempeño en la Central.	Informes periódicos notificando el desempeño de CAVASA.	F	X			X		

Fuente: las autoras en base a entrevista con el Sr. Moisés Quintero

3.2 ÁREAS FUNCIONALES

3.2.1. Área financiera y contable

A esta área es a la cual se le hace mayor inversión, tiene un control riguroso por parte del Gerente de Contabilidad. Todas las obligaciones se mantienen al día, cuenta con su respectivo software legal.

El entorno del área financiera y contable se concluye mediante la matriz impacto probabilidad con las respectivas variables las cuales son una fortaleza para la organización con un impacto y probabilidad alta, esto debido a que el área cuenta con los ajustes necesarios y una mayor inversión, el contador cuenta con conocimientos académicos actualizados, software actualizado y controles estrictos de las normas contables.

Tabla 20. Matriz de impacto probabilidad financiero y contable

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	O/ A	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B
Acceso de capital constante.	Por ser un área bastante relevante periódicamente cuenta con los ajustes necesarios, requiriendo una mayor inversión.	F	X			X		
Contador permanente y capacitado.	Cuenta con un contador constante en la Central con conocimientos académicos actualizados.	F	X			X		
Software contable legal.	Software actualizado para una mayor agilidad contable.	F	X			X		
Información controlada.	Control en las operaciones en base a las órdenes de la Junta directiva en las fechas estipuladas.	F	X			X		
Control riguroso por parte del contador.	Controles estrictos de las normas contables actuales.	F	X			X		

Fuente: las autoras en base a entrevista con el Sr. Moisés Quintero.

3.2.2. Área de mantenimiento

Esta área se encarga del mantenimiento de la infraestructura, de la programación del trabajo preventivo para evitar daños que retrasen el normal funcionamiento en la central.

Todo lo relacionado con los eventos meteorológicos es algo que queda fuera del alcance de esta área.

El entorno para el área de mantenimiento se concluye mediante la matriz de impacto probabilidad en la cual la variable prevención de daños se presenta como una fortaleza con un impacto y probabilidad alta ya que existe un control riguroso de la infraestructura y en la variable estado del tiempo se muestra como una debilidad con una probabilidad baja y un impacto alto ya que este es un factor que no se puede controlar.

Tabla 21. Matriz de impacto probabilidad en el área de mantenimiento

Variables	Situación Actual	D/F	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Prevención de daños.	Control riguroso de toda la infraestructura.	F	X			X		
Estado del tiempo.	Condición ajena al manejo de la prevención.	D			X	X		

Fuente: las autoras en base a entrevista con el Sr. Moisés Quintero

3.2.3. Área de aseo

Se encarga de mantener limpia la central, aunque no cuenta con suficiente personal, los inconvenientes que se presentan provienen por parte del usuario, la central es visitada por varias personas las cuales no hacen un adecuado uso de las canecas para depositar los desechos; hay la disposición de dos canecas una verde para todos los desechos orgánicos y una naranja para el resto de residuos.

El entorno del área de aseo se concluye mediante la matriz impacto probabilidad con las variables analizadas limpieza de la Central, personal de aseo y uso por parte del usuario y nos da como resultado que son una debilidad para la organización con una probabilidad media para los dos primeras variables, impacto alto para la primera y medio para la segunda variable y en la tercera variable una probabilidad alta con un impacto alto, esto debido a que el personal de limpieza no es suficiente para mantener limpia la central, no hay un uso adecuado por parte de los usuarios ya que carecen de cultura en la recolección de las basuras. En la variable clasificación de los residuos se presenta como una fortaleza con un impacto y probabilidad alta porque existen canecas acordes para la clasificación de los residuos.

Tabla 22. Matriz de impacto probabilidad del área de aseo

Variables	Situación Actual	D/F	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Limpieza de la central.	Personal encargado de procurar mantener a CAVASA limpia.	D		X		X		
Personal de aseo.	Hay personal apto, más no suficiente para mantener a CAVASA limpia.	D		X			X	
Uso por parte del usuario.	Uso inadecuado por parte de los clientes ya que no hay cultura en la recolección de las basuras.	D	X			X		
Clasificación de los residuos.	Existen canecas acordes para la clasificación de los residuos.	F	X			X		

Fuente: las autoras en base a entrevista con el Sr. Moisés Quintero

3.2.4. Área seguridad

Esta área cuenta con su propio personal de seguridad, CAVASA lo ve muy beneficioso para ellos porque de esa manera generan sentido de pertenencia en el personal de seguridad. Una de las falencias que reconoce la central es que han relegado una función que consiste en hacer responsable al personal de vigilancia de la carga que entra y a la cual le deben hacer inventario; para mejorar esta parte, están colocando mallas a cada local, para así eliminar esta función en el personal de seguridad.

El entorno del área de seguridad se concluye con la matriz impacto probabilidad con las respectivas variables analizadas, las cuales son una fortaleza para la organización con una probabilidad e impacto alto, debido a que CAVASA vincula al personal de seguridad directamente con la empresa para crear un sentido de pertenencia y con su respectivo enfoque que es el de vigilancia.

Tabla 23. Matriz de impacto probabilidad del área de seguridad

Variables	Situación Actual	D/F	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Personal propio de seguridad.	Personal vinculado directamente con CAVASA.	F	X			X		
Funciones del personal de vigilancia.	Personal enfocado solamente a la vigilancia.	F	X			X		

Fuente: las autoras en base a entrevista con el Sr. Moisés Quintero

3.2.5. Área relaciones industriales

Esta área cuenta con una baja rotación en el personal, ya que cuenta con colaboradores pertenecientes a la organización desde hace más de treinta años.

La selección del personal se hace de acuerdo al perfil del cargo y se realiza una búsqueda del colaborador enfocada en lo que necesita la organización, después de haber realizado la selección el siguiente paso es la contratación que incluye las respectivas prestaciones legales al igual que los respectivos exámenes por parte de salud ocupacional.

Esta área se encarga también de mantener motivado el personal, realizando celebraciones como son los cumpleaños, el día del amor y la amistad, entre otros. Estos espacios son para compartir y aumentar la motivación de los colaboradores

lo cual da origen a un ausentismo mínimo, además, cuando algún colaborador necesita ausentarse el único requisito que se solicita es que llame para informar y que sea una excusa justa.

En cuanto a las capacitaciones CAVASA no las proporciona pero a cambio si permite que si los colaboradores desean estudiar son ayudados de manera financiera.

Por último lo relacionado al clima laboral se manifiesta que se encuentra dentro de lo normal, aunque se han presentado inconvenientes manejables.

El entorno del área de relaciones industriales se concluye mediante la matriz de impacto probabilidad con sus respectivas variables analizadas, estas se muestran como una fortaleza excepto la variable capacitación al personal la cual es una debilidad para la organización con un impacto alto excepto en la variable capacitación al personal el cual es bajo y una probabilidad alta excepto en la variable clima laboral la cual es media, son una fortaleza ya que hay una vinculación estable y directa con la organización, hay un nivel educativo acorde a la necesidad del perfil laboral, realizan los respectivos exámenes médicos a su colaboradores en salud ocupacional, la contratación es de acuerdo al perfil y necesidad, el clima laboral es agradable y realizan incentivos financieros para aquellos que deseen seguir estudiando y el control sobre el personal para ausentarse no es muy riguroso, y en cuanto a la debilidad se presenta porque actualmente no se realizan capacitaciones al personal.

Tabla 24. Matriz de impacto del área de relaciones industriales

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	O/ A	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B
Estabilidad laboral.	Vinculación directa y estable con CAVASA.	F	X			X		
Nivel académico.	Nivel académico acorde a la necesidad del perfil laboral.	F	X			X		
Motivación para los colaboradores.	Celebración de las fechas especiales.	F	X			X		
Salud Ocupacional.	Realización de los respectivos exámenes médicos.	F	X			X		
Contratación de personal.	Se realiza de acuerdo al perfil y la necesidad actual.	F	X			X		

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	O/ A	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B
Clima laboral.	Se encuentra dentro de los límites normales.	F		X		X		
Capacitación al personal.	Actualmente no se realizan capacitaciones al personal	D	X					X
Incentivos académicos.	Incentivo financiero para estudio.	F	X			X		
Permisos	Se le permite al personal ausentarse con justa causa.	F	X			X		

Fuente: las autoras en base a entrevista con el Sr. Moisés Quintero.

3.2.6. Área recaudos

Esta área tiene muy en cuenta la calidad humana de los colaboradores debido al manejo de dinero.

El entorno del área de recaudos se concluye mediante la matriz impacto probabilidad con la variable la cual es una fortaleza para la organización con un impacto alto y una probabilidad media, debido a que existe una exigencia del personal con calidad humana ya que este debe manejar dinero.

Tabla 25. Matriz de impacto probabilidad del área de recaudo

Variables	Situación Actual	D/F	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Calidad humana	Exigencia de personal con calidad humana debido al manejo de dinero.	F		X		X		

Fuente: las autoras en base a entrevista con el Sr. Moisés Quintero

3.2.7. Área central

Esta área se encarga de llevar registro de todos los comerciantes, resuelve los conflictos que se presentan entre y con ellos, atiende las quejas y sugerencias, y la información sobre daños pertinentes a la organización.

A veces no pueden resolver un problema de manera inmediata cuando se presenta por parte del usuario ya que este desea que sea resuelto de manera rápida, y es bien sabido que un problema toma su tiempo en ser resuelto.

El entorno del área central se concluye mediante la matriz de impacto probabilidad con sus variables las cuales representan una fortaleza para la organización excepto la variable buzón de quejas y sugerencias la cual es una debilidad con una probabilidad alta excepto para la variable resolución de conflictos la cual es baja y el impacto es alto excepto para la variable registro de comerciantes la cual es media. Son una fortaleza ya que existe un control de los comerciantes existentes y hay una resolución de los problemas que se presentan con los comerciantes de la Central y en cuanto a la debilidad es debido a que la resolución de conflictos no es oportuna.

Tabla 26. Matriz de impacto probabilidad del área central

Variables	Situación Actual	D/F	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Registro de los comerciantes.	Control de los comerciantes existentes.	F	X				X	
Resolución de conflictos.	Resolución de los problemas que se presentan con los comerciantes en la central.	F			X	X		
Buzón de quejas y sugerencias.	Resolución de conflictos de manera no oportuna.	D	X			X		

Fuente: las autoras en base a entrevista con el Sr. Moisés Quintero

3.2.8. Área ambiental

Cavasa en su actual gestión empresarial ha planteado una ayuda para contribuir a minimizar este deterioro ambiental, promoviendo un programa para sensibilizar a los colaboradores en el ahorro energético y de agua; a través del cual, desde su implementación, se obtuvieron ahorros del 17,7% de la energía utilizada durante un mes.

En la actualidad el programa llamado Eficiencia Energética continua beneficiando a la organización como un instrumento de seguimiento, control y verificación de la gestión energética de la compañía; el cual en su metodología de trabajo realiza el mantenimiento al sistema de bombeo y control de fugas, mantenimiento de baterías sanitarias y aseguramiento de sus equipos y se eliminaron algunos lavaderos de papas minimizando así el uso inadecuado de los recursos.

Así mismo, cuenta en la actualidad con una planta de compostaje ubicada lejos de la plaza de mercado, de los visitantes y de fuentes naturales de agua; cuenta con 2000 metros cuadrados. En este proceso de compostaje se almacenan grandes lotes de desechos con un proceso estandarizado y con fórmulas específicas de combinación de materiales la cual descompone la materia orgánica y la convierte en un magnifico abono orgánico para la tierra, logrando reducir enormemente la basura generada por la central, durante el proceso que tiene una duración de 10 semanas, se realizan controles de olores, insectos y vectores.

El entorno del área ambiental se concluye mediante la matriz de impacto probabilidad con sus variables las cuales representan una fortaleza para la organización con una probabilidad e impacto alto, debido a que la organización hace un uso ecológico, adecuado de los residuos orgánicos aprovechándolos en la implementación de una planta de compostaje.

Tabla 27. Matriz Impacto Probabilidad del Área Ambiental

Variables	Situación Actual	D/F	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Residuos orgánicos.	Uso ecológico y adecuado de los residuos orgánicos.	F	X			X		
Planta de compostaje.	Aprovechamiento de los residuos orgánicos.	F	X			X		

Fuente: las autoras en base a entrevista con el Sr. Moisés Quintero

3.2.9. Área de Mercadeo

La ubicación de CAVASA ha mostrado que es una debilidad ya que las personas prefieren comprar dentro de las ciudades y no tener que desplazarse hacia la periferia.

A futuro tienen como meta convertirse en una Zona Franca aprovechando todo el terreno⁴².

El entorno del área ambiental se concluye mediante la matriz de impacto probabilidad con su variable la cual se presenta como una fortaleza para la

⁴² Información suministrada en entrevista al señor Moisés Quintero Jefe de la Planta de Compostaje CAVASA.

organización con una probabilidad e impacto alto, debido a que los clientes prefieren acudir a los supermercados más cercanos dentro de la ciudad.

Tabla 28. Matriz Impacto Probabilidad del área de Mercadeo

Variables	Situación Actual	D/F	Probabilidad			Impacto		
			A	M	B	A	M	B
Preferencias de los usuarios y ubicación de la central.	Los clientes prefieren acudir a los supermercados más cercanos dentro la ciudad.	D	X			X		

Fuente: las autoras en base a entrevista con el Sr. Moisés Quintero

3.3 EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Siguiendo la misma metodología que en el entorno externo, se llevaron todos los resultados a la matriz de impacto del factor interno.

Tabla 29. Matriz Probabilidad e Impacto del Factor Interno

VARIABLES	DEBILIDAD	FORTALEZA	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B
Planeación								
Planeación estratégica		X	X			X		
Ejecución de las tareas		X	X			X		
Organización								
Estructura simple		X	X			X		
Estructura de las áreas		X	X			X		
Dirección								
Responsabilidad social		X	X			X		
Planes estratégicos		X	X			X		
Comunicación y control gerencial		X	X			X		
Talento humano		X	X			X		
Sistema de toma de decisiones		X	X			X		
Cumplimiento de las ordenes		X	X			X		
Clima laboral		X	X			X		
Control								
Objetivos		X	X			X		
Flexibilidad frente al cambio		X	X			X		
Sistemas de control	X			X			X	
Informes de desempeño		X	X			X		
Financiero y contable								
Acceso de capital constante		X	X			X		

VARIABLES	DEBILIDAD	FORTALEZA	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B
Contador permanente y capacitado		X	X			X		
Software contable legal		X	X			X		
Información controlada		X	X			X		
Control riguroso por parte del contador		X	X			X		
Mantenimiento								
Prevención de daños		X	X			X		
Estado del tiempo	X				X	X		
Aseo								
Limpieza de la central	X			X		X		
Personal de aseo	X			X		X		
Uso por parte del usuario	X		X			X		
Clasificación de los residuos		X	X			X		
Seguridad								
Personal propio de seguridad		X	X			X		
Funciones del personal de vigilancia		X	X			X		
Relaciones industriales								
Estabilidad laboral		X	X			X		
Nivel académico		X	X			X		
Motivación para los colaboradores		X	X			X		
Salud ocupacional		X	X			X		
Contratación de personal		X	X			X		
Clima laboral		X		X		X		
Capacitación al personal	X		X				X	
Incentivos académicos		X	X			X		
Permisos		X	X			X		
Recaudo								
Calidad humana		X		X		X		
Central								
Registro de los comerciantes		X	X				X	
Resolución de conflictos		X		X		X		
Buzón de quejas y sugerencias	X		X			X		
Ambiental								
Residuos orgánicos		X	X			X		
Planta de compostaje		X	X			X		
Mercadeo								
Preferencias de los usuarios y ubicación de la central	X		X			X		
Totales	8	36	37	6	1	41	3	

Fuente: Las autoras con base en SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Edición 10. Bogotá DC. 3R Editores 2008.P 150.

Con base en estos resultados, se llevan a la matriz EFI las fortalezas y debilidades con impacto alto y medio.

La matriz “EFI”, es un proceso que considera, evalúa y analiza las fortalezas y debilidades más relevantes de la organización.

Para desarrollar esta matriz se necesita del uso de juicios subjetivos y para ello se tendrán en cuenta 5 pasos esenciales.

-Identificar las debilidades y fortalezas claves de la organización.

-Asignación de un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante).

-Asignación de una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

-Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

-Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Sin importar cuantos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

Tabla 30. Matriz EFI

	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PROMEDIO
FORTALEZAS			
Planeación estratégica	0.04	3	0.12
Ejecución de las tareas	0.03	3	0.09
Estructura simple	0.02	2	0.04
Estructura de las áreas	0.03	2	0.06
Responsabilidad social	0.03	4	0.12
Planes estratégicos	0.04	2	0.08
Comunicación y control gerencial	0.02	3	0.06
Talento humano	0.02	2	0.04

	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PROMEDIO
Sistema de toma de decisiones	0.02	1	0.02
Cumplimiento de las ordenes	0.02	3	0.06
Clima laboral	0.03	2	0.06
Objetivos	0.03	2	0.06
Flexibilidad frente al cambio	0.02	1	0.02
Informes de desempeño	0.02	3	0.06
Acceso de capital constante	0.03	4	0.12
Contador permanente capacitado	0.03	4	0.12
Software contable legal	0.02	4	0.08
Información controlada	0.03	3	0.09
Control riguroso por parte del contador	0.02	3	0.06
Prevención de daños	0.02	2	0.04
Clasificación de los residuos	0.03	3	0.09
Personal propio de seguridad	0.03	3	0.09
Funciones del personal de vigilancia	0.03	3	0.09
Estabilidad laboral	0.02	3	0.06
Nivel académico	0.03	3	0.09
Motivación para los colaboradores	0.02	2	0.04
Salud ocupacional	0.03	3	0.09
Contratación de personal	0.02	4	0.08
Incentivos académicos	0.03	3	0.09
Permisos	0.02	3	0.06
Calidad humana	0.02	3	0.06
Registro de los comerciante	0.01	3	0.03
Resolución de conflictos	0.02	2	0.04
Residuos orgánicos	0.02	3	0.06
Planta de compostaje	0.03	4	0.12
DEBILIDADES			
Sistemas de control	0.02	2	0.04
Estado del tiempo	0.01	1	0.01
Limpieza de la central	0.02	1	0.02
Personal de aseo	0.02	1	0.02
Uso por parte del usuario	0.01	1	0.01
Capacitación al personal	0.01	1	0.01
Buzón de quejas y sugerencias	0.02	1	0.02
Referencias de los usuarios y ubicación de la central	0.01	1	0.01
Total	1		2.63

Fuente: las autoras con base en DAVID, Fred, Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall 2003. Novena edición. Pag 184

La matriz “Evaluación del Factor Interno” (EFI) arroja un valor de 2.63, es decir que la central mayorista **CAVASA**, se encuentra en un estado de oportunidades poco favorable dado que muestra fortalezas con poco peso y las debilidades son mayores, debido a que dicho valor está un poco por encima del promedio de 2.5; calificado como punto de referencia para analizar la situación interna de la empresa.

4. ANÁLISIS DOFA Y DE VULNERABILIDAD

4.1 ANÁLISIS DOFA

DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; este método es complementario del perfil organizacional. El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa, mayor probabilidad tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.⁴³ Es así, como se da cumplimiento al objetivo cuyo propósito es evaluar cada uno de los factores internos y externos, que de manera directa o indirecta están afectando a CAVASA y adicionalmente se verifica para cuáles de dichos factores se encuentran preparados y para cuáles no.

Tabla 31. Matriz DOFA de CAVASA

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES O1 Crecimiento económico. O2 Planteamiento de medidas para la rentabilidad del sector. O3 Trayectoria en el mercado	AMENAZAS A1 Crecimiento de la población. A2 Variedad de competidores A3 No existen barreras de ingreso al sector.
ANÁLISIS INTERNO		
FORTALEZAS F1 Planeación a corto, mediano y largo plazo. F2 Imagen corporativa positiva. F3 Alineación de todo el equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos.	FO 1 Programas de planeación estratégica. 2 Políticas de gestión corporativa. 3 Programas educativos para consolidar la retención de los colaboradores.	FA 1 Diseñar programas de fidelización del cliente. 2 Investigación de programas estratégicos. 3. Colaboradores comprometidos con la organización
DEBILIDADES D1 Decisiones controladas por la Junta Directiva. D2 Limpieza de la Central. D3 Desplazamiento de los clientes hacia los supermercados más cercanos.	DO 1 Delegar la toma de decisiones a los jefes de área. 2 Contratación de más colaboradores para el aseo. 3 Iniciar programas de publicidad agresiva para atraer y conservar los clientes.	DA 1 Reuniones periódicas con informes de gestión. 2 Instalar zonas de aseo para concientización de los clientes. 3. Mejoramiento de las instalaciones para comodidad del cliente.

Fuente: las autoras con base en DAVID, Fred, Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Education, 2003. Novena edición

⁴³ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Edición, 10, Bogotá D.C. 3R Editores, 2008, p. 85-90.

4.2 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad es un proceso integrado por las siguientes etapas⁴⁴:

1. Identificación de puntales: Entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir. Por tanto, al realizar el análisis de vulnerabilidad lo primero que debe identificar el grupo ejecutivo son los factores puntales sobre los cuales se soporta la organización. Tales factores pueden referirse a los recursos humanos, a la situación del mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico entre otras. El grupo debe definir empleando técnicas de trabajo grupal, cuales son estos puntales y enumerarlos.

2. Traducir los puntales en amenazas para el negocio: ¿Qué es lo que pudiese pasar a la firma si ocurriese tal evento? Imaginar lo peor les permita a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza. Esta conversión de puntales en amenazas debe ser hecha por cada ejecutivo individualmente, luego compartida con su grupo y después de una amplia discusión se debe obtener un listado común de puntales por área, o bien, de toda la organización.

3. Evaluación de las consecuencias: El grupo deberá analizar las consecuencias que traería a CAVASA la ocurrencia de la amenaza señalada.

4. Valorizar el impacto: Después de evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Se hace en una escala de 0 a 10, en la que cero denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10 consecuencias desastrosas.⁴⁵

5. Probabilidad de ocurrencia de la amenaza: Consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, el grupo ejecutivo evaluará la probabilidad de ocurrencia de un puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que debe tomarse.⁴⁶

6. Capacidad de reacción: El grupo estratégico debe preguntarse cuál es la capacidad de reacción de la empresa. Aquí calificara entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicara igualmente, el tipo de acciones que debe tomar una

⁴⁴ ROWE, Allen J. Strategic Management and Business Policy. Ciudad: California. Editorial Addison Wesley, 1989, p. 67.

⁴⁵ SERNA, OP. CIT., p.193.

⁴⁶ Ibíd., p.194.

compañía, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.⁴⁷

Tabla 32. Matriz de vulnerabilidad

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto 0-10	Probabilidad de ocurrencia 0-1	Capacidad de reacción 0-10	Grado de vulnerabilidad
Reconocimiento de la marca	Desplazamiento de los clientes hacia los supermercados más cercanos	Pérdida de clientes	7	0.9	6	EN PELIGRO
Servicio al cliente	Que la competencia copia la estrategia	Pérdida de clientes	9	0.8	5	INDEFENSA
Imagen corporativa	Que la imagen no refleje lo que realmente ofrece	Recordación de marca	6	0.6	8	PREPARADA
Planeación estratégica	Que no se cumpla.	Pérdida de oportunidades	7	0.5	7	PREPARADA
Investigación del mercado competidor	Competencia que realice tendencias cambiantes de acuerdo a las exigencias de los clientes.	Pérdida de clientes	8	0.8	5	INDEFENSA
Políticas de gestión para el ordenamiento de las basuras y disminución del ruido por parte de algunos comerciantes	Poca calidad en la prestación del servicio	Pérdida e insatisfacción de los clientes	10	1	2	VULNERABLE

Fuente: Las autoras con base en SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Edición 10, Bogotá D.C. 3R Editores, 2008. p.195.

Como se observa en la tabla 32, el factor correspondiente a la imagen corporativa y la planeación estratégica, indican que la empresa se encuentra preparada para afrontar las posibles amenazas y cambios en el mercado que pudiesen afectar directa o indirectamente su desempeño.

⁴⁷ Ibíd., p.194.

Los puntales correspondientes a servicio al cliente e investigación del mercado competidor hacen que las empresas competentes respondan a las estrategias actuales de CAVASA e igualmente el hecho que la competencia mejore la atención al cliente y actualice la infraestructura de tal forma que se posicionen mucho mejor que CAVASA, esto hace que la compañía actualmente se encuentre indefensa para este tipo de factores. Estos factores imposibilitarían a la empresa desarrollar y aplicar las estrategias propuestas. El factor de mayor peligro para la empresa es el reconocimiento de la marca, pues conlleva a una pérdida de clientes hacia las grandes superficies que actualmente se encuentran en constante cambio tecnológico y a un estancamiento del crecimiento como empresa e ingresos. El elemento más vulnerable actualmente son las políticas de gestión para el ordenamiento de las basuras indicando que se deben realizar gestiones oportunas para mejorar esta.

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

La planeación normativa es el proceso en el cual se describe las bases estructurales de toda organización, así su propósito sea social o con fines de lucro; este proceso representa la parte más relevante de toda la administración estratégica.

Con este proceso la empresa sabrá hacia donde seguir, a partir de la misión, la visión y sus valores, ya que estos conceptos permiten formalizar la base de todas las decisiones en la organización.

A continuación presentamos la Misión y Visión actual de CAVASA:

5.1.1 Misión actual

Contribuir al crecimiento, desarrollo e interacción de los actores de la cadena agroalimentaria, para facilitar a la población del Occidente Colombiano la disponibilidad, el acceso y el consumo de alimentos, con Responsabilidad Social Empresarial.

5.1.2 Visión actual

Ser reconocidos como Plataforma Estratégica de Negocios Agroalimentarios, facilitadora de la ejecución de políticas públicas asociadas, con criterios de competitividad, sostenibilidad e inclusión social.

Se propone en el presente capítulo la misión, visión y los valores. Es importante resaltar que la misión, la visión y los valores se definieron con base en los resultados.

La misión que a continuación se presenta se definió teniendo en cuenta las preguntas para su elaboración definida por Serna.⁴⁸

⁴⁸ Ibíd., p.124

5.1.3 Misión propuesta

¿En qué negocio estamos? Abastecimiento urbano y regional de alimentos

¿Cuál es el propósito básico? Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos siempre frescos

¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía? Higiene y calidad

¿Quiénes son nuestros clientes?

Distribuidores

Hogares

Tenderos

¿Cuáles son los productos presentes y futuros? Alimentos agrícolas

¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa? Los vallecaucanos

¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros? Comercialización directa y distribución a través de mayoristas y minoristas

¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa? Obtener una retribución económica

¿Cuáles son los principios organizacionales? Honestidad y responsabilidad

¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia? Participación en el bienestar de la comunidad en general

Con base en las respuestas anteriores, se construyó la misión así:

Somos una Central de Abastecimiento urbano y regional que satisface las necesidades de los clientes con productos siempre frescos caracterizándose por la higiene y la calidad en sus alimentos agrícolas para los hogares vallecaucanos a través de la comercialización directa y la distribución mayorista y minorista, que genere una retribución económica, bajo los principios de honestidad y responsabilidad, siendo partícipes en el bienestar de la comunidad en general.

5.1.4. Visión propuesta

La visión se basa en los siguientes elementos:⁴⁹

- Es formada por los líderes de la organización
- Dimensión de tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista-posible
- Debe ser consistente
- Debe ser difundida interna y externamente

Para el año 2019 seremos una organización líder posicionada en la Región Vallecaucana, a través de una zona Franca con responsabilidad social empresarial.

5.1.5. Valores

De acuerdo a la forma en que cada uno de nosotros nos comportamos en nuestros diferentes roles, resaltamos nuestros valores.

AMOR: Es comprender, servir, dar, compartir, querer, respetar y convivir.

PROFESIONALISMO: Es la consecuencia directa de ser un profesional, un individuo que tiene una profesión particular y que la ejerce de acuerdo a las pautas socialmente establecidas para la misma.

RESPECTO POR EL CLIENTE MAYORISTA Y MINORISTA: Crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el

⁴⁹ Ibíd., p. 213.

reconocimiento de las virtudes de los demás.

HONESTIDAD: Es una cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo como se piensa y se siente, es el simple respeto a la verdad en relación con el mundo.

HUMILDAD: Es la conciencia que tenemos acerca de lo que somos, de nuestras fortalezas y debilidades como seres humanos, la no conciencia de ello nos lleva a creernos superiores a los demás.

TOLERANCIA: Aceptación de aquellas personas, situaciones o cosas que se alejan de lo que cada persona posee o considera dentro de sus creencias.

SERVICIO: Implica ayudar a alguien de una forma espontánea, es decir, adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás sin esperar nada a cambio.

EMPATIA: Establecer buenas relaciones interpersonales con las demás personas.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Es el compromiso de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo.⁵⁰

Tabla 33. Propuesta de la misión y visión

MISION ACTUAL	METODOLOGIA	MISION PROPUESTA
Contribuir al crecimiento, desarrollo e interacción de los actores de la cadena agroalimentaria, para facilitar a la población del Occidente Colombiano la disponibilidad, el acceso y el consumo de alimentos, con	Para la elaboración de la misión propuesta, se hizo en base a las preguntas contenidas en el libro de Serna . Secciones de grupo realizada con miembros de la junta directiva de CAVASA.	Somos una Central de Abastecimiento urbano y regional que satisface las necesidades de los clientes con productos siempre frescos caracterizándose por la higiene y la calidad en sus alimentos agrícolas para los hogares vallecaucanos a través de la comercialización directa y la distribución mayorista y minorista, que genere una retribución económica, bajo los principios de honestidad y responsabilidad, siendo partícipes en el bienestar

⁵⁰ Secciones de grupo realizada con miembros de la Junta directiva de CAVASA el día 27 de noviembre de 2014.

MISION ACTUAL	METODOLOGIA	MISION PROPUESTA
Responsabilidad Social Empresarial.		de la comunidad en general.
VISION ACTUAL	METODOLOGIA	VISION PROPUESTA
Ser reconocidos como Plataforma Estratégica de Negocios Agroalimentarios, facilitadora de la ejecución de políticas públicas asociadas, con criterios de competitividad, sostenibilidad e inclusión social.	Para la elaboración de la visión propuesta, se realizó en base a los elementos contenidos en el libro de Serna . Secciones de grupo realizada con miembros de la junta directiva de CAVASA.	Para el año 2019 seremos una organización líder posicionada en la Región Vallecaucana, a través de una zona Franca con responsabilidad social empresarial.
VALORES ACTUALES	METODOLOGÍA	VALORES PROPUESTOS
No cuenta con valores.	Secciones de grupo realizada con miembros de la junta directiva de CAVASA.	Amor Profesionalismo Respeto por el cliente mayorista y minorista Honestidad Humildad Tolerancia Servicio Empatía Responsabilidad social

5.2 PLAN ESTRATÉGICO A CORTO MEDIANO Y LARGO PLAZO

A continuación se presenta el plan estratégico derivado de los análisis anteriores para el corto, mediano y largo plazo.

Las estrategias a considerar son:

Para el corto plazo:

- Definir una estructura de publicidad que establezca el mercado de abastecimiento para mantener y capturar clientes nuevos.
- Crear una alianza entre las centrales de abastecimiento para proporcionar alimentos que en determinado momento escasean.
- Posicionar el mercado de abastos de CAVASA como un punto de distribución para las diferentes cadenas de supermercados.

Para el mediano plazo:

- Posicionar la imagen corporativa estando a la vanguardia de las tendencias del mercado de abastecimiento.
- Destacar el servicio al cliente por las exigencias del mercado de abastecimiento
- Llegar a nuevos nichos de mercado

Para el largo plazo:

- Adquirir tiendas en las áreas urbanas para convertirse en una empresa fusionada.
- Implementar cambios tecnológicos y actualización de infraestructura los cuales le proporcionaran un crecimiento como empresa e ingresos.

Tabla 34. Plan estratégico

Estrategia	Tácticas	Actividades	Responsable	Fecha planeada	Costo
Corto plazo					
Definir una estructura de publicidad que establezca el mercado de abastecimiento para mantener y capturar clientes nuevos.	Hacer más atractiva la página web existente y pautar en emisoras conocidas a nivel nacional	Reunión con el grupo de publicidad.	Junta Directiva	Enero de 2016	\$10.000.000
Crear una alianza entre las centrales de abastecimiento para proporcionar alimentos que en determinado momento escasean.	Establecer políticas de alianza.	Citar a cada uno de los Gerentes de cada Central de Abastecimiento.	Gerencia General	Enero de 2016	\$5.000.000
Posicionar el mercado de abastos de CAVASA como un punto de distribución para las diferentes cadenas de supermercados.	Distribución del producto.	Reunión con los respectivos Gerentes de Mercadeo de las grandes superficies.	Gerente de Mercadeo	Enero de 2016	\$7.000.000
Mediano plazo					
Posicionar la imagen corporativa estando a la vanguardia de las tendencias del mercado de abastecimiento.	Destacar la imagen corporativa.	Utilizar el mercadeo y la publicidad.	Junta Directiva	Febrero 2019	\$18.000.000
Destacar el servicio al cliente por las exigencias del mercado de abastecimiento.	Desarrollo amplio del personal de servicio.	Requerimiento de trabajadores capacitados.	Junta Directiva	Febrero 2019	\$13.000.000
Llegar a nuevos nichos de mercado.	Realizar investigación de	Establecerse en los nichos de mercado previamente	Gerente de Mercadeo	Febrero 2019	\$25.000.000

Estrategia	Tácticas	Actividades	Responsable	Fecha planeada	Costo
	mercados para identificar los nichos a los cuáles se quiere llegar.	identificados.			
Largo plazo					
Adquirir tiendas en las áreas urbanas para convertirse en una empresa fusionada.	Realizar negociaciones con los dueños de tiendas para compra.	Realizar contratos de compra.	Junta Directiva	Enero 2023	\$300.000.000
Implementar cambios tecnológicos y actualización de infraestructura los cuales le proporcionaran un crecimiento como empresa e ingresos.	Realizar asesoría con profesionales en el área tecnológica y arquitectónica.	Implementar los respectivos cambios tecnológicos y de infraestructura.	Junta Directiva	Enero 2023	\$500.000.000

Fuente: las autoras

6. CONCLUSIONES

Del análisis situacional externo se encontró que las oportunidades de la empresa son: crecimiento económico, tasa de interés estable, planteamiento de medidas para la rentabilidad del sector; como amenazas se identificaron que no existen barreras de ingreso al sector, bajo crecimiento de la población, numerosos competidores.

Del análisis situacional interno se pudo identificar como fortalezas la planeación a corto, mediano y largo plazo, imagen corporativa positiva y alineación de todo el equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos. Como debilidades se identificaron las decisiones controladas por la Junta Directiva, la situación de limpieza de la Central y el desplazamiento de los clientes hacia los supermercados más cercanos.

Según la evaluación del factor externo fue de 3,32 lo que significa que el entorno le favorece. En cuanto a la evaluación del factor interno se obtuvo una calificación de 2,63 lo que significa que aunque las fortalezas tienen más peso que las debilidades, hay muchos aspectos por mejorar.

Después de realizar el análisis de vulnerabilidad se puede concluir que: el servicio al cliente e investigación del mercado competidor hacen que las empresas competentes respondan a las estrategias actuales de CAVASA e igualmente el hecho que la competencia mejore la atención al cliente y actualice la infraestructura de tal forma que se posicionen mucho mejor que CAVASA hacen que la compañía actualmente se encuentre indefensa para este tipo de factores. Estos factores imposibilitarían a la empresa desarrollar y aplicar las estrategias propuestas. El factor de mayor peligro para la empresa es el reconocimiento de la marca, pues conlleva a una pérdida de clientes hacia las grandes superficies que actualmente se encuentran en constante cambio tecnológico y a un estancamiento del crecimiento como empresa e ingresos. El elemento más vulnerable actualmente son las políticas de gestión para el ordenamiento de las basuras indicando que se deben realizar gestiones oportunas para mejorar esta.

Las estrategias propuestas son:

Para el corto plazo: definir una estructura de publicidad que estabilice el mercado de abastecimiento para mantener y capturar clientes nuevos, crear una alianza entre las centrales de abastecimiento para proporcionar alimentos que en determinado momento escasean, posicionar el mercado de abastos de CAVASA como un punto de distribución para las diferentes cadenas de supermercados.

Para el mediano plazo: posicionar la imagen corporativa estando a la vanguardia de las tendencias del mercado de abastecimiento, destacar el servicio al cliente por las exigencias del mercado de abastecimiento, llegar a nuevos nichos de mercado.

Para el largo plazo: adquirir tiendas en las áreas urbanas para convertirse en una empresa fusionada e implementar cambios tecnológicos y actualización de infraestructura los cuales le proporcionarán un crecimiento como empresa e ingresos.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar la Planeación Estratégica ya que es la encargada de velar por el normal cumplimiento de todas las actividades de la empresa; dando como consecuencia el logro de los objetivos y prevenir situaciones futuras que puedan llegar a afectar el normal desarrollo de la organización.

Tener en cuenta el desarrollo ecológico dentro de CAVASA, mediante programas educativos que generen conciencia tanto de los usuarios internos como externos (clientes) de la constante necesidad de mantener limpia la Central haciendo uso adecuado de las canecas destinadas para dicho fin, evitando de esa manera la exposición de los alimentos en condiciones poco higiénicas.

Es necesario para la Organización seleccionar el personal pertinente quien será el responsable del desarrollo eficiente en cada uno de los procesos tanto administrativo, operativo, técnico, de acuerdo a las necesidades, para desempeñarse en cada una de las áreas de gestión, convirtiéndose en una fortaleza y no ser una debilidad ya que las decisiones son controladas por parte de la junta directiva.

Mejorar la estructura del área de Talento Humano (partiendo de la actualización del nombre del área ya que se debe ir acorde a la evolución del concepto) lo cual les garantizará llevar a cabo un mejor proceso en la obtención de nuevo personal calificado y en la retención de los mismos.

Se recomienda que la Organización fortalezca dentro del área de Relaciones Industriales el programa de motivación, ya que solo se enfoca en la celebración de algunas fechas especiales. Esto se verá reflejado en la integración, iniciativa y mejora en el desempeño dando significado al trabajo y se fortalecerá el sentido de pertenencia.

Se hace necesario llevar a cabo la implementación de espacios para capacitar al personal, ya que dando un aporte económico al personal para que estudie lo que desee hace que no esté alineado a los intereses de la organización sino a su propio beneficio, con la capacitación se contribuye de manera significativa a proporcionar habilidades para mejorar su desempeño en su área, para la optimización de procesos administrativos y a su vez contribuye en la retención de personal.

Posteriormente como resultado del desarrollo de este proyecto el cual es el Diseño de la Planeación Estratégica para la empresa Central de Abastecimientos del Valle del Cauca S.A (CAVASA), se les recomienda implementar los planes de acción a corto, mediano y largo plazo, que fueron establecidos después del análisis de

vulnerabilidad, en donde fueron plenamente identificados y clasificados estos planes de acuerdo a las áreas de trabajo de la Organización para garantizar una mayor efectividad en pro de los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

CANCHALA ESCOBAR, Diego Armando. Plan de Asesoría Externa Sobre Calidad de Servicio al Cliente a la Administración del Centro Comercial Llano Grande Plaza de la Ciudad de Palmira 2007 – 2008.

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arao. (2010) “Evolución del pensamiento estratégico” En: *Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones*. Segunda edición.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. México: Pearson Educación., 2003.

FULD, Leonard M. Inteligencia Comercial Técnicas Para Analizar la Competencia. Fondo Editorial Legis. 1990.

GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución: Editorial Alfaomega, 2012.

JOHNSON, Gerry y SCHOLE, Kekan. Dirección Estratégica. Quinta Edición. Pearson Educación. S.A. Madrid, 2001.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. México: Pearson Educación, 2001.

MANKIW, N. Gregory. Principios de Economía. Tercera edición. Mc Graw Hill/Interamericana de España, S.A.V. Madrid, P. 313.

POINDEXTER, J.C. Macroeconomía. Segunda edición. Editorial Interamericana S.A. de E.V México, D.F. 1985.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. Quinta Edición. Thomson Learning. México. 2005.

ROWE, Allen J. Strategic Management and Business Policy. Ciudad: California. Editorial Addison Wesley, 1989.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Edición, 10, Bogotá D.C. 3R Editores, 2008.

STEINER, George A. Planeación Estratégica. México: Editorial CECSA, 1983.

ALCALDIA, Candelaria. Crecimiento poblacional y tasa de natalidad, [en línea]. Candelaria, 2015año. [Consultado el 12 de febrero de 2014]. Disponible en internet: <http://www.candelaria-valle.gov.co/documentos-municipio.shtml>

CAVASA [En línea] Candelaria 2013 [Consultado el 1 de febrero del 2013]. Disponible en internet: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/USUARIO/Mis%20documentos/Downloads/EMPRESA>

FAO. La función de los mercados mayoristas en los centros urbanos de Colombia. [en línea]. Bogotá, 2009. [Consultado el 28 de abril de 2014]. Disponible en internet: http://coin.fao.org/coin-tatic/cms/media/6/12856000773900/funcion_mer_mayoristas_col.pdf

GERENCIA (2012) [En línea] “Que es la matriz DOFA” [consultado 1 de junio de 2015]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa

PAZ PARRA, Alberto. Entorno cultural de la organización de hoy. [en línea]. Bogotá, 2013. [Consultado el 3 de mayo de 2014]. Disponible en internet: <http://suite101.net/article/entorno-cultural-de-la-organizacion-de-hoy-a46513>.

Redacción El País. Informe del Dane asegura que la pobreza ha bajado en el Valle del Cauca. [en línea]. Cali, 2014. [Consultado el 25 de noviembre, 2014]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/informe-dane-asegura-pobreza-ha-bajado-valle-cauca>.

Redacción El Tiempo. Fundación proyecto comuna del Valle. [en línea]. Bogotá, 2014. [Consultado el 25 de noviembre, 2014]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12449719>

Redacción El País. Calidad de vida mejora en el Valle del Cauca. [en línea]. Bogotá, 2014. [Consultado el 25 de noviembre 2014]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/calidad-vida-mejora-valle-cauca>

Redacción El País. Economía Vallecaucana. [en línea]. Cali, 2014. [Consultado el 4 de febrero, 2014]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/noticias/vallecaucana>

RODRÍGUEZ REYES, Maritza. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, [en línea]. Bogotá, 2009año. [Consultado el 28 de noviembre de 2014]. Disponible en internet: http://coin.fao.org/coin-static/cms/media/6/12856000773900/funcion_mer_mayoristas_col.pdf.

ROMBIOLA, Nicolás. Inflación, [en línea]. Bogotá, 2015. [Consultado el 10 de febrero de 2014]. Disponible en internet: <http://inflacion.com.co/ipc-2014.html>

UNAL [En línea] “La matriz DOFA” [consultado 1 de junio de 2015]. Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm