

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA Y
SUPERMERCADO LA ABUNDANCIA DE CAICEDONIA VALLE**

FREDY ANDRÉS MENDOZA OROZCO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE
2017**

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA Y
SUPERMERCADO LA ABUNDANCIA DE CAICEDONIA VALLE**

FREDY ANDRÉS MENDOZA OROZCO

**Proyecto de grado en la modalidad de Asesoría/Consultoría para acceder al
título como Administrador de Empresas**

**Asesor:
HUBERNEY LONDOÑO HERNÁNDEZ
Especialista en Proyectos de Desarrollo
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE
2017**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
1. ANTECEDENTES	8
1.1 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE HIGO TUNA EN LA PROVINCIA DEL SUGAMUXI (Año 2012)	8
1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SUPERMERCADO LA CAMPIÑA DEL MUNICIPIO DE TUMACO (Año 2014)	9
1.3 PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO (Año 2014)	10
1.4 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE SUPERMERCADOS PERUANOS S. A (Año 2016)	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2.3 ALCANCE	16
3 JUSTIFICACIÓN	17
4. OBJETIVO GENERAL	19
4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
5. MARCO REFERENCIAL	20
5.1 MARCO HISTÓRICO	20
5.1.1 Evolución cronológica de la planeación estratégica.	20
5.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	24
5.2.1 La planeación para planear	24
5.2.2 El proceso estratégico	25
5.2.3 Perspectiva global de “estrategia”.	31
5.2.4 Definición de estrategias y planes.	33
6 DISEÑO METODOLÓGICO	35
6.1 TIPO DE ESTUDIO	35
6.1.1 Exploratorio.	35
6.1.2 Descriptivo.	35
6.2 FUENTES Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35

6.2.1 Fuentes primarias.	35
6.2.2 Fuentes secundarias.....	36
6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	36
6.3.1 Cálculo de la muestra.	37
6.4 FASES Y/O ETAPAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO	38
7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
7.1. FACTORES EXTERNOS.....	40
7.1.1 Factores geográficos.....	40
7.1.3 Factores económicos.....	45
7.1.4 Factores Socio-demográficos	47
7.1.5 Factores Políticos.....	51
7.1.6 Factores Tecnológicos.	51
7.2 ANÁLISIS PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM).	53
7.3 FACTORES INTERNOS	61
7.3.1 Capacidad Directiva.	61
7.3.2 Capacidad de Talento Humano.	62
7.3.3 Capacidad Financiera.	63
7.3.4 Capacidad Tecnológica.....	64
7.3.5 Capacidad Competitiva.	65
7.4 ANÁLISIS PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI	70
7.5 ANÁLISIS DOFA	71
7.6 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA A LA CUAL PERTENECE LA DISTRIBUIDORA Y SUPERMERCADO LA ABUNDANCIA.	72
7.6.1 Aplicación de las cinco fuerzas de Michael Porter.	72
7.7 ANÁLISIS MPC (MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO)	75
7.8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	77
7.8.1 Formulación estrategias mediante el cruce de información FODA.	77
7.8.2 Formulación de la Misión, la Visión, los valores corporativos y estructura organizativa.	80
7.8.3 Mapa estratégico.....	84
7.8.4 Planteamiento del Balance Scorecard.	85
8. CONCLUSIONES	89
9. RECOMENDACIONES	91
10. BIBLIOGRAFÍA	92

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Evolución histórica de la planeación estratégica.	23
Tabla 2. Etapas para el desarrollo del proyecto.	39
Tabla 3. Veredas Municipio de Caicedonia Valle del Cauca año 2013.....	41
Tabla 4. Barrios Municipio de Caicedonia Valle del Cauca año 2013.....	43
Tabla 5. Urbanizaciones Caicedonia Valle del Cauca, año 2013.	44
Tabla 6. Estratificaciones habitantes de Caicedonia Valle, año 2012.....	47
Tabla 7. Número de habitantes por edades.	48
Tabla 8. Población proyectada 2012- 2015 Caicedonia Valle del Cauca.	48
Tabla 9. Número de estudiantes por niveles de educación, municipio de Caicedonia Valle- 2012.	48
Tabla 10. Manifestaciones artísticas y culturales.	50
Tabla 11. Perfil de oportunidades y amenazas del medio.	54
Tabla 12. Calificación factor geográfico.	55
Tabla 13. Calificación factor sociodemográfico.	56
Tabla 14. Calificación factor económico.....	57
Tabla 15. Calificación factor político.....	58
Tabla 16. Calificación factor tecnológico.	59
Tabla 17. Resumen Matriz POAM.	60
Tabla 18. Capacidad directiva.....	62
Tabla 19. Capacidad de talento humano.	63
Tabla 20. Capacidad financiera.	64
Tabla 21. Capacidad tecnológica.	65
Tabla 22. Resumen capacidad competitiva.....	69
Tabla 23. Análisis del Perfil de la Capacidad Interna PCI.	70
Tabla 24. Análisis DOFA.....	71
Tabla 25. Matriz del Perfil Competitivo MPC.....	76
Tabla 26. Matriz FODA para la formulación de estrategias.	78
Tabla 27. Perspectiva financiera.....	85
Tabla 28. Perspectiva del Cliente.	86
Tabla 29. Perspectiva de procesos internos.	87
Tabla 30. Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje.	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. El proceso estratégico.	26
Figura 2. Las cinco fuerzas de Michael Porter.	28
Figura 3. Perspectiva global de estrategia.	32
Figura 4. Mapa veredas del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	42
Figura 5. Mapa de la distribución por barrios de Caicedonia Valle del Cauca año 2013. .	44
Figura 6. Estructura organizacional propuesta para la distribuidora y supermercado la Abundancia.....	82
Figura 7. Mapa Estratégico Supermercado y Distribuidora la Abundancia.	84

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado es para obtener el título de Administrador de Empresas. El proyecto propuesto es la “Formulación de un plan de direccionamiento estratégico para la Distribuidora y Supermercado la Abundancia, su desarrollo se fundamenta en la planeación estratégica, la cual da sentido y moldea todos los planteamientos.

En la actualidad es necesario que las empresas cuenten con un direccionamiento estratégico que las guíe en la toma de decisiones más adecuadas para enfrentarse a los cambios constantes del entorno en el que se desarrollan. Pues es evidente como muchas organizaciones no tienen un horizonte de planeación ni a corto, mediano o largo plazo y como consecuencia, terminan cediendo ante las grandes compañías que idean estrategias de ventas y tienen una mayor organización y participación dentro del mercado.

Es el caso de la Distribuidora y Supermercado la Abundancia, la cual en los últimos años ha venido perdiendo participación en el mercado, pero su falta de planeación es tal que ni siquiera los directivos de la misma organización saben actualmente qué nivel de participación han perdido, solo lo intuyen por la disminución de las ventas.

Con base en lo anterior se propone el Plan de Direccionamiento Estratégico, realizando un diagnóstico que comprenda tanto el entorno externo como interno, y sirviendo de base para la formulación de las estrategias más adecuadas de acuerdo con el perfil de la empresa.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes que se mencionan a continuación tienen como propósito servir de base y guía en el desarrollo del presente proyecto, sobre todo en lo que se refiere a su estructura teórica, siendo ésta la base de la práctica. Cada uno de los trabajos citados esta relacionados con el objeto de estudio de la investigación propuesta en cuanto al objeto principal abordado, el cual no es más que el diseño de un direccionamiento estratégico.

1.1 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE HIGO TUNA EN LA PROVINCIA DEL SUGAMUXI (Año 2012)

1.1.1. Nombre de los autores.

Claudia Denise Morales Colmenares y Freddy Andrés Díaz Rodríguez

1.1.2 Objetivo.

General:

Diseñar de un plan estratégico organizacional para la comercialización de higo tuna en la provincia del Sugamuxi.

Específicos:

- Realizar un diagnóstico situacional actual del fruto higo tuna en la provincia del Sugamuxi a través de las matrices MEFI, MEFE y DOFA.
- Construir un plan estratégico organizacional, que proporcione herramientas adecuadas para la comercialización del fruto higo tuna en la provincia del Sugamuxi.
- Desarrollar algunas de las estrategias planteadas en el plan estratégico organizacional.

1.1.3 Conclusiones.

- Mediante el planteamiento de la planeación estratégica se puede determinar la importancia de la misma para establecer la puesta en marcha de las estrategias

organizacionales que permitan minimizar el riesgo a la hora de comercializar el fruto higo tuna en la provincia del Sugamuxi.

- Mediante el análisis o los resultados del estudio se evidencia el concepto del consumidor sobre el fruto higo tuna, el cual es bueno, lo conoce y lo ha consumido.
- El fruto actualmente se comercializa de forma inadecuada en diferentes sectores de la provincia.
- En la actualidad no existe una cadena productiva para este fruto en la región.
- El proyecto sirvió de herramienta para poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante la academia.
- Se dio cumplimiento total a los objetivos propuestos en el proyecto.

1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SUPERMERCADO LA CAMPIÑA DEL MUNICIPIO DE TUMACO (Año 2014)

1.2.1. Nombre autores.

Francy Elena Clavijo Ospina y Andrés Felipe Hoyos Zuluaga

1.2.2 Objetivo.

General:

Plantear el proceso de planeación estratégica para mejorar el nivel de eficiencia del Supermercado la Campiña del municipio de Tumaco (Nariño).

Específicos:

- Identificar la situación administrativa y los procesos de planeación actual del Supermercado la Campiña del municipio de Tumaco (Nariño)
- Identificar el modelo de planeación estratégica acorde para el Supermercado la Campiña del municipio de Tumaco (Nariño)
- Formular el modelo de planeación estratégica para la mejora de la eficiencia del Supermercado la Campiña del municipio de Tumaco (Nariño)

1.2.3 Conclusiones.

- En el presente estudio, se identificaron las situaciones que pueden afectar el desarrollo de la empresa, tanto en lo externo como en lo interno, estas situaciones se deben prever con un buen análisis del mercado, donde se detecten todas las oportunidades de mejoramiento, las debilidades, y la competencia, en esta empresa hace mucha falta un direccionamiento comercial y de estrategias claras, se denota la falta de planeación y seguimiento y el mismo desconocimiento del entorno del negocio, situaciones que afectan el buen desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Se logró identificar que las fortalezas con las que cuenta el Supermercado la Campiña son la calidad del servicio, sin embargo no cuenta con tecnología, estrategias de marketing y gestión de inventarios lo que hace que sea una compañía ineficiente en el desarrollo de los procesos, poco competitiva y desorganizada.
- Se logró establecer la Misión y la Visión de la compañía, se identificó la necesidad de un direccionamiento estratégico, que se debe establecer capacitación a los empleados y dar a conocer el propósito de la compañía para lograr enfrentarse al mercado, a una competencia que no da tregua y que día a día se está especializando más en este canal, y desarrollando nuevas unidades de negocio.

1.3 PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO (Año 2014)

1.3.1. Nombre autores.

Rosa Arteaga Terán

1.3.2 Objetivo.

General:

Diseñar el Plan Estratégico de atención y servicio al cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño, del Municipio San Juan de Pasto.

Específicos:

- Identificar el nivel de satisfacción del cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño.
- Realizar un análisis situacional del Supermercado Comfamiliar de Nariño.
- Diseñar la formulación estratégica de atención y servicio al cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño.
- Diseñar planes de acción y definir el presupuesto integral del Plan Estratégico de atención y servicio al cliente.

1.3.3 Conclusiones.

- El Supermercado Comfamiliar de Nariño, es una empresa dedicada a la compra y venta de productos de la canasta familiar, el cual permanece en el mercado porque se encuentra respaldado por la Caja de Compensación Familiar de Nariño.
- Este Supermercado tiene una clientela reducida, está basada en las personas que reciben los cheques de subsidio de desempleo quienes están obligados a hacerlos efectivos dentro del Supermercado, adquiriendo los productos de la canasta familiar que allí se ofrecen.
- En la actualidad el Supermercado Comfamiliar de Nariño, se ve realmente amenazado por la competencia, puesto que existe un desconocimiento del entorno y del cliente mismo, de ahí que sus precios son altos y la variedad de productos que se ofrecen al consumidor no satisfacen las necesidades de los clientes y por ende, la clientela se ve reducida notoriamente en comparación con otros supermercados de la ciudad.
- Las diferentes estrategias que se diseñaron en el plan de acción han tenido en cuenta la capacidad del Supermercado Comfamiliar de Nariño y su entorno, encaminadas a obtener los mejores resultados en el incremento del consumo de sus productos, dirigidas a mejorar el servicio al cliente por medio de satisfacer las necesidades, expectativas y deseos de sus clientes y cumplir con las metas propuestas.

1.4 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE SUPERMERCADOS PERUANOS S. A (Año 2016)

1.4.1. Nombre autores.

Luz Milagrito Alania Chuquisengo, Chiti Choy Kifox Arce, Marielena Houghton Soto, Maritza Peralta Paico y Lorenzo Rosselló Alcorta.

1.3.2 Objetivo.

General:

Diseñar el planteamiento estratégico de Supermercados Peruanos S.A. el cual permita aprovechar las oportunidades del entorno y alcanzar consolidación en el mercado peruano.

Específicos:

- Realizar un análisis interno mediante la identificación de factores claves que afecten la organización.
- Establecer matrices de análisis de la información tanto interna como externa para entender la situación actual de la empresa.
- Proponer estrategias alineadas con la misión y la visión de la empresa a través de un uso sostenible y eficiente de los recursos.

1.4.3 Conclusiones.

- El análisis interno de la empresa permitió evaluar la estructura de SPSA, determinándose que existen fortalezas que pueden ser mejor aprovechadas. Por otro lado, existen debilidades en cada una de las áreas claves de la empresa, encontrándose en una situación expectante para realizar mejoras.
- La visión, la misión y los valores actuales de SPSA no se encuentran alineados con las estrategias para alcanzar los objetivos planteados en el presente plan estratégico.
- A través de los resultados de las matrices, SPSA tiene información clara sobre su situación actual, ya sea internamente a través del reconocimiento de sus

fortalezas y debilidades, así como del entorno, al conocer las oportunidades y amenazas. Asimismo, al evaluar los formatos podrá apreciar cuáles deben mantenerse en función de sus intereses, y cuáles debieran ser modificados en la línea de su visión. Del análisis de las matrices se desprende además información vital para el desarrollo de la estrategia que deberá aplicar SPSA, la misma que pasa por desarrollar productos, aplicar estrategia de integración y la diversificación concéntrica.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el año 1980 en el barrio “El Obrero” del municipio de Caicedonia Valle, el señor Miguel Ángel Vargas comienza creando una tienda, viendo la necesidad que tenía su localidad, con el transcurso del tiempo esta tienda fue trasladada a un mejor punto estratégico de venta, agrandando más su infraestructura y transformándose en un granero, así perduró 25 años en el municipio.

A partir del año 2005 llega a ser administrado por Ricardo Vargas Gamboa (hijo de Miguel Ángel Vargas). Con el transcurso del tiempo, éste vio la necesidad de llegarle a otro tipo de clientes potenciales que ayudarían al crecimiento de la empresa, como son las tiendas de barrio, brindando productos de la canasta familiar a precios favorables y económicos, teniendo sólo un vendedor en la localidad. Al tener éxito, amplió la distribución a otros municipios de la cordillera del Quindío como son: Barragán, Génova, Buena Vista, Pijao, Córdoba, Barcelona y un municipio del Valle del Cauca llamado Sevilla.

Debido a este crecimiento decidió cambiar su razón social de granero a “Distribuidora y Supermercado la Abundancia” en el año 2012. Paralelamente a este proceso comienza a abrir otras rutas al norte del Valle, como Corozal, Quebrada Nueva, Vallejuelo, La Paila, Zarzal, Roldanillo, La Victoria, La Unión, El Dovio y otros dos municipios del Quindío como Tebaida y Montenegro. Actualmente la organización cuenta con un promedio de 20 empleados.

Durante los últimos siete (7) años, se han presentado cambios en el mercado local del Municipio de Caicedonia, donde se han establecido tres (3) grandes cadenas de supermercados, que tienen presencia en el ámbito nacional e internacional como son: Supertiendas D1, Supermercados Ara y Super Inter, además de la ya establecida Supertiendas Olímpica. Esto ha generado reducción en las ventas del supermercado. Además, también se han implantado otras empresas enfocadas a la distribución de productos de la canasta familiar, no sólo a nivel local si no también regional, un ejemplo de ellos es la Distribuidora Baviera.

Todas estas empresas mencionadas, tienen algo en común, cuentan con una estructura organizacional definida, con planes de mejoramiento pre-establecidos y que no improvisan en la toma de decisiones. Caso contrario a lo sucedido en la Distribuidora y Supermercado la Abundancia, puesto que su administración ha sido

familiar y empírica, se encuentra estancada e involucionando en su participación en el mercado. Lo anterior, debido a:

- Desde que la empresa se creó, no existe un direccionamiento estratégico idóneo, donde no se ha establecido la Visión, Misión, ni objetivos corporativos que la orienten a una determinada meta.
- La empresa cuenta con una serie de tareas, donde los trabajadores se relacionan de manera informal, pues no existe un organigrama adecuado, como tampoco las funciones de los empleados se encuentran bien definidas.
- Debido a la imprecisión en las funciones, se cometen errores en la distribución de productos, o en el área operativa, todo ello ha traído como consecuencia, que se generen situaciones de inconformidad e ineficiencia, e incluso conflictos entre los empleados, pues nadie se responsabiliza de nada y los unos culpan a los otros.
- Por otro lado, la empresa realiza una inadecuada distribución de pedidos, puesto que todas estas actividades se llevan de manera instintiva y no se cuenta con un método apropiado que facilite su óptimo desempeño. Debido a esto muchas personas se han quejado e incluso han optado por no volver a comprar.
- Solo existe una sola persona encargada de la dirección de la empresa, esta persona es el propietario, y cuando este se encuentra ausente la toma de decisiones se dificulta.

De lo anterior se concluye que el problema central es la carencia de orden, de una estructura; una definición más clara de la gerencia estratégica. La estructura interna de La Distribuidora y Supermercado la Abundancia no es clara ni precisa; puesto que no se encuentra definida; por lo cual no existe una verdadera dirección y la gestión se pierde; no hay una verdadera apropiación de la organización que sea manifiesta y acorde con las necesidades de la empresa, lo cual la deja en una clara desventaja competitiva en comparación con sus competidores.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo formular un Plan de Direccionamiento Estratégico para la Distribuidora y Supermercado la Abundancia de Caicedonia Valle, que permita mejorar su desempeño competitivo?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo realizar un diagnóstico tanto al ambiente externo como interno de la Distribuidora y Supermercado la Abundancia de Caicedonia Valle?
- ¿De qué manera se analizará el sector al cual pertenece la Distribuidora y Supermercado la Abundancia para conocer su perfil competitivo?
- ¿Cuál será el direccionamiento estratégico más apropiado para la Distribuidora y Supermercado la Abundancia?

2.3 ALCANCE

Este proyecto conceptualiza de manera general las etapas necesarias para llevar a cabo un Direccionamiento Estratégico, el cual se basa en la formulación de la Misión, la Visión y los Valores Corporativos, acuerdo y teniendo como base la cultura de la empresa, su estructura organizativa, incluyendo los aspectos que conforman su enfoque e identidad.

3 JUSTIFICACIÓN

“Sin la planeación estratégica, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino”.¹

El direccionamiento estratégico para la Distribuidora y Supermercado la Abundancia de Caicedonia Valle, busca definir de manera adecuada su Misión, Visión, Valores Corporativos al mismo tiempo que una serie de estrategias mantenerse en el mercado y así mismo ser una empresa fuerte y competitiva en su sector.

Por tanto, el presente proyecto establece una propuesta de cómo tener en cuenta los recursos que tiene la organización para lograr un crecimiento sostenible, aumentando las ventas y optimizando costos. Se evalúa la situación actual de la empresa y del mercado, para proponer estrategias de mejora que se alinean a las necesidades del mercado y poder preparar respuestas de ajustes de acuerdo al sector, articulando los esfuerzos con lineamientos que le dan a la organización la posibilidad de un posicionamiento diferenciado, reducción de costos y con una mayor participación en el mercado para lograr una ventaja competitiva.

Con los enfoques teóricos y la aplicación de conceptos de direccionamiento estratégico, se diseña un modelo que brinde solución a la falta de procesos para la toma de decisiones, a la confusión en el desempeño de funciones por parte de los empleados, a la disminución de ingresos, la falta de reconocimiento en el mercado, la ausencia de una venta competitiva sustentable y el deterioro de la participación en el mercado.

Para cumplir a cabalidad los objetivos que se proponen en este proyecto es necesario establecer en primer lugar el análisis de la situación interna y externa de la empresa, mediante herramientas de análisis como matrices de evaluación. Para lo cual se realizarán entrevistas y encuestas a los miembros de la empresa como a los clientes tanto de la distribuidora, como del supermercado. De igual manera es

¹ CUERO OSORIO, Estiven. Planeación Estratégica: Henry Mintzberg. Bogotá, 2007, 43h. (Citado el 06 de Abril de 2016). En < <http://www.docentes.unal.edu.co/> >

indispensable, establecer el perfil competitivo de la organización para conocer su estado actual en el mercado frente a sus competidores. Con base en lo anterior se formularán objetivos corporativos que conlleven al diseño de estrategias.

Mediante la aplicación de los conocimientos administrativos adquiridos durante el desarrollo de la carrera y la formulación de este proyecto de grado, se obtendrán resultados que permitirán a la empresa Distribuidora y Supermercado la Abundancia, fijar unos objetivos donde se reduzca un poco la incertidumbre y se visualicen alternativas de solución a sus problemas de toma de decisiones, disminución de ingresos, posicionamiento en el mercado y modelos de liderazgo efectivos que aporte a la organización una mayor ventaja competitiva.

4. OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de direccionamiento estratégico para la Distribuidora y Supermercado la Abundancia de Caicedonia Valle que permita mejorar su desempeño competitivo.

4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico al ambiente externo e interno de la Distribuidora y Supermercado la Abundancia de Caicedonia Valle.
- Analizar el sector al cual pertenece la Distribuidora y Supermercado la Abundancia para conocer su perfil competitivo.
- Formular el direccionamiento estratégico de la Distribuidora y Supermercado la Abundancia: visión, misión, valores corporativos, estructura organizacional, estrategias y objetivos.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO HISTÓRICO

5.1.1 Evolución cronológica de la planeación estratégica.

En el siguiente aparte se presenta una evolución de la planeación estratégica, propuesta originalmente por el autor Harold Koontz (1998)² y retomada por Ricardo Moreno Sabalza (2005)³. El primero Fue un activo administrador de empresas y funcionario del gobierno; también profesor universitario, presidente y director de varios consejos de compañías importantes, consultor administrativo y conferencista internacional de alta dirección, así como autor de innumerables libros y artículos. El segundo es un Administrador Industrial de la Universidad de Cartagena y quien baso su tesis en el primer autor nombrado.

El enfoque de la planeación estratégica en las empresas ha cambiado a lo largo los años, el mundo en general ha sufrido cambios económicos, tecnológicos, sociales y/o culturales. Estas circunstancias han hecho que el concepto evolucione y que con el paso del tiempo su aplicación se haya convertido en base fundamental para el crecimiento de las empresas.

ESTRATEGIA (Raíces etimológicas)

Griego strategos = “Un general” = > “ejercito”, acaudillar. Verbo griego stategos = “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

² KOONTZ, Harold. Una perspectiva global. 6° Edición en español. México: Mc Graw Hill/ Interamericana, 1998, Citado por MORENO SABALZA, Ricardo A. Diseño de un Plan Estratégico en la Empresa Distribuciones Rocas LTDA. Cartagena de Indias D.T. y C. 2005, 160 h. Trabajo de grado Administrador Industrial. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Administración Industrial. [Citado el 01 de Mayo de 2016]. Disponible en el catálogo en línea de la Biblioteca de la Universidad de Cartagena : < <http://biblioteca.unicartagena.edu.co/>>

³ MORENO SABALZA, Ricardo A. Diseño de un Plan Estratégico en la Empresa Distribuciones Rocas LTDA. Cartagena de Indias D.T. y C. 2005, 160 h. Trabajo de grado Administrador Industrial. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Administración Industrial. [Citado el 01 de Mayo de 2016]. Disponible en el catálogo en línea de la Biblioteca de la Universidad de Cartagena : < <http://biblioteca.unicartagena.edu.co/>>

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron en su obra “La Teoría del Juego”: “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”⁴.

1954 Peter Drucker: “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”⁵.

1962 Alfred Chandler: “El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”⁶.

Este mismo autor, estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales.

⁴ NEUMAN, John y Morgenstern, Oskar. La teoría del Juego. Citado por: MINTZBERG, Henry et al. El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997. p. 25.

⁵ DRUCKER, Peter. Citado por: AMAYA, Jairo. Gerencia, Planeación y Estrategia. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 2000. p.50.

⁶ CHANDLER. Alfred. Citado por: AMAYA, Jairo. Gerencia, Planeación y Estrategia. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 2000. p.51.

En 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer⁷, en su libro "Strategy Formulation: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- La de análisis o planeación estratégica y
- La de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Henry Mintzberg: "El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo"⁸ en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.

Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

Cada etapa y/o fase sobre la planeación estratégica se presenta explicada en la siguiente tabla:

⁷ Ibid. p.52.

⁸ MINTZBERG, Henry et al. El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. México: Pearson Education, 1997. p. 26.

Tabla 1. Evolución histórica de la planeación estratégica.

Década del 60'	Década 70'	Principios 80'	Década de los 90'
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: • Crecimiento rentable. • Desnormalización y privatización. • Mercados mundiales.
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década			
• Proyecciones. • Presupuestos 5 años. • Planes Operativos detallados. • Estrategias para el crecimiento y la diversificación.	• Estrategias explícitas. • Divisiones en unidades empresariales estratégicas. • Proyección explorativa. • Planeación para el cambio sociopolítico. • Simulación de estrategias alternativas	• La alta Gerencia está a cargo de la estrategia. • Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia • Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. • Compromiso de los funcionarios a todos los niveles • Inversiones masivas en nuevas Tecnologías.	• Alta importancia a los factores del entorno. • Uso de tecnologías informáticas. • Incremento del cálculo de riesgos. • Altas velocidades en la renovación del conocimiento. • Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.
Principales técnicas por década			
• Proyección tecnológica. • Planeación de fuerza laboral. • Presupuestación del programa. • Análisis de vacíos. • Matriz de producto mercado.	• Planeación de escenarios. • Apreciación del riesgo político. • Proyección social. • Evaluación de impacto ambiental. • Análisis de portafolio de negocios. • Curvas de experiencia. • Análisis de sensibilidad y riesgo. • Presupuestación base cero.	• Creación de escaños competitivos. • Filosofías y objetivos empresariales explícitos. • Portafolios de tecnologías y recursos. • Entrenamiento interno de mercadeo y servicios. • Programas de mejoramiento a la calidad. • Bases de datos internas y externas.	• Formación de Liderazgo. • Benchmarking. • Holística gerencial. • Inteligencia emocional. • Mejoras continuas. • Cuadro de indicadores.

Fuente. Administración, una perspectiva global y empresarial⁹.

⁹ KOONTZ, Harold, *et al.* Administración: Una perspectiva global y empresarial. 14^o Edición. México: Mc Graw Hill, 2012. 585 p. (Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736). ISBN 978-607-15-0759-4.

Harold Koontz (2012) expresa en su libro titulado “Administración: Una perspectiva global y empresarial” el enfoque de la planeación estratégica en el nuevo siglo, en el cual afirma:

Hoy casi todas las empresas de negocios practican la planeación estratégica, aunque el grado de sofisticación y formalidad varía de manera considerable. En su concepto, la planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, éste es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad.

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre: nadie puede asegurar si los ambientes externo e interno serán los mismos la semana próxima, mucho menos lo podrán hacer dentro de varios años; por tanto, las personas sólo hacen suposiciones o pronósticos sobre el ambiente previsto. Algunos de los pronósticos se vuelven suposiciones para otros planes; por ejemplo, el pronóstico del producto interno bruto (PIB) se convierte en la suposición para la planeación de las ventas, que a su vez se transforma en la base para la planeación de la producción, etcétera¹⁰.

5.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La propuesta para la formulación del plan de direccionamiento estratégico de la Distribuidora y Supermercado la Abundancia, requiere de un contenido teórico - conceptual, que contribuya a la óptima solución del problema, puesto que es necesario conocer e identificar factores indispensables para el conocimiento amplio de la empresa y por ende, el desarrollo de la propuesta organizacional. Teniendo en cuenta lo anterior, se presentan a continuación una serie de conceptos teóricos que dan claridad sobre lo que se pretende con el presente proyecto.

5.2.1 La planeación para planear

En dicho proceso, la planeación para planear es el término con que se designa al anteproyecto que se debe realizar antes de la iniciación formal del proceso de planeación estratégica. Los individuos responsables de tomar las decisiones clave determinarán si la organización está lista o no para comprometerse en la planeación estratégica formal. Si la decisión es positiva, esta fase incluirá la selección

¹⁰ Ibid. p 130.

cuidadosa del equipo de planeación y el establecimiento de métodos para retroalimentar con información a los gerentes no involucrados, a los miembros de la organización y a otros grupos de interés clave.

De acuerdo con el autor, la fase de planeación para planear incluye los siguientes seis elementos:

1. Determinar el aprestamiento organizacional para la planeación estratégica.
2. Fomentar el compromiso, en especial por parte del CEO o director ejecutivo de la compañía.
3. Identificar a los miembros del equipo de planeación.
4. Educar a toda la organización, en particular el equipo de planeación, acerca del proceso de planeación estratégica.
5. Determinar qué otros grupos de interés de la organización se deben valorar y los métodos para mantenerlos informados, al igual que a otros individuos que no participan en el proceso de planeación.
6. Realizar la contratación para lograr una planeación estratégica exitosa.¹¹

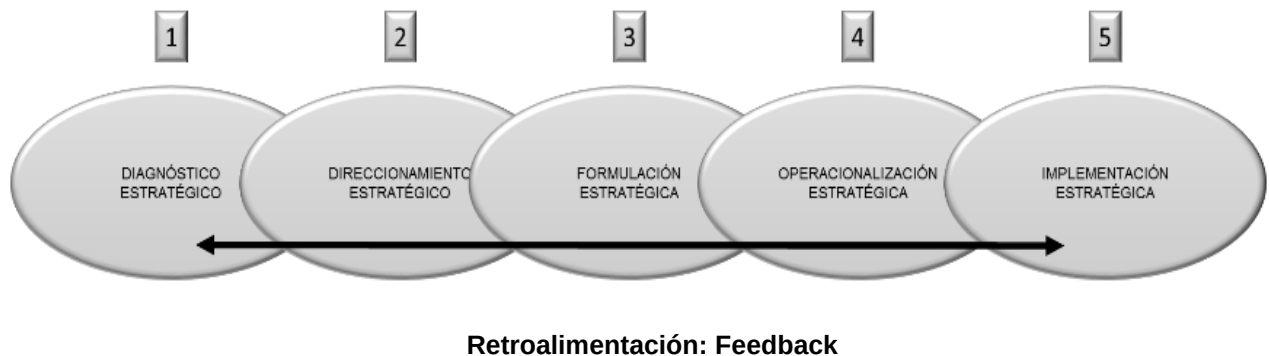
5.2.2 El proceso estratégico.

De acuerdo a lo postulado por Serna¹², éste expresa que las organizaciones para poder crecer y permanecer en el mercado, deben tener muy claro hacia dónde van, en otras palabras, deben tener claramente definido un proceso estratégico donde incluyan un adecuado direccionamiento estratégico, siendo éste integrado por los principios y/o valores corporativos, la visión y la misión de la organización. En cuanto al proceso estratégico y su desarrollarlo, el autor propone lo planteado en la figura 1, donde primero se debe iniciar con un diagnóstico que permita plantear un adecuado direccionamiento, de allí pasando a la formulación de las estrategias y la operación de las mismas, hasta su implementación.

¹¹ GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1998. p. 154

¹² SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y Mapas Estratégicos. Bogotá: 3R Editores, 2008. p.58.

Figura 1. El proceso estratégico.



5.2.2.1 El diagnostico estratégico. Según lo estipulado por el autor, el diagnostico estratégico sirve de marco de referencia para el análisis la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas donde estábamos, donde estamos hoy. Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis FODA o DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y el impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves con el fin de poder localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. Las metodologías para poder realizar el diagnostico estratégico son muy amplias y variables, entre ellas se pueden destacar Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio), la Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna de la empresa). A continuación se hace una breve explicación de cada una:

- **Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio).** De acuerdo con Amaya¹³ En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias

¹³ AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y Estrategia. Bogotá: Universidad Santo Tomás, 2005. p. 34.

con los cuales la compañía interactúa. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran "fijas" o "dadas". No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves. Ellas son:

Factores económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

Factores políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.

Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

Factores tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.

Factores geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales

- **Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna de la empresa).** es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías:

La Capacidad Directiva

La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)

La Capacidad Financiera

La Capacidad Tecnológica (Producción)

La Capacidad del Talento Humano

- **Las 5 fuerzas de Porter¹⁴.** El modelo de Porter asume que hay cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de nuestra organización, los cuales se ven reflejados en la figura 2.

Figura 2. Las cinco fuerzas de Michael Porter.



Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michel Porter¹⁵

Poder de negociación de los compradores: Los compradores tienen la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales, puesto que aumenta las posibilidades de los clientes de elegir los productos o servicios de la competencia.

¹⁴ PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En: Harvard Business Review. America Latina, 2008. p. 2.

¹⁵ Ibid.

Además, los clientes o compradores tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para influir sobre qué precio máximo están dispuestos a pagar por un producto o servicio, o incluso, aumentar sus exigencias en cualquier otra materia (calidad, plazos de entrega, etc.), lo que repercutirá en una reducción de los beneficios de la organización.

Poder de negociación de los proveedores. Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, puesto que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Amenaza de productos o servicios sustitutos. Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la organización, ejemplo de ellos son las bebidas gaseosas como sustitutas del agua.

Amenaza de nuevos entrantes. Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Rivalidad entre los competidores existentes. Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

- **Matriz MPC (Matriz del perfil competitivo).** Es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas.

Con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia en una industria en particular, las empresas suelen utilizar MPC. La matriz identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los

factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger.

5.2.2.2 El direccionamiento estratégico. De acuerdo con Beltrán¹⁶ el direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.

- **Misión.** Con respecto a este tema Fred expresa: “La misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas. Nada parece más simple o más obvio que saber cuál es el negocio de una compañía.”¹⁷

Cada organización es única y esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la misión. Por tanto, esta entonces es la formulación de los propósitos de una empresa que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

- **Visión.** Es definida como: “un conjunto de ideas generales algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor”¹⁸

¹⁶ BELTRÁN R., Noé. Metodología para el rediseño de procesos. Primera edición. 2006. p. 25

¹⁷ FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. México: 2008. p. 54-70.

¹⁸ SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y Mapas Estratégicos. Bogotá: 3R Editores, 2008. p.62.

- **Valores o principios corporativos.** Serna¹⁹ “son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos.”

Los principios corporativos deben ser la base de la visión y la misión y por tanto estas nunca deben estar en contravía de los mismos. La importancia de estos radica en que son como lo dice el autor Serna, el marco de referencia del direccionamiento estratégico. Las organizaciones nunca son neutras, todas tienen unos valores y principios que en ocasiones no se encuentran escritos, estos deben analizarse ya que forman parte de la cultura estratégica.

- **Estructura organizativa.**²⁰ Se entiende por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación).

5.2.3 Perspectiva global de “estrategia”.

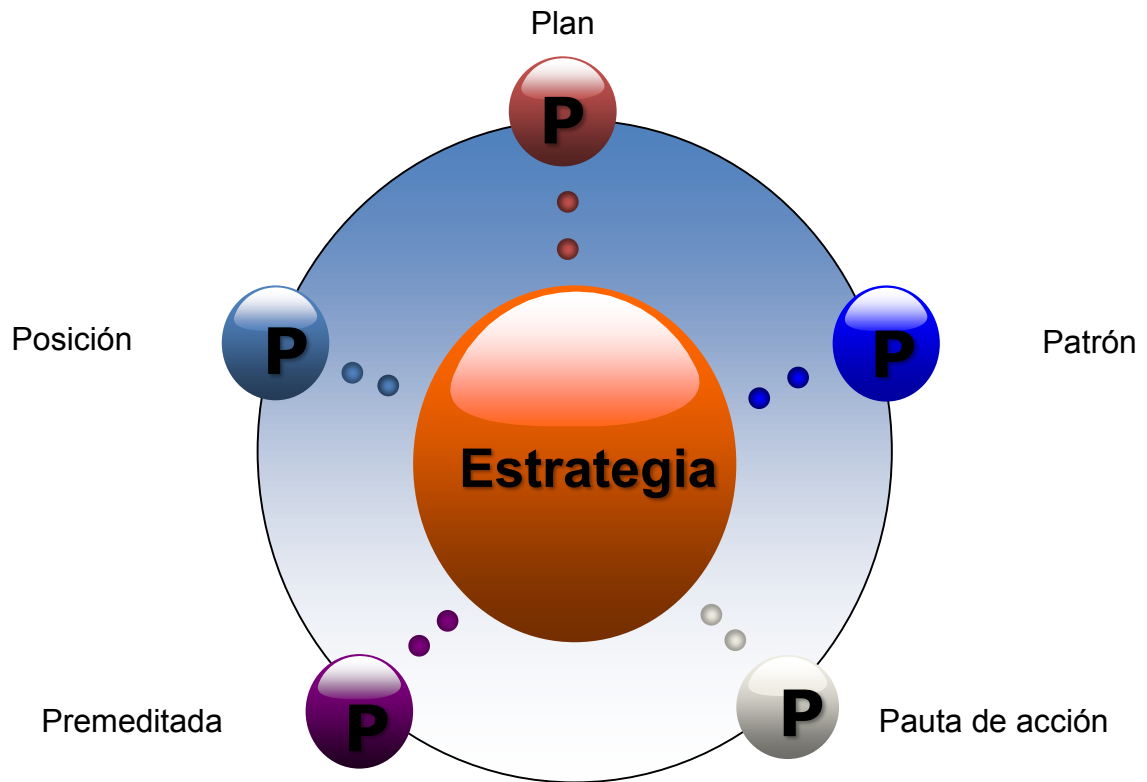
Según Mintzberg (1987)²¹, con respecto a una definición concreta de estrategia, enfatiza claramente en que ésta requiere de varias definiciones, por lo menos cinco, dando así una perspectiva global de la misma. En la figura 1 se aprecia cuáles son las cinco Perspectivas.

¹⁹ Ibid.

²⁰ GARCÍA P., Víctor. Análisis Financiero: Un enfoque Integral. México: Grupo Editorial Patria S.A. 2015, p. 63.

²¹ MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico. México: Granica, 2008, pág.15.

Figura 3. Perspectiva global de estrategia.



Fuente. Elaboración propia con base en Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico²².

El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar en este difícil campo. Por tanto, a continuación se presentan cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

5.2.3.1 La estrategia como plan. Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

²² Ibid.

5.2.3.2 La estrategia como patrón. Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.

5.2.3.3 La estrategia como pauta de acción (Proyectada). Lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas y los artificios, y otras maniobras son empleados para obtener ventajas. Los movimientos de una parte provocan los contra-movimientos de la otra. Sin embargo, la estrategia en sí es un concepto enraizado en la estabilidad de los planes y patrones establecidos.

5.2.3.4 La estrategia como posición. Considera a las organizaciones en su entorno competitivo; cómo encuentran sus posiciones y cómo las protegen para enfrentar, evitar, o vencer la competencia.

5.2.3.5 Estrategia como perspectiva: Plantea cuestionamientos en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo. Postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que éstas sean compartidas como normas y valores sociales, y cómo inculcan y aprenden los patrones de comportamiento al interior de ese grupo.

5.2.4 Definición de estrategias y planes²³.

Las estrategias orientan el marco de los planes. Son la base de los planes operativos e influyen todas las áreas de la administración.

Estrategias. El término estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

²³ KOONTZ, Harold, et al. Administración: Una perspectiva global y empresarial. 14ª Edición. México: Mc Graw Hill, 2012. P. 131. (Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736). ISBN 978-607-15-0759-4.

Planes. Conocidos también como planes de acción por medio de los cuales se realizan las estrategias, conocidos también como *tácticas*, y éstas deben ser efectivas para el apoyo de las mismas.

5.2.5 Balance Scorecard.²⁴

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Las cuatro categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. Por sus características, puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

²⁴ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. En: Harvard Business School Publishing Corporation, 2007. p. 1-11.

6 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico para el desarrollo del presente proyecto está basado teóricamente en lo formulado por Mohammad Naghi Namakforoosh (2005), doctor en Administración de empresas, el cual, en su libro “Metodología de la Investigación” hace un análisis sobre el proceso que debe llevarse a cabo.

6.1 TIPO DE ESTUDIO.

A continuación se explican los tipos de estudio a utilizar en la presente investigación.

6.1.1 Exploratorio.

El propósito será encontrar suficiente información sobre el problema formulado. Empezando con descripciones generales del mismo, utilizando métodos suaves como: entrevistas, grupos de trabajo. Lo anterior con el fin de obtener un conocimiento más amplio respecto al problema de estudio.

6.1.2 Descriptivo.

Se recolectará la información por medio de la descripción identificando las relaciones comunes entre las variables que refuerzan el problema planteado.

6.2 FUENTES Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.2.1 Fuentes primarias.

Para la recolección de datos; que posteriormente apoyarán la investigación; se hará uso de información suministrada por las fuentes primarias (Entrevista por medio de cuestionario al gerente propietario, encuesta al grupo administrativo y a los clientes tanto de la distribuidora como del supermercado). De esta forma se pretende conocer la percepción que poseen las personas que integran a la organización.

6.2.1.1 Encuesta. La recolección de información mediante la encuesta se hace mediante formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes, documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. Se aplicará encuesta a clientes tanto de la distribuidora como el supermercado con el fin de conocer las principales falencias y debilidades y poder aplicar los respectivos correctivos.

6.2.1.2 Entrevista estructurada. Es la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza. En el caso específico del proyecto se realizaron entrevistas al señor gerente - propietario de la empresa, la secretaria y demás funcionarios que puedan suministrar información relevante para el desarrollo del proyecto.

6.2.2 Fuentes secundarias.

Las fuentes de información secundarias se obtendrán de documentos de la empresa y estudios realizados similares realizados en otras empresas con respecto a la planeación estratégica, Internet, libros, revistas, entre otros.

6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para este estudio se consideran dos tipos de población, de acuerdo con la base de datos que maneja la empresa, la primera son los clientes de la distribuidora que para este caso son 1.571, es decir, aquellos a quien se les distribuye productos de la canasta familiar; la segunda, son los clientes del supermercado, los cuales ascienden aproximadamente a 493.

6.3.1 Cálculo de la muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra en poblaciones finitas, suele utilizarse la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = El tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. En este caso se utilizara el 95%.

e = Límite aceptable de error muestral. Debido a factores no controlables como lo son el tiempo proporcionado para la aplicación de las encuestas y días establecidos por la empresa, en este caso el error muestral será de 6%.

6.3.1.1 Cálculo de la muestra para clientes de la distribuidora la Abundancia.

Como se mencionó anteriormente los clientes de la distribuidora ascienden aproximadamente a 493. A continuación se describen los valores para el cálculo de la muestra.

n = El tamaño de la muestra.

N = 493 clientes.

σ = 0,5.

Z = En este caso se utilizara el 95%.

e = En este caso el error muestral será de 6%.

Muestra = 174 encuestas.

Nota: Cabe destacar que en condiciones óptimas para la aplicación de las encuestas, se esperaría el poder utilizar el margen máximo de error razonable el cual equivale a 5%, equivalente a una muestra de 217 encuestas, pero debido a factores externos no controlables se decidió usar el 6% de error muestral.

6.3.1.2 Cálculo de la muestra para clientes del supermercado la Abundancia.

Los clientes de la distribuidora ascienden aproximadamente a 1.571 personas. A continuación se describen los valores para el cálculo de la muestra.

n = El tamaño de la muestra.

N = 1.571

σ = 0,5.

Z = En este caso se utilizara el 95%.

e = En este caso el error muestral del 5%

Muestra = 138 encuestas

Nota: Cabe destacar que en condiciones óptimas para la aplicación de las encuestas, se esperaría el poder utilizar el margen máximo de error razonable el cual equivale a 5%, equivalente a una muestra de 309 encuestas, pero debido a factores externos no controlables se decidió usar el 8% de error muestral.

6.4 FASES Y/O ETAPAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

La determinación de las etapas del desarrollo del proceso, se han establecido con base en los objetivos específicos, puesto que estos son los que sirven de guía para la ejecución de las diferentes actividades.

Tabla 2. Etapas para el desarrollo del proyecto.

Objetivos	Etapas	Herramientas
Realizar un diagnóstico al ambiente externo e interno de la Distribuidora y Supermercado la Abundancia de Caicedonia Valle.	Diagnóstico externo	Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio). Este perfil analiza las amenazas y oportunidades de los factores tecnológicos, economía, política, geográficas y sociales.
	Diagnóstico interno	Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna de la empresa). La cual examina las debilidades y fortalezas de la capacidad directiva, Competitiva, financiera, tecnología y talento humano.
	Agrupación y síntesis de factores externos e internos	Análisis DOFA. Al confrontar cada uno de los factores claves de cada uno de los análisis, se deberá relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades FO – FA – DO – DA.
Analizar el sector al cual pertenece la Distribuidora y Supermercado la Abundancia para conocer su perfil competitivo.	La Industria a la cual pertenece la Distribuidora y Supermercado la Abundancia.	• Aplicación de las cinco (5) fuerzas de Michel Porter. • Aplicación del análisis MPC (Matriz del Perfil Competitivo). Herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa
Formular el direccionamiento estratégico de la Distribuidora y Supermercado la Abundancia: visión, misión, valores corporativos, estructura organizacional, estrategias y objetivos.	Diseño del direccionamiento estratégico.	Formulación de la Misión, la Visión, los valores corporativos, estructura organizativa y planteamiento de estrategias,

Fuente. Elaboración propia con base en la investigación realizada (2016).

7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección del proyecto se desarrollan los tres objetivos específicos propuestos, los cuales buscan dar cumplimiento al objetivo general planteado, para ello, inicialmente se establecerá el diagnóstico del ambiente externo, con el fin de formular la Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio).

7.1. FACTORES EXTERNOS

Se presenta a continuación, una descripción de los factores externos: sociodemográficos, tecnológicos, económicos, políticos y geográficos. Con los cuales se obtendrán la información que servirá como insumo para el diagnóstico propuesto mediante las Matriz POAM.

7.1.1 Factores geográficos.

El municipio de Caicedonia, se ubica en el Oriente del departamento del Valle del Cauca y en el Occidente Colombiano, a 4° 20' 00" latitud norte y 75°48'00" latitud oeste, y se encuentra a 1.100 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 22.0°C.

De acuerdo con la Oficina de Planeación Municipal, Caicedonia Valle del Cauca cuenta con una superficie de 169, 62 km², de los cuales, 3,02 km² corresponde al área urbana y 166,6 km al área rural.

En cuanto a cuencas, se cuenta con el río La Vieja y el río Barragán. Además de quince (15) quebradas, las cuales son: La Cristalina, La Sonora, La Castalia, La Honda, Palogrande, La Cidreira, La Mina, La Burila, La Leona, La Pava, Aures o Dabeiba, El Paraíso, El Salado, El Sinaí, Campo azul.

7.1.1.1 División político administrativa. Según Planeación Municipal, para el año 2013, en la parte rural, se encuentran ubicadas 23 veredas, en la tabla 3 se muestran los nombres de cada una y también el área que ocupan junto con la población y el número de viviendas estimadas.

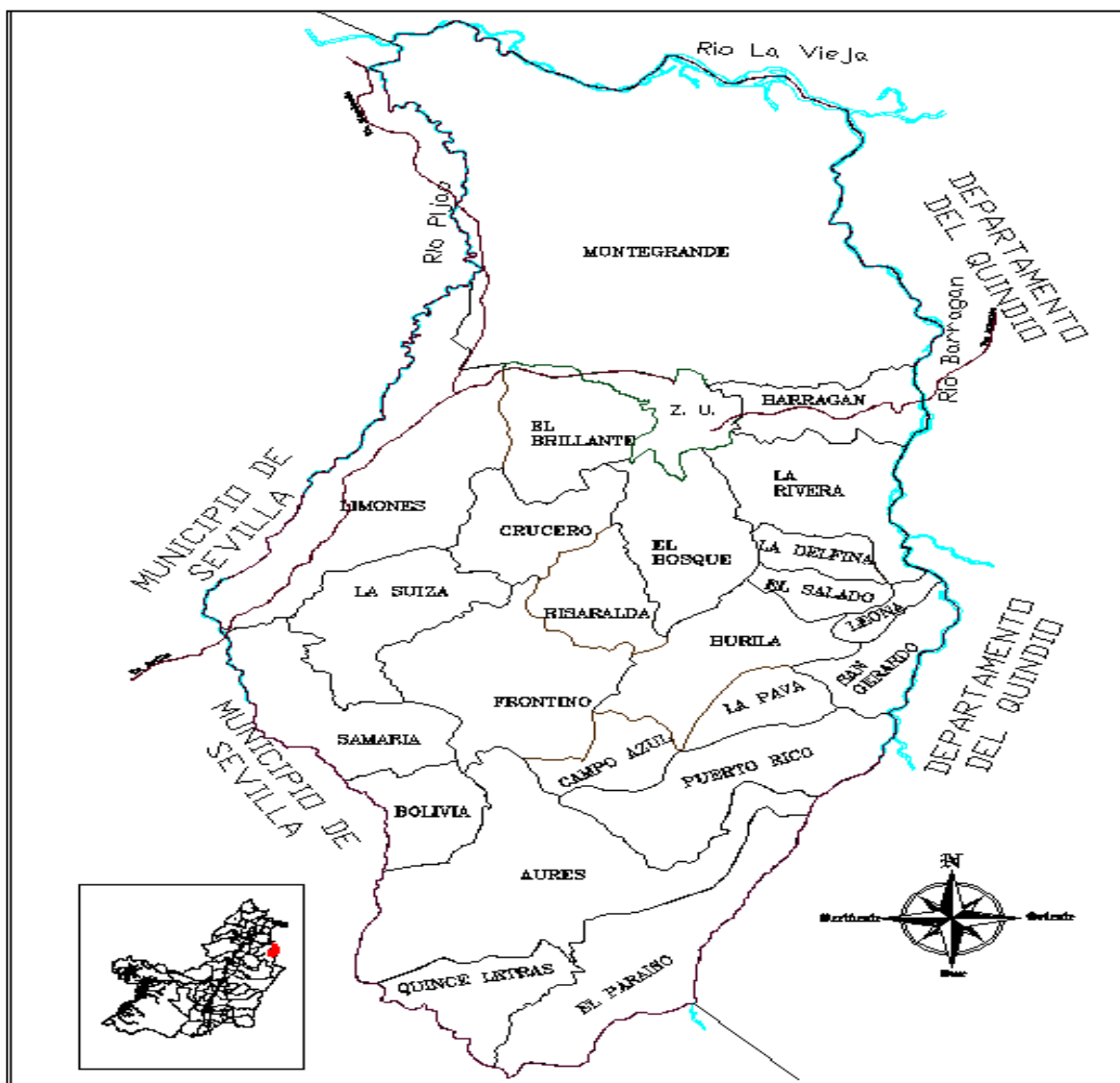
Tabla 3. Veredas Municipio de Caicedonia Valle del Cauca año 2013.

N	VEREDA	ÁREA (ha)	POBLACIÓN	N DE VIVIENDAS ESTIMADAS
1	AURES	1.464.51	498	134
2	BARRAGÁN	388.55	916	243
3	BOLIVIA	328.70	126	36
4	BURILA	606.40	232	62
5	CAMPO AZUL	261.14	185	51
6	EL BOSQUE	603.97	269	72
7	EL BRILLANTE	494.22	178	49
8	EL CRUCERO	436.29	92	26
9	EL FRONTINO	924.77	95	27
10	EL PARAÍSO	846.85	100	29
11	EL SALADO	166.84	45	15
12	LA DELFINA	169.37	37	13
13	LA LEONA	96.00	52	14
14	LA PAVA	244.46	82	25
15	LA RIVERA	623.92	281	75
16	LA SUIZA	616.61	367	98
17	LIMONES	1.360.30	322	86
18	MONTE GRANDE	4.566.32	505	134
19	PUERTO RICO	755.68	140	38
20	QUINCE LETRAS	393.09	87	24
21	RISARALDA	375.25	70	19
22	SAMARIA	632.81	808	214
23	SAN GERARDO	310.48	268	71

Fuente: Secretaría de Planeación Municipal año 2013.

En las veredas se estima que hay aproximadamente 5.755 habitantes y 1.555 viviendas. La vereda Barragán es la que se estima con un mayor número de habitantes con 916 personas, seguida con la vereda Samaria con 808 personas.

Figura 4. Mapa veredas del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.



Fuente: Secretaría de Planeación Municipal año 2013.

En la figura 6 se muestra la ubicación geográfica de cada una de las 23 veredas, así como también las poblaciones limítrofes de algunas de ellas.

Tabla 4. Barrios Municipio de Caicedonia Valle del Cauca año 2013.

N	BARRIO	N DE HABITANTES ESTIMADOS	VIVIENDAS	N MANZANAS	ESTRATO
1	El Carmen	1.677	393	18	2-3-4
2	El Recreo	1.009	236	10	1-2-3-4
3	Fundadores	4.108	960	50	1-2-3
4	Gutiérrez Y Arango	2.087	488	19	2-3
5	Kennedy	1.392	325	19	1-2-3
6	La Camelia	1.082	253	20	1-2
7	La Ciudadela	1.821	426	30	2-3
8	La Gerencia	2.262	529	30	4-5-6
9	Las Américas	3.974	972	33	2-3-4
10	Las Carmelitas	1.048	246	15	2
11	Lleras	310	72	1	1-2
12	María Inmaculada	551	129	8	3-4
13	Obrero	1658	388	20	1-2
14	Valle Del Cauca	1.148	268	12	1-2-3
15	Zúñiga	251	60	11	1-2-3

Fuente: Secretaría de Planeación Municipal año 2013.

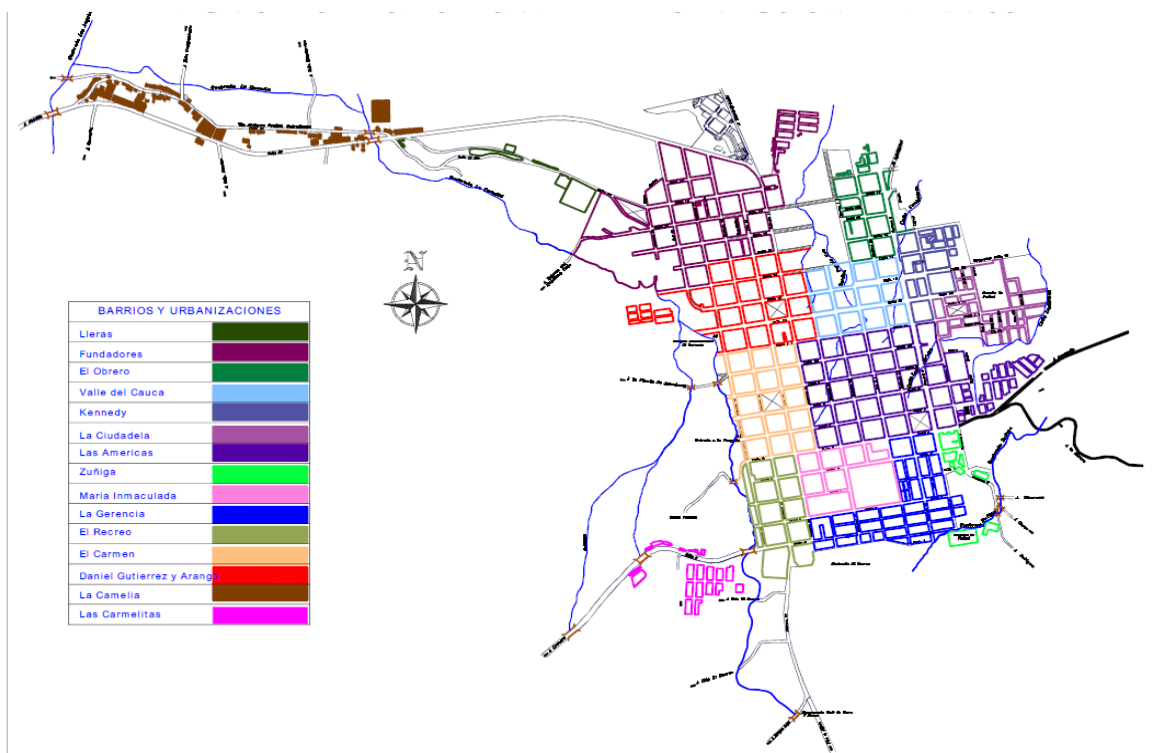
Según lo reflejado en la tabla 4, en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca para el año 2013, había 15 barrios, sumando entre todos, 24.378 habitantes, y 5.745 viviendas. Además se cuenta con 12 urbanizaciones, las cuales se presentan en la tabla 5, cabe destacar que según Planeación Municipal no se tenía registro preciso de los habitantes en dichas urbanizaciones.

Tabla 5. Urbanizaciones Caicedonia Valle del Cauca, año 2013.

URBANIZACIÓN	ESTRATO	URBANIZACIÓN	ESTRATO
La Guyana	2	La esperanza	2
El Progreso	2	El Surco	3-4
La Ceiba	2	Nuevo Horizonte	3
El Limonar	3	Centinela	3
El Ciprés	2	Isabela	2
María Mercedes	2	Portada	3

Fuente: Secretaría de Planeación Municipal año 2013.

Figura 5. Mapa de la distribución por barrios de Caicedonia Valle del Cauca año 2013.



Fuente: Secretaría de Planeación Municipal año 2013.

El barrio más extenso y con mayor número de habitantes, es Fundadores, con 4.108 personas, 960 viviendas y 50 manzanas.

7.1.3 Factores económicos.²⁵

El crecimiento económico del municipio anual está en un promedio del 3.4% representado a través de sus diferentes actividades económicas como son: la agricultura, el comercio, las empresas públicas y las pequeñas y medianas empresas.

7.1.3.1 Agricultura. Caicedonia, es un municipio rico en la producción de cultivos de café. No obstante se ha diversificado con cultivos de: plátano, caña panelera, yuca, maíz, banano, sorgo, soya, aguacate, frutas, en especial los cítricos y hortalizas como el tomate. Sus principales ciudades de abastecimiento son Armenia y Cali, la mayoría de los propietarios de los cultivos venden sus cosechas a comerciantes agrícolas del municipio, quienes de forma directa se encargan de distribuirlo en dichas ciudades.

7.1.3.2 Comercio. Debido a las altas tasas de desempleo en la zona urbana del municipio de Caicedonia, los habitantes buscan crear su propia fuente de empleo, a través de la identificación de oportunidades de ingreso que no solo les sirva de base de sustento para sobre vivir junto con sus familias si no que de igual manera beneficie a terceros, reflejado esto en el alto porcentaje de actividad comercial el cual está conformado aproximadamente por el 17% de la población activa laboral en el municipio.

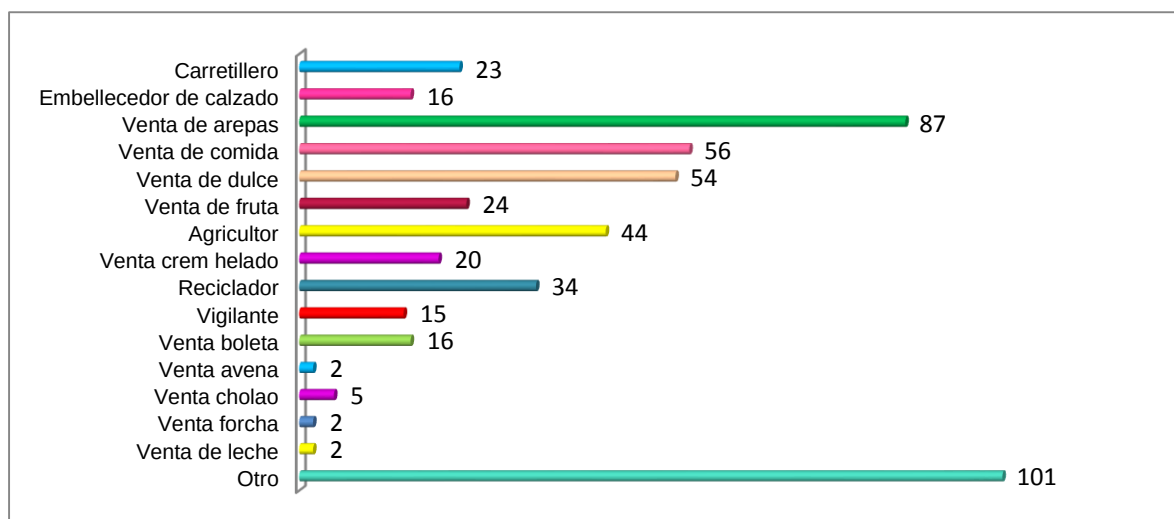
Por tanto el comercio está conformado por 763 empresas legalmente constituidas, cuando se habla de este grupo de empresas se hace referencia a las empresas que están registradas ante la cámara y comercio, quienes manejan en promedio salarios de \$ 300.000 a \$ 400.000 mensuales y son atendidos por sus propietarios y algunas de ellas cuentan con uno o dos empleados, 237 empresas son informales que corresponden a lo denominado tiendas, quienes no se encuentran registradas ante la cámara y particularmente son atendidos por sus propios dueños y viven de sus utilidades que en promedio corresponden entre \$250.000 a \$ 500.000 de los cuales deben dar sustento a toda una familia.

Adicional a esto se tiene otro grupo de personas informales conocidas como los vendedores ambulantes, en su gran mayoría de la tercera edad y madres solteras, que para generar sus ingresos prestan servicios o venden productos en las vías públicas, buscando un refugio frente al desempleo y la falta de dinero, según como lo indica el gráfico 1 en el cual se muestra como la principal actividad ambulante es la venta de arepas dentro del municipio, seguido por otros oficios dentro de lo cual se clasifico la venta de carcasas, masamorra, pescado, minutos, cuidadores de

²⁵ ALCALDÍA MUNICIPAL, Oficina de Hacienda. Caicedonia Valle del Cauca, año 2012.

carros, de ensaladas caseras, de jugos naturales, buñuelos, tomates, platanos, entre otros.

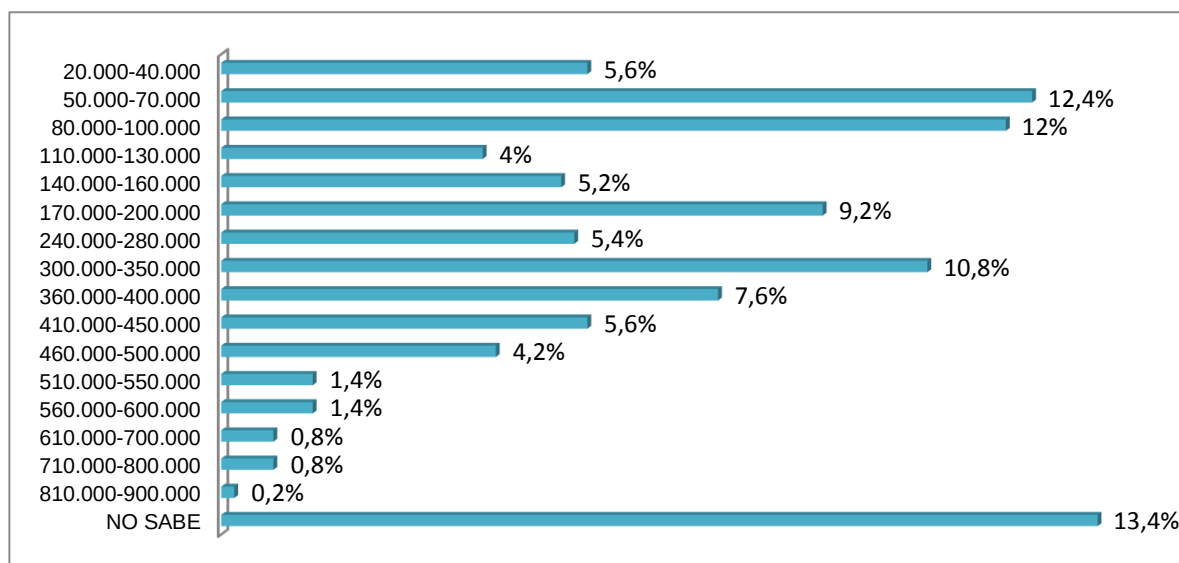
Gráfico 1. Actividades económicas vendedores ambulantes para el año 2012.



Fuente: Alcaldía Municipal- Secretaria de Salud-Caicedonia Valle- informe de salud ocupacional- 2012

En total en el municipio para el año 2012, había aproximadamente 500 vendedores ambulantes, de los cuales, 87, es decir, el 17% se dedica a la venta de arepas, 56, es decir, el 11% se dedica a la venta de comida y 54 venden dulce.

Gráfico 2. Ingresos promedio de la actividad ambulante.



Fuente: Alcaldía Municipal- Secretaria de Salud-Caicedonia Valle- informe de salud ocupacional- 2012

Según lo indicado por el gráfico 2, en promedio de cada 500 vendedores ambulantes 62 de ellos generan utilidades mensuales entre \$ 50.000 a \$ 70.000 pesos, mientras que por cada 60 de ellos se generan utilidades entre \$ 80.000 a \$ 100.000 y por cada 54 vendedores sus ingresos oscilan entre \$ 300.000 a \$ 350.000 como valores monetarios más representativos.

7.1.4 Factores Socio-demográficos²⁶

La población de Caicedonia Valle del cauca para el año 2012 de acuerdo a la proyección DANE, es de 30.132 de los cuales el 50.5% corresponde al género masculino y el 49.4% al género femenino. Una vez analizada con la población del año 2011 se encuentra una disminución del 1% lo cual está asociado a desplazamiento de los habitantes en su mayoría por desplazamiento voluntario y el restante por desplazamiento forzoso.

Según la Encuesta realizada por el DANE, Caicedonia cuenta con 5745 hogares en el área urbana y 1555 en el área rural estratificados de la siguiente manera.

Tabla 6. Estratificaciones habitantes de Caicedonia Valle, año 2012.

NIVEL ESTRATIFICACIÓN	NUMERO DE HABITANTES
1	3.770
2	12.852
3	11.321
4	1.951
5	179
6	59
TOTAL	30.132

Fuente: Alcaldía Municipal- Secretaria de Planeación, año 2012.

De los 30.132 habitantes del municipio, el 9.4% equivalente a 2.853 habitantes son niños entre 0 y 5 años, el 16% equivalente a 4.867 habitantes son adolescentes entre 6-15 años, el 14,5% equivalente a 4.393 habitantes son jóvenes entre 16 y 23 años, el 45.9% equivalentes 13.853 habitantes son adultos y el 13.8% equivalente a 4.166 habitantes son adultos mayores de 60 años en adelante²⁷.

²⁶ ALCALDÍA MUNICIPAL, Secretaría de Educación. Caicedonia Valle del Cauca, año 2012.

²⁷ ALCALDÍA MUNICIPAL, Oficina de Planeación. Base de datos. Caicedonia Valle, Agosto 30 2012.

Tabla 7. Número de habitantes por edades.

EDAD	NÚMERO DE HABITANTES	% POBLACIONAL
Menos 0-5 años	2.853	9.4
Niños 6-15 años	4.867	16
Jóvenes 16-29 años	4.393	14.5
Adultos 30-59 años	13.853	45.9
Adultos mayores 60 en adelante	4.166	13.8
TOTAL	30.132	99.6

Fuente: Alcaldía Municipal- Caicedonia Valle- Secretaria de Planeación, año 2012.

Tabla 8. Población proyectada 2012- 2015 Caicedonia Valle del Cauca.

AÑO	URBANA	%	RURAL	%	TOTAL	TASA PROMEDIO DE DECREMENTO ANUAL
2012	23.869	78.67	6.472	21.33	30.341	0.34%
2013	23.626		6.406		30.032	
2014	23.544		6.384		29.928	
2015	23.467		6.363		29.830	

Fuente: Departamento Nacional de Estadísticas (DAÑE)- año de publicación 2012.

Teniendo en cuenta que la educación juega el papel más importante en la formación, edificación y desarrollo de cada individuo de una sociedad, se analiza la base de datos de la Secretaria de educación municipal, quien reporta un promedio por año de 6.790 estudiantes en los diferentes niveles de la educación, discriminado de la siguiente manera:

Tabla 9. Número de estudiantes por niveles de educación, municipio de Caicedonia Valle- 2012.

NIVEL DE EDUCACIÓN	INSCRITOS	DESERTORES	TRASLADADOS	% DE DESERCIÓN
Preescolar	539	29	57	15.9
B. Primaria	3.057	208	309	16.9
B. secundaria	2.050	201	175	18.3
E. media	734	54	41	12.9
P. Complementario	83	8	7	18.0
E. superior	170			
Ciclos adultos educativos	327	132	1	40.6
Total	6.960	632	590	

Fuente: Alcaldía Municipal- Secretaria de educación- Caicedonia Valle- 2012.

Para la educación preescolar o jardín de infancia, es prestada en el municipio de Caicedonia Valle aproximadamente por 84 hogares, que se encuentran distribuidos en los diferentes barrios del municipio y son atendidos por las madres comunitarias, quienes reciben gran apoyo del gobierno nacional y local, en cuanto a su parte de rentabilidad y sostenibilidad financiera como de capacitación en programas pedagógicos para la atención de los menores, siendo conscientes que los primeros años de vida en el ser humano son fundamentales para el desarrollo futuro de las habilidades requeridas, es por eso que la etapa infantil debe ser estimulada en todos los sentidos, creando o generando aprendizajes que en la vida futura serán básicos para su integralidad, sin embargo la tasa deserción es de 57 menores por cada 539 en promedio es una tasa considerada alta debido a las ventajas que se tiene al pertenecer al jardín, pues no solo se busca despertar habilidades físicas y/o psicológicas, su creatividad, si no enseñarles a ser autónomos y auténticos.

En cuanto a la educación básica primaria el municipio cuenta con un promedio de 48 escuelas en los diferentes barrios y veredas, siendo entendida como educación básica al ciclo de 5 años para menores de 6 años en adelante, en donde 208 niños abandonan las escuelas, gran porcentaje de esta población lo hacen porque no les gusta estudiar y sus padres no ejercen control frente a esto. De igual manera llama la atención que en promedio 309 niños anualmente son trasladados, dando un ligero concepto sobre las cifras de desplazamiento municipal.

No obstante la educación secundaria o más conocida en la región como el bachillerato, tiene como finalidad que el alumno desarrolle las suficientes habilidades, valores y actitudes para lograr un buen desenvolvimiento en la sociedad, sin embargo cabe preguntar ¿qué tanto los colegios del país realmente están cumpliendo con esta finalidad? Para esto se investiga en los dos colegios principales del municipio y se concluye que: La educación en valores y principios debe ser un pilar desde el hogar, sin embargo en la actualidad se hace cada día más compleja la tarea debido a la desintegración familiar que existe; lo cual repercute en la falta de autoridad, seguimiento y acompañamiento de los adolescentes.

El programa complementario, está dirigido para aquellos estudiantes que terminan la secundaria y desean continuar su preparación para la docencia como una opción de vida, siendo este de corta durabilidad y con grandes probabilidades de ofertas laborales, el municipio de Caicedonia cuenta con este programa dictado por el Colegio de la Normal Superior María Inmaculada aproximadamente hace 12 años, la primera promoción fue en el 2001, actualmente en promedio se cuenta con 83 personas teniendo un bajo grado de deserción estudiantil y un alto porcentaje de ingreso a la población activa laboralmente tanto en el sector privado como público, la institución cuenta con un banco de hojas de vida, donde se tiene en cuenta los perfiles de los egresados para las ofertas laborales de las diferentes instituciones; a través de este programa se ha logrado un significativo número de maestros que laboran en la institución sean egresados de la misma, tiene reconocimiento y apoyo

por parte de la comunidad educativa y de las instancias gubernamentales, la normal incentiva en valores, principios morales y comporta mentales, el ser egresado normalista ha permitido mejorar la calidad de vida de muchas familias del municipio, forma maestros altamente capacitados para desempeñarse en pre escolar y básica primaria, forman maestros con enfoque critico reflexivo que transforman y propenden por mejorar los entornos sociales y escolares con responsabilidad social.

Los ciclos de educación para adultos es un programa dirigidos para población adulta que desea terminar su educación básica, con horarios y pedagogías especiales para ellos, sin embargo se puede observar que existe un alto número de deserción ante lo cual, se creería que por ser población adulta, con unos ideales claros no debería existir este indicador, las principales razones se debe al desplazamiento, pero en gran parte se desconoce los verdaderos motivos, puesto que no vuelven a la institución y al pretender identificar sus razones los número de celular reportados en la matricula se encuentran fuera de servicio.

La educación superior está a cargo de la Universidad del Valle sede Caicedonia, quien actualmente cuenta con 5 carreras, las cuales son:

- ✓ Agroambiental- Tecnología
- ✓ Sistemas de información- Tecnología
- ✓ Administración de empresas- Profesional
- ✓ Licenciatura en Literatura- Profesional
- ✓ Contaduría Pública- Profesional

A continuación en la tabla 10, se muestran las principales manifestaciones artísticas y culturales que hacen parte del patrimonio del municipio.

Tabla 10. Manifestaciones artísticas y culturales.

Elementos de patrimonio	
Descripción	Cantidad
Museo Arqueológico	1
Mural casa de la cultura	1
Obras de Arte	27
Monumento al Willis	1
Monumento a la empanada	1
Bustos	3
Monumento Cacique Chanama	1
TOTAL	35

Fuente: Alcaldía de Caicedonia Valle del Cauca.

7.1.5 Factores Políticos.

Dentro de este factor, hay decisiones tomadas por la rama ejecutiva y/o legislativa que afectan la dinámica económica, sobre todo en cuanto a decisiones sobre impuestos y aumento de precios, para ello, se toma como ejemplo la reforma tributaria estructural propuesta por el gobierno y aprobada por el congreso a finales del 2016, a continuación se presentan claros ejemplos al respecto:

- Reforma tributaria estructural que aprobó el aumento del IVA de 16% a 19% al 60% de los productos de la canasta familiar.
- Se impone un impuesto escalonado a las bolsas plásticas que inicia en 20 pesos hasta un máximo de 50 pesos, con el fin de desestimular su uso y así disminuir el impacto nocivo que este producto tiene sobre el medioambiente.
- Tributo a la gasolina, comenzará a aplicarse un impuesto verde o al carbono de \$135 por cada galón de gasolina y de \$152 para el acpm o diesel. Ese tributo es adicional a los que vienen rigiendo actualmente como el IVA (que pasa al 19% más).
- Monotributo a tenderos será un impuesto nuevo en el país. Esta contribución empezará a ser pagada voluntariamente desde el 1 de enero de 2017 por pequeños comercios, tiendas y peluquerías, con ingresos brutos mensuales desde \$3.471.183. Tales comerciantes pagarían unos \$80.000 mensuales para que sus aportes vayan a salud y pensión. El monotributo cobijará a locales de menos de 50 metros cuadrados y se liquidará sobre el 1% de las utilidades.

Dichas medidas anteriormente mencionadas, desestimula el consumo, disminuyendo la frecuencia y la cantidad en venta de productos y la prestación del servicio.

7.1.6 Factores Tecnológicos.

Dentro de este factor se encuentran tres (2) aspectos que resaltan como lo son: El uso del internet y el uso de software contables ligados a los de inventario.

7.1.5.1 El uso del internet. De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia MINTIC²⁸, para el último trimestre del año 2016, el país contaba con 15.130.185 de suscriptores de internet.

²⁸ Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia MINTIC. Estadísticas del Sector: Internet Nacional. [En línea]. Consultado el 1 de abril de 2017. Disponible en: <<http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?&pres=content&jer=1&cod=&id=34#TT>>

Presentándose un aumento del 4,83% con respecto al trimestre anterior del mismo año.

Con respecto al departamento del Valle del Cauca se registran 647.012 suscriptores, con un aumento del 2,13%. Para el caso de Caicedonia Valle, se tiene el registro de 2.681 suscriptores con un aumento del 2,76% con respecto al segundo trimestre del año 2016, alcanzando una penetración del 9%.

7.1.5.2 Software contable. A continuación, se explican las principales características de los tres software contables más utilizado en Colombia, los cuales son: SIIGO, SISTEMA UNO, y HELISA.

- **Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo SIIGO.** Es un software genérico administrativo que permite llevar un registro detallado de las operaciones de la empresa y en general de todos los aspectos relacionados con la administración de negocios; su mercado objetivo son las medianas y pequeñas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios, que utilizan computadores bajo los sistemas operacionales DOS, WINDOWS, LINUX o REDES. Se caracteriza principalmente por ser un sistema basado en documentos fuente (Facturas, Recibos de Caja, Cheques, etc.), es decir, que mediante la elaboración de éstos directamente en el computador se actualizan en línea y tiempo real todos los registros de la Empresa en lo referente a: Cartera, Cuentas por Pagar, Inventarios, Costos de Producción, Activos Fijos, Pedidos, Compras, Presupuesto, Contabilidad, Nómina y Ventas, por lo cual no se requiere de expertos para que se empiece a utilizar.
- **Sistema UNO.** Es un conjunto de soluciones informáticas integradas linealmente que permiten llevar un registro y control permanente de la información para la automatización en las diferentes áreas. Está conformado por el sistema financiero que abarca: contabilidad general, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y tesorería. El sistema comercial que incluye Inventarios, compras y gestión de ventas. El sistema de manufactura y los sistemas administrativos de nómina y personal y activos fijos. Cumple así con la condición fundamental de integración, que lo cataloga sin lugar a duda como un sistema a la altura de las más reconocidas ERP del mundo.
- **HELISA Empresarial.** Es el software administrativo y de gestión; orientado a medianas y grandes empresas. Está integrado por los módulos de contabilidad, administración de bancos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, administración de terceros, renta y complementarios, centros de costo, control de negocios, auditoria y un diseñador de formatos e informes. Al cual se le pueden integrar los módulos de inventarios, ensamble de artículos, kits de artículos, gestión de ventas, gestión de compras, comercio electrónico. Lo complementa una barra de herramientas en línea, con íconos para ayudas, guías visuales, calendario

tributario, agenda, administración de correo interno y externo, notas recordatorias, visor de documentos, archivador de informes, calculadora, acceso a la página www.helisa.com y notas sobre cambios o actualizaciones. HELISA empresarial, con su apariencia descansada, sencilla y plana, está respaldado en un trabajo de ingeniería serio, acucioso y una segura y poderosa base de datos, donde el límite al tamaño de su información, lo determinará la capacidad de almacenamiento del equipo donde se instale.

7.2 ANÁLISIS PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM).

En este análisis se tienen en cuenta los factores externos de la organización, los cuales, conforman las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. Se incluyen factores como los tecnológicos, económicos, geográficos políticos y sociodemográficos.

En la tabla 11 se sintetizan dichos factores, teniendo en cuenta la información recolectada anteriormente, clasificando cada uno como amenaza u oportunidad, dependiendo a la forma como la empresa lo afronte, además en la tercera columna se mide el impacto de dicho factor sobre la organización.

Es importante aclarar la nomenclatura utilizada para la medición de cada factor, puesto que cada uno puede estar referenciado bien sea en amenaza u oportunidad con una A, una M o una B. Es así como:

- A = Alto (Dependiendo de su ubicación puede hacer referencia a una amenaza u oportunidad con un nivel Alto).
- M = Medio (Dependiendo de su ubicación puede hacer referencia a una amenaza u oportunidad con un nivel Medio).
- B = Bajo (Dependiendo de su ubicación puede hacer referencia a una amenaza u oportunidad con un nivel Bajo).

Tabla 11. Perfil de oportunidades y amenazas del medio.

FACTOR	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Geográfico									
Ubicación estratégica del municipio al norte del Valle y cerca de la línea principal vía del país.				X			X		
Condiciones climáticas e impredecibles y adversas.		X						X	
Malas condición de las vías de acceso		X						X	
Socio-demográfico									
Distancias cortas dentro del municipio, haciendo más fácil el desplazamiento.					X			X	
Mayoría población adulta en la zona urbana					X			X	
Nivel de educación bajo en la población.		X						X	
Económico									
Alto nivel de desempleo en el municipio	X						X		
Inestabilidad del sector por incertidumbre de abastecimiento	X						X		
Actividad agrícola del municipio					X			X	
Político									
Reforma tributaria estructural que aprobó el aumento del IVA de 16% a 19% al 60% de los productos de la canasta familiar.	X						X		
Impuesto a las bolsas plásticas de acuerdo a la Ley 1819 de 2016.		X						X	
Tributo a la gasolina de acuerdo a la Reforma Tributaria Ley 1819 de 2016.	X						X		
Monotributo a tenderos de acuerdo a la Reforma Tributaria Ley 1819 de 2016.					X			X	
Tecnológico									
El avance tecnológico en las telecomunicaciones.				X			X		
Desarrollo de Internet y Comercio electrónico				X			X		
Nuevas tecnologías en adquisición de software contables					X			X	
Resistencia al cambio tecnológico por parte de la gerencia.	X						X		

Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

En las tablas que se presentan a continuación, se muestra la calificación de cada factor evaluado dentro de la matriz POAM, ello con el fin de establecer cuál de dichos factores representa una oportunidad o amenaza significativa, además de valorar su nivel de impacto.

Con base en lo anterior, a cada nivel establecido en el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio, se le estableció un puntaje representado de la siguiente forma:

A: Alto = 3 puntos.

M: Medio = 2 puntos.

B: Bajo = 1 punto.

Tabla 12. Calificación factor geográfico.

FACTOR	AMENAZA		OPORTUNIDAD		IMPACTO	
Geográfico	NIVEL	PUNTOS	NIVEL	PUNTOS	NIVEL	PUNTOS
Ubicación estratégica	N		A	3	A	3
Condiciones climáticas y ambientales	M	2	N		M	2
Condición de las vías de acceso	M	2	N		M	2
	SUMA	4	SUMA	3		
	PROMEDIO	2	PROMEDIO	3		

Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

De acuerdo con la tabla 12, la variable correspondiente a la ubicación estratégica, representa una oportunidad de nivel alto, ello se debe a que el municipio se encuentra cerca de la ruta denominada “la línea” y es un corredor que une el departamento del Valle con el del Quindío, de igual manera se considera con un nivel de impacto alto, al representar una gran oportunidad de ser aprovechada por el afluente turístico y comercial al que conlleva.

En cuanto a las condiciones climáticas y ambientales, al igual que la condición de las vías de acceso, se establecen como amenazas de nivel medio, la primera debido a la dificultad para predecir o preestablecer las condiciones del medio ambiente y que pueden en cierto momento alterar el transporte de productos por parte de los vendedores en cuanto a la distribución de mercancía. Además se desestimula la compra en el supermercado puesto que ante situaciones climáticas adversas, las

personas prefieren comprar en la tienda del barrio que desplazarse hasta el supermercado. En cuanto a las vías de acceso, han sido evidente las problemática en la vía que conduce de Caicedonia a Armenia debido a derrumbes presentados, además la vía a la estación, la cual comunica al municipio con el interior del Valle, no se encuentra en óptimas condiciones.

Tabla 13. Calificación factor sociodemográfico.

FACTOR	AMENAZA		OPORTUNIDAD		IMPACTO	
	NIVEL	PUNTOS	NIVEL	PUNTOS	NIVEL	PUNTOS
Desplazamiento	N		M	2	M	2
Mayoría población adulta	N		M	2	M	2
Nivel de educación	M	2	N		M	2
	SUMA	2	SUMA	4		
	PROMEDIO	2	PROMEDIO	2		

Fuente: Elaboración propia. (Univalle 2017).

De acuerdo con la tabla 13, se evidencia como el desplazamiento o traslado de un sitio a otro es considerada como una oportunidad de nivel medio, esto se debe a que la distancia a recorrer para adquirir los productos en el supermercado no es extensa, esto por encontrarse en un municipio relativamente pequeño, aun así no alcanza un nivel Alto, debido a que existe mucha “tienda de barrio” las cuales ofrecen productos mucho más cerca al domicilio del consumidor, esto sumado a la variedad y cantidad de supermercados que existen en el municipio, tema que será desarrollado en el análisis del sector. En cuanto a la variable “mayoría de población adulta”, es considerada una oportunidad de nivel medio, debido que este segmento poblacional en términos normales y generales tiene una fuente de ingresos bien sea de trabajo formal o informal, es decir, poseen poder adquisitivo y decisión de compra.

Aunque existe una universidad pública en el municipio, la oferta académica no es suficiente para suplir las necesidades de la población, la mayoría de estudiantes egresados de los colegios migran hacia otros municipios o ciudades en búsqueda de mejores oportunidades académicas, estancando el desarrollo local, puesto que la juventud, el cual es considerado potencial de desarrollo económico terminan siendo contratados por empresas de otras ciudades, viviendo, comprando y contribuyendo al desarrollo comercial de otros pueblos.

Tabla 14. Calificación factor económico.

FACTOR	AMENAZA		OPORTUNIDAD		IMPACTO	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Económico						
Alto nivel de desempleo en el municipio	A	3	N		A	3
Inestabilidad del sector por incertidumbre de abastecimiento	A	3	N		A	3
Actividad agrícola del municipio	N		M	2	M	2
	SUMA	6	SUMA	2		
	PROMEDIO	3	PROMEDIO	2		

Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

En la tabla 14, dentro del factor económico, la variable desempleo juega un papel determinante en el desarrollo comercial, puesto que el poder adquisitivo se ve afectado por la falta de oportunidades de empleo, si no hay dinero no se compra, por ello constituye una amenaza de nivel alto, y afecta no sólo al supermercado, sino también a la distribuidora, puesto que si a los intermediarios a los cuales se les distribuye, el cliente final no les compra, entonces los pedidos de productos disminuyen.

En cuanto a la inestabilidad del sector, Colombia es un país donde existe un alto nivel de incertidumbre debido a la periodicidad de los “paros camioneros”, donde los transportadores de productos y/o mercancías detienen labores por reclamar derechos, ello constituye una amenaza de nivel alto por la posibilidad de desabastecimiento.

Tabla 15. Calificación factor político.

FACTOR	AMENAZA		OPORTUNIDAD		IMPACTO	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Político						
Aumento del IVA de 16% a 19% al 60% de los productos de la canasta familiar.	A	3	N		A	3
Aumento de impuesto a las bolsas plásticas	M	2	N		M	2
Tributo a la gasolina	A	3	N		A	3
Monotributo a tenderos	N		M	2	M	2
	SUMA	8	SUMA	2		
	PROMEDIO	3	PROMEDIO	2		

Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

En cuanto al factor político, como se refleja en la tabla 15, existen una serie de medidas emitidas por el gobierno nacional que pueden llegar a desestimular la demanda de productos, bien sea a los clientes de la distribuidora como los del supermercado, por tanto su nivel de amenaza es alto así como su impacto; en cuanto al aumento del impuesto a las bolsas, éstas ya no se pueden ofrecer como valor agregado, sino como un producto más, por tanto su amenaza es media, teniendo en cuenta que los consumidores por no comprar bolsas, prefieren llevar pocas cantidades.

El tributo a la gasolina, encarece el transporte de productos y desestimula la compra por tanto se constituye en una amenaza de nivel alto con un alto impacto. En cuanto al monotributo a los tenderos se constituye en una oportunidad para el supermercado, al poner la “tienda de barrio” a pagar impuesto correspondiente así como las grandes superficies, todo ello de manera proporcional, pero lo mismo se transforma en una amenaza para la distribuidora que surte a tenderos, lo cuales se pueden ver obligados a no realizar grandes pedidos.

Tabla 16. Calificación factor tecnológico.

FACTOR	AMENAZA		OPORTUNIDAD		IMPACTO	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Tecnológico						
Telecomunicaciones	N		A	3	A	3
Desarrollo de Internet y Comercio electrónico	N		A	3	A	3
Nuevas tecnologías en adquisición de software contables	N		M	2	M	2
Resistencia al cambio tecnológico	A	3	N		A	3
	SUMA	3	SUMA	8		
	PROMEDIO	3	PROMEDIO	3		

Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

El factor tecnológico constituye hoy en día una herramienta determinante y eficiente para llegar al consumidor final, ahorrando costos de publicidad por impresiones de folletos y volantes, comerciales publicitarios, perifoneo, etc. En cuanto a este factor, en la tabla 16 se muestra como las telecomunicaciones, el desarrollo del internet y las redes sociales y el comercio electrónico representan una oportunidad con un nivel alto, al igual que su impacto, pues de esta forma se puede llegar a muchos más consumidores con un solo clic. Además, las nuevas tecnologías en el desarrollo contable, simplifican el trabajo, optimizando procesos y crea la posibilidad de obtener información financiera de la organización en tiempo real, este constituye una oportunidad con nivel medio. Por otro lado, existe una resistencia al cambio, pues la empresa no hace uso de dicha herramienta para llegar a más consumidores.

Tabla 17. Resumen Matriz POAM.

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	SUMATORIA	PROMEDIO	NIVEL	SUMATORIA	PROMEDIO	NIVEL
Geográfico	3	3	A	4	2	M
Sociodemográfico	4	2	M	2	2	M
Económico	2	2	M	6	3	A
Político	2	2	M	8	3	A
Tecnológico	8	3	A	3	3	A
TOTAL	19	2	M	23	3	A

Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

En cuanto a la tabla 17, en ella se encuentra el resumen de la matriz POAM, como se estableció anteriormente, a las variables pertenecientes a cada factor, se le asignó un valor de 1 a 3, dependiendo su nivel de afectación a la empresa, en la tabla mencionada, se presentan los valores sumados y promediados de cada factor, ello con el fin de establecer por cada uno, su influencia en la organización. Es así como se evidencia que el factor geográfico obtuvo una sumatoria en sus variables de 3, con un promedio de 3 para las oportunidades, mientras que en las amenazas, obtuvo una sumatoria de 4, con un promedio de 2, ello significa que en dicho factor las oportunidades son mayores que las amenazas y por tanto su impacto es más representativo. El factor sociodemográfico sumo 4 en las oportunidades y un promedio de 2, frente a una sumatoria de 2 con un promedio 2 en las amenazas, lo cual significa que aunque existe un mayor número de oportunidades dentro de éste factor, su nivel de impacto es medio.

El factor económico cuenta con una sumatoria de 2 y un promedio de 2 en las oportunidades, frente a una sumatoria de 6 y un promedio de 3 en las amenazas, ello refleja un alto nivel de incidencia e impacto de estas últimas en el entorno de la empresa. Además, el factor político también refleja un alto nivel de las amenazas, con una sumatoria de 8 y un promedio de 3, demostrando ser el factor con mayor riesgo para la organización. Contrario a lo anterior, se encuentra el tecnológico, el cual posee una sumatoria de 8 con un promedio y nivel de impacto alto, frente a una sumatoria de 3 pero con un alto nivel de impacto, ello significa, que aunque existen varias oportunidades dentro de este factor y la mayoría con un nivel alto, la amenaza existente afecta significativamente dichas oportunidades.

7.3 FACTORES INTERNOS

Para el análisis de los factores internos, lo cuales puedan llevar a un diagnóstico de la empresa, se utilizan instrumentos de recolección de información como lo son la encuesta y la entrevista, ésta última fue aplicada a la secretaria administrativa de la empresa, puesto que el dueño y gerente debido a sus múltiples ocupaciones no pudo atender la entrevista, además se requería de una visión imparcial sobre la organización y que mejor que una empleada con todos los conocimientos administrativos y de operación de la empresa.

La entrevista (la cual se puede visualizar en el anexo 1) fue estructurada con el fin de obtener información sobre cuatro factores o capacidades fundamentales de la empresa, como lo son: la directiva, la de talento humano, la financiera y tecnológica. Cabe aclarar que dicha estructuración se realizó con base en el PCI (Perfil de Capacidad Interna), el cual se encuentra conformado por los cuatro elementos antes mencionados, además de la capacidad competitiva, pero para el análisis de esta última se aplicaron dos encuestas, una a los clientes de la distribuidora y otra a los clientes del supermercado, con el fin de conocer su perspectiva sobre el desempeño competitivo de la organización.

7.3.1 Capacidad Directiva.

Dentro de la capacidad directiva, se establecieron dos variables fundamentales para medir,

En la tabla 18, se sistematizaron las respuestas proporcionadas, allí se buscó establecer el grado de cumplimiento con dos variables fundamentales como lo son la planeación estratégica y los indicadores de gestión. Mostrando que ninguna de las dos se encuentra presente en la capacidad directiva, constituyéndose en debilidades de la empresa, puesto que no cuenta con lineamientos que brinden una guía de hacia dónde se dirige la organización, así como tampoco hay establecido un sistema de control de la gestión por medio de indicadores.

Tabla 18. Capacidad directiva.

FACTOR	VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
			SI	NO	
CAPACIDAD DIRECTIVA	Planeación estratégica	¿Se encuentra definida por escrito la misión y la visión?		X	
		¿Se encuentran definidos los valores y los objetivos corporativos de la empresa por escrito?		X	
		¿Existe algún tipo de planeación estratégica definida por escrito y socializada con los empleados para alcanzar los objetivos propuestos?		X	
	Indicadores de gestión	¿Se gestionan de manera oportuna las quejas y reclamos que se presentan? ¿Cómo lo hacen?		X	
		¿Se cuenta con mecanismos de control que permitan verificar el correcto funcionamiento en la prestación de los servicios ofrecidos por la empresa?		X	

Fuente: Elaboración propia.

7.3.2 Capacidad de Talento Humano.

Para medir la capacidad del talento humano, se formularon nueve preguntas, las cuales se estructuraron bajo cuatro variables como son: Cargos y funciones correctamente estructurados y definidos, contratación de personal, motivación laboral e indicadores de desempeño.

De acuerdo en lo establecido en la tabla 19, ninguna de dichas variables se cumplen en la empresa y existe una alta rotación de personal, puesto que los empleados tienen un horario de entrada pero no se salida, sumado al no pago de prestaciones sociales de aquellos que laboran los fines de semana, las personas allí trabajan por necesidad mas no porque les guste.

Tabla 19. Capacidad de talento humano.

FACTOR	VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
			SI	NO	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	Cargos y funciones correctamente estructurados y definidos	¿La organización cuenta con un organigrama que refleje una estructura definida?		X	
		¿Existe un manual de funciones que clarifique las responsabilidades de cada cargo?		X	
	Contratación de personal	¿Existe un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal debidamente documentado?		X	Verbalmente
		¿Se pagan las prestaciones sociales a todos los empleados?		X	A los que laboran los fines de semana no
		¿Los empleados son capacitados después de su contratación?		X	No hay tiempo para capacitar
	Motivación laboral	¿Existen mecanismos para incentivar la motivación laboral? (Aumentos salariales, bonificaciones, nombramientos de mejor empleado de mes, etc.)		X	
		¿Se cuenta con el programa de salud ocupacional?		X	
		¿Existe alta o baja rotación de personal?	X		Horarios extendidos, hora de entrada pero no de salida
	Indicadores de desempeño	¿Hay establecidos indicadores de desempeño laboral?		X	

Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

7.3.3 Capacidad Financiera.

En cuanto a la capacidad financiera, se formularon tres interrogantes bajo dos variables, como lo son los indicadores financieros y el capital de la empresa, es así como en la tabla 20 se refleja la falta de indicadores financieros previamente establecidos.

Tabla 20. Capacidad financiera.

FACTOR	VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
			SI	NO	
CAPACIDAD FINANCIERA	Indicadores financieros	Se utilizan indicadores financieros		X	
		¿Se realizan estados financieros periódicamente?	X		Realiza comparativos mes a mes y por año. La empresa hace comparativos mes a mes y por año es decir cuánto se vendió enero del 2017 y 2017.
	Capital financiero de la empresa	¿La empresa cuenta con capital suficiente para atender sus compromisos a corto y largo plazo?	X		Cuenta con créditos de proveedor que le dan plazo de 30 a 45 días y la cartera de sus clientes no se pasan de 15 días, son muy pocos los de 30 días, es decir que 45% es cartera y el 55% es contado, el gerente ha adoptado por reducir más la cartera pero por el momento la empresa es sostenible.
		¿Tienen establecido el porcentaje de utilidad y a cuanto equivale aproximadamente?	X		De 10% a 12%

Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

De otro lado, se evidencia la presencia de estados financieros y una solidez económica proporcionada por un margen de utilidad relativamente sustentable.

7.3.4 Capacidad Tecnológica.

Para medir la capacidad tecnológica se establecieron cuatro interrogantes bajo dos variables de medición como lo son: la utilización de tecnología adecuada y la planificación de la adquisición de nueva tecnología.

Tabla 21. Capacidad tecnológica.

FACTOR	VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
			SI	NO	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Tecnología adecuada	¿Los equipos de registro (registradoras) son automáticos (código de barras)?	X		Se cuenta con lector de códigos de barras, cámaras, etc.
		¿Se cuenta con un sistema contable certificado?	X		
		¿La empresa cuenta con algún sistema de gestión de inventario?	X		
	Planificación nueva tecnología	¿Se planifica la inversión en nueva tecnología?	X		

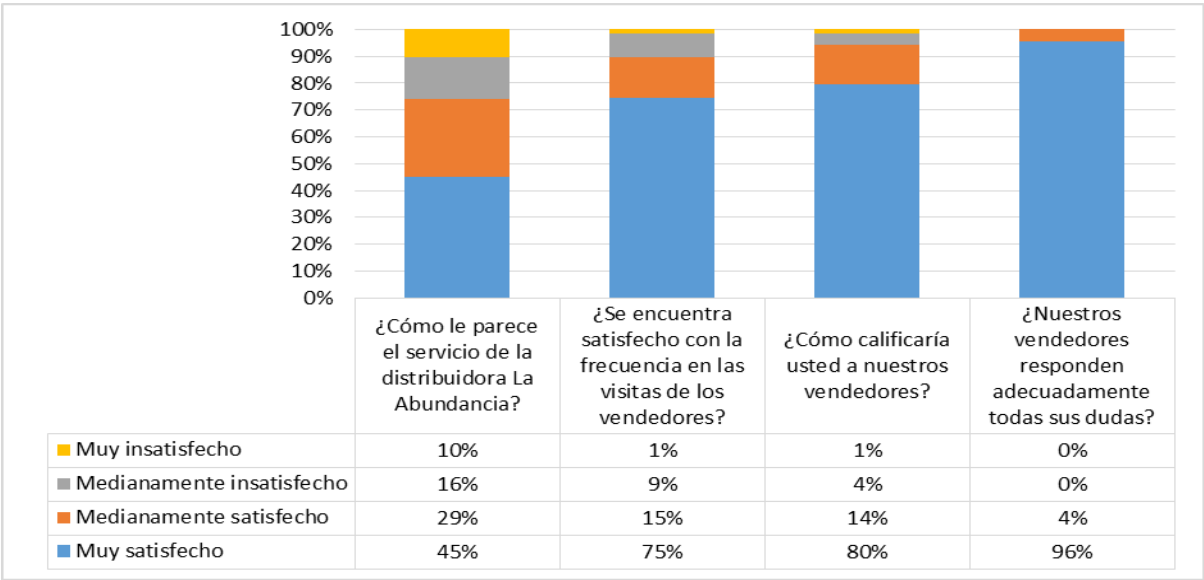
Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

Como se refleja en la tabla 21, la empresa cuenta con una adecuada capacidad tecnológica y además planifica la adquisición de nueva tecnología.

7.3.5 Capacidad Competitiva.

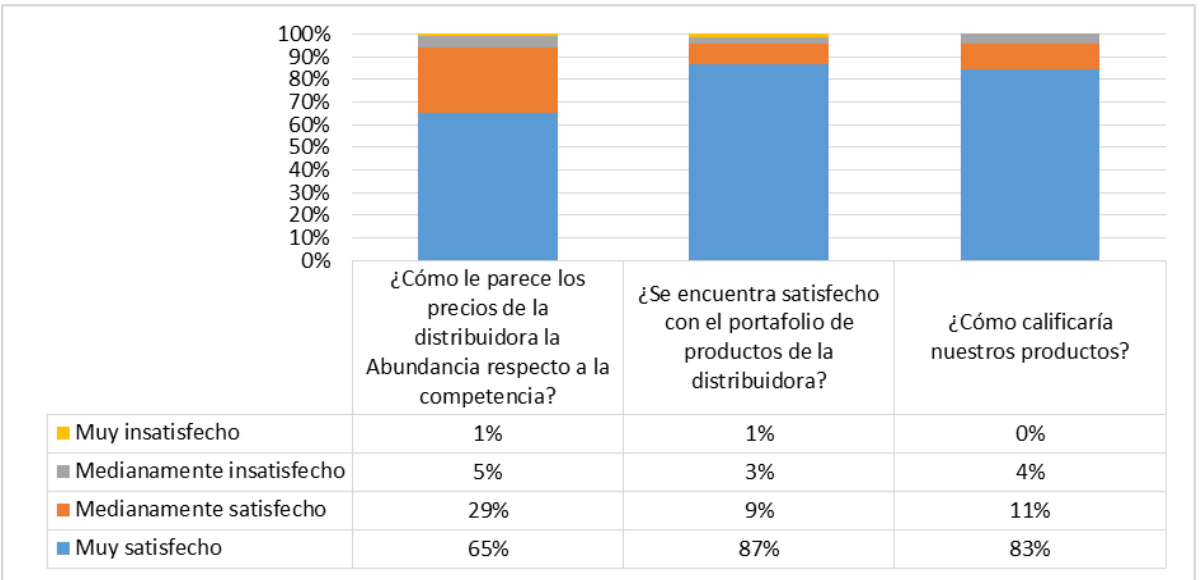
Con el fin de poder recolectar información apropiada para medir la capacidad competitiva de la empresa, se diseñó una encuesta para dos tipos de clientes, los del supermercado y los de la distribuidora, su fin era medir tres variables básicas del factor competitivo, como lo son: el servicio al cliente, la percepción del cliente sobre los productos y la organización en ventas, en los gráficos que se muestran a continuación, se muestran los resultados obtenidos.

Gráfico 3. Servicio al cliente según la percepción de los clientes de la distribuidora la Abundancia.



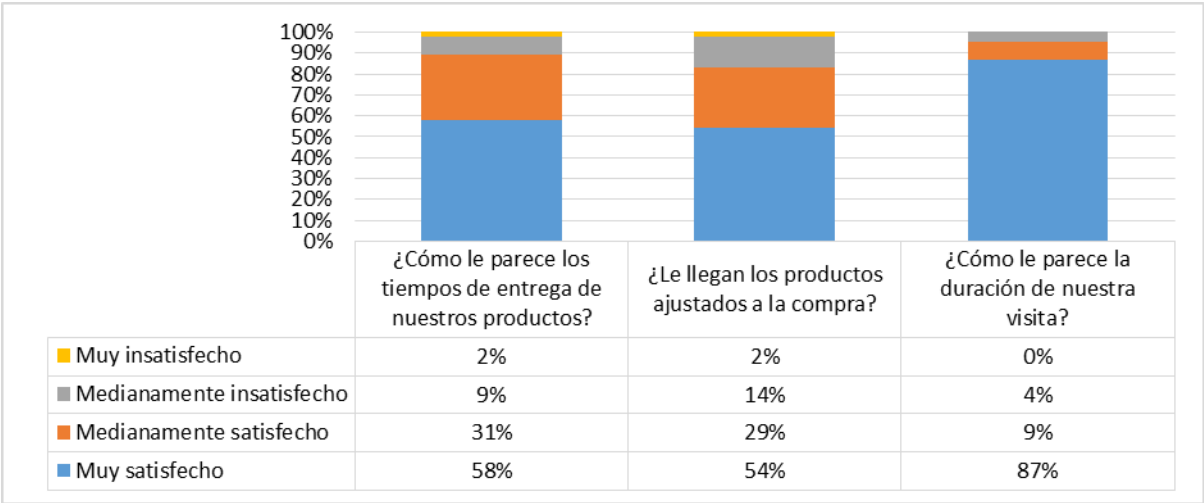
Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

Gráfico 4. Percepción del cliente sobre los productos ofrecidos por la Distribuidora la Abundancia.



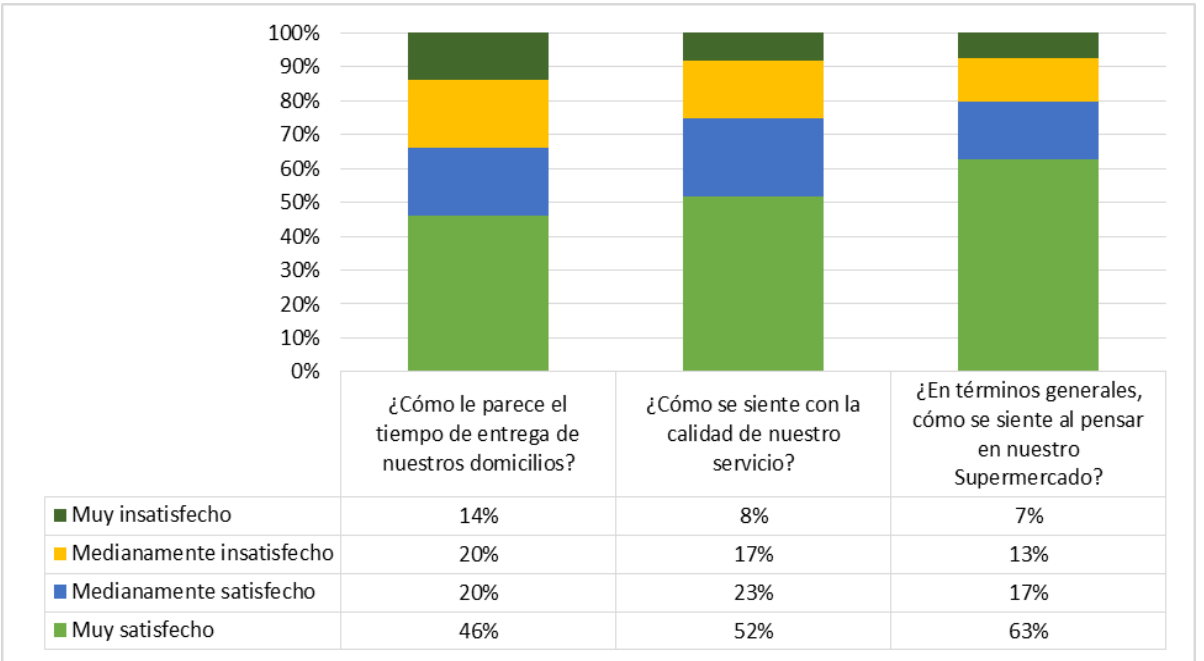
Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

Gráfico 5. La organización en ventas de acuerdo a los clientes de la distribuidora la Abundancia.



Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

Gráfico 6. El servicio al cliente de acuerdo con los clientes del supermercado la Abundancia.



Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

Gráfico 7. Precepción de los clientes con respecto a los productos del supermercado la Abundancia.

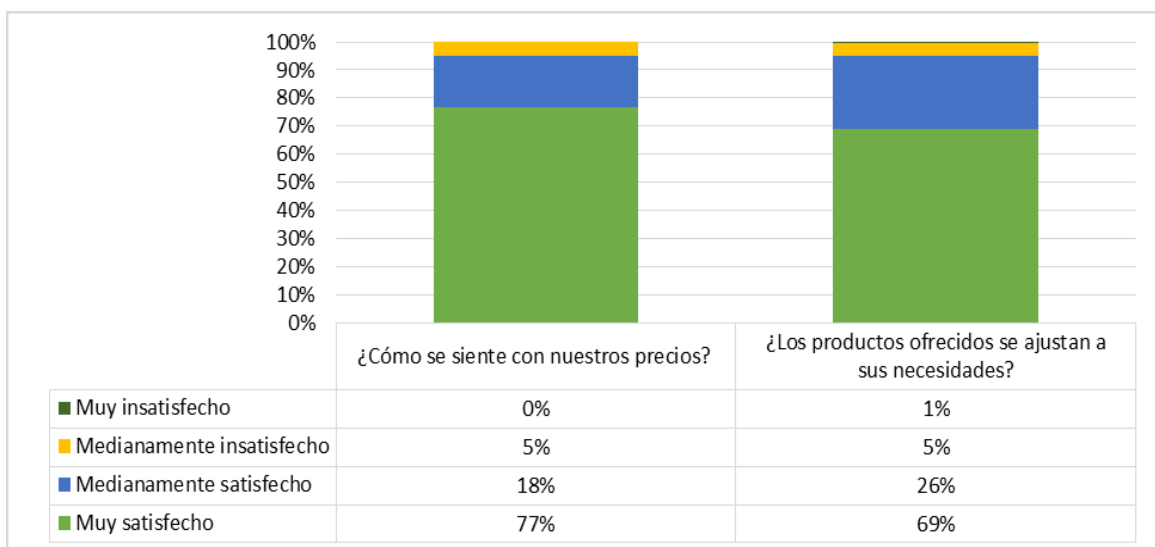
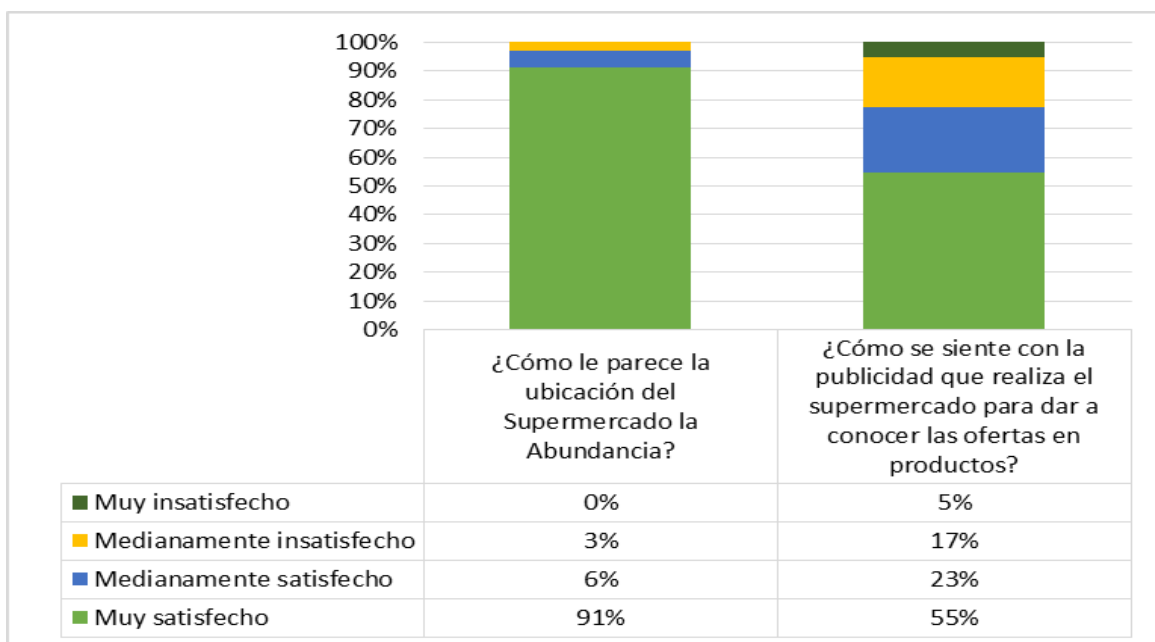


Gráfico 8. La organización en ventas según los clientes del supermercado la Abundancia.



Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

Tabla 22. Resumen capacidad competitiva.

FACTOR	VARIABLE	NIVEL DE SATISFACCIÓN	
		DISTRIBUIDORA	SUPERMERCADO
CAPACIDAD COMPETITIVA	Servicio al cliente	En promedio el 74% de los clientes se encuentran “Muy Satisfechos” con el servicio de la empresa. El 16% en promedio dice estar “medianamente satisfecho”.	En promedio el 54% de los clientes dice sentirse “muy satisfechos” con el servicio, mientras que el 20% expresa sentirse en promedio “medianamente satisfechos”. Además, el 17% manifiesta estar “medianamente insatisfechos” y un 9% “muy insatisfechos”.
	Producto	El 78% en promedio dicen sentirse “Muy Satisfechos” con los productos que ofrece la empresa. En promedio, el 16% de los clientes expresa sentirse “medianamente satisfechos”	El 73% en promedio dice sentirse “Muy satisfechos” con los productos de la empresa, mientras que el 22% “medianamente satisfecho”.
	Organización en ventas	El 66% de los clientes en promedio dicen sentirse “muy satisfechos con la organización en ventas de la empresa, mientras que el 23% expresa sentirse “medianamente satisfecho”. Cabe destacar que en promedio el 9% expresa sentirse “medianamente insatisfechos”.	En cuanto a este punto, en promedio el 73% se siente “muy satisfecho”, aunque segregando los resultados, sólo el 55% dice estar “muy satisfechos con la publicidad que realiza la empresa, mientras que el 91% dice sentirse “muy satisfechos” con la ubicación del supermercado.

Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

En la tabla 22, se presenta el resumen de los resultados de la encuesta para medir la capacidad competitiva de la empresa, en la tercera columna, subdividida a la vez en dos columnas, se expresan una serie de porcentajes, arrojados por las encuestas aplicadas, es importante saber que cada variable fue determinada por una serie de preguntas cada una, para lo cual se sumó los porcentajes concernientes a cada respuesta para de este modo promediar el resultado.

7.4 ANÁLISIS PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI

En la tabla 23 se agrupan los factores y sus respectivas variables, las cuales sirven como base para medir la capacidad interna de la empresa, cada una es clasificada dependiendo de su presencia o ausencia en la organización, es importante aclarar que la ausencia de dicha variable denota una debilidad para la empresa, mientras que su presencia se constituye en una fortaleza.

Tabla 23. Análisis del Perfil de la Capacidad Interna PCI.

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva									
Planeación estratégica				X			X		
Indicadores de gestión				X			X		
Capacidad de Talento Humano									
Cargos y funciones correctamente estructurados y definidos				X			X		
Contratación de personal				X			X		
Motivación laboral				X			X		
Indicadores de desempeño				X			X		
Capacidad financiera									
Indicadores financieros	X						X		
Capital financiero de la empresa	X						X		
Capacidad tecnológica									
Tecnología adecuada		X						X	
Planificación nueva tecnología		X						X	
Capacidad competitiva									
Servicio al cliente		X					X		
Producto		X					X		
Organización en ventas		X					X		

Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

Los factores en los cuales la organización presenta altas debilidades con un alto impacto son: la capacidad directiva y la capacidad del talento humano, mientras que la capacidad financiera se constituye en una de las grandes fortalezas, por otro lado la capacidad tecnológica y la competitiva también se constituyen en fortalezas para la empresa, aunque en esta última se debe prestar especial atención a los niveles de satisfacción de los clientes, pues aunque los porcentajes de satisfacción superaban el 60%, éstos tampoco llegaban a más allá del 90%, para así poder hablar de un completo “muy satisfecho” .

7.5 ANÁLISIS DOFA

Tabla 24. Análisis DOFA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad Financiera - Capital suficiente para atender compromisos a corto y largo plazo. - Porcentaje de utilidad estable. Capacidad tecnológica - Tecnología adecuada para el desarrollo de procesos. - Se cuenta con un sistema contable debidamente certificado. - Se planifica la adquisición de nueva tecnología para mejorar los procesos. Capacidad competitiva - Alto grado de satisfacción en la medición del servicio al cliente. - Los productos que se ofrecen están acordes con las necesidades de sus clientes. - La ubicación del supermercado y su trayectoria	Capacidad Directiva - Completa ausencia de una planeación estratégica que establezca la misión, visión, objetivos y estructura organizacional de la empresa. - Inexistencia de indicadores de gestión que den cuenta sobre la atención oportuna de los requerimientos de los clientes. - Ausencia de mecanismos de control de procesos. Capacidad Talento Humano - Cargos y funciones no estructurados, ni definidos. - Ausencia de un correcto proceso para la contratación y capacitación del personal. - Baja o ausente motivación laboral, con una alta rotación de personal. - No se cuenta con indicadores de desempeño. Capacidad Financiera - No se utilizan indicadores financieros
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factor geográfico - Ubicación estratégica del municipio. Sociodemográfico - Fácil desplazamiento dentro del municipio (distancias cortas). Factor económico - Actividad agrícola en el municipio. Factor político - Monotributo a tenderos. Factor tecnológico - Avance en las telecomunicaciones. - Desarrollo de Internet y Comercio electrónico. - Nuevas tecnologías en adquisición de software contables.	Factor geográfico - Condiciones climáticas y ambientales inestables para el transporte de productos. - No muy buena condición de las vías de acceso. Factor Sociodemográfico - Bajo nivel de educación, traducándose en menos oportunidades de adquirir un poder adquisitivo estable. Factor económico - Alto nivel de desempleo. - Inestabilidad del sector por incertidumbre de abastecimiento. Factor político - Aumento del IVA de 16% a 19% al 60% de los productos de la canasta familiar. - Aumento de impuesto a las bolsas plásticas. - Tributo a la gasolina. Factor tecnológico - Resistencia al cambio tecnológico (uso del comercio electrónico, redes sociales etc.)

Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

7.6 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA A LA CUAL PERTENECE LA DISTRIBUIDORA Y SUPERMERCADO LA ABUNDANCIA.

7.6.1 Aplicación de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Este modelo abarca todos los aspectos que componen la competencia y que representan el impacto que tienen los diferentes factores del entorno en la gestión de la organización.

Como se mencionaba en capítulos anteriores, las cinco fuerzas que componen dicho análisis son:

- La competencia entre compañías.
- La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado.
- La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores o clientes.

7.6.1.1 La competencia entre empresas de la industria. Actualmente en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, existen 6 supermercados y 2 distribuidoras, a continuación se relacionan cada uno:

Supermercados:

- Super Inter (Antiguo Megamio), con dos sedes. El cual cuenta con 80 empleados aproximadamente distribuidos entre sus dos sedes y una sumatoria entre ambas de 6.400 clientes. (Una sede cuenta con 3.500 clientes y la otra con 2.900.)
- Supertiendas Olímpica. Cuenta aproximadamente con 2.600 clientes y 45 empleados.
- Tienda D1. Cuenta por aproximadamente 1.500 clientes y 10 empleados.
- Tienda ARA. Tiene alrededor de 2.000 clientes y 22 empleados.
- Supermercado Surtitodo Ideal. Cuenta con aproximadamente 920 clientes y 12 empleados.

- Distribuidora y Supermercado la Abundancia: Cuenta con 20 empleados y un aproximado de 1.571 clientes.

Distribuidoras:

- Distribuidora Baviera: Actualmente cuenta con 41 empleados, 21 en cargos administrativos y de logística y 20 vendedores. La información sobre número de clientes no pudo ser establecido debido a políticas de privacidad de la empresa, pero se estima que pueden ser entre 2.500 y 3.000.
- Distribuidora y Supermercado la Abundancia. Hasta la fecha tiene sólo dos vendedores que son los encargados de ofrecer los productos y buscar nuevos mercados y 493 clientes, los cuales pequeños vendedores como por ejemplo tiendas.

7.6.1.4. Amenaza de sustitutos. Las tiendas se constituyen en el principal sustituto de cualquier supermercado, puesto que ellas cuentan con la cercanía y la confianza del cliente final, existen personas que “mercan” en la tienda de la esquina. En el municipio de Caicedonia Valle del Cauca existen alrededor de 160 tiendas.

Por el lado de la distribuidora, los mismos supermercados de grandes superficies se pueden convertir en un momento dado en un sustituto, puesto que al sacar promociones a escala atraen no sólo al cliente final sino también a intermediarios como los tenderos.

En los últimos años y con el avance tecnológico, las grandes cadenas de supermercados se encuentran utilizando el comercio electrónico, es decir, desde la comodidad del hogar y frente al computador, tablet o celular, tiendas como el Éxito, Carulla, entre otras ofrecen a sus clientes la oportunidad de realizar sus compras de productos de la canasta familiar en línea, transformándose en un gran sustituto, no sólo para los supermercados sino también para las mismas tiendas de barrio.

7.6.1.3 Amenaza de nuevos competidores o competidores potenciales. En cuanto a la distribuidora, las mismas tiendas de grandes superficies (Olímpica, Super Inter, Éxito, etc.) podrían llegar a convertirse en potenciales nuevos competidores, pues ellas mismas han desarrollado marcas propias en cuanto a

productos de consumo masivo (arroz, azúcar, panela, etc.) a precios más favorables que en determinado momentos pueden llegar a ofrecer a pequeños vendedores.

En cuanto al supermercados, las tiendas de barrio con sólo son un sustituto sino que en un momento dado podrían convertirse en un potencial competidor si éstas deciden entablar estrategias de ampliación del mercado e integración vertical, de hecho de esta manera fue como inició el Supermercado y Distribuidora la Abundancia.

7.6.1.4 Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación es alto, puesto que los productos que estos venden pertenecen a la canasta familiar y por ende son de consumo masivo, porque sin ellos no se tendría mercancía para distribuir, esto mismo les permite la integración hacia delante, fabricando sus productos y distribuyéndolos por si mismos a través de vehículos propios a los intermediarios detallistas y a los mayoristas. Esto es posible gracias a la capacidad y los recursos con los que cuenta el proveedor que se convierten en factor determinante para el desarrollo de sus actividades.

7.6.1.5 Poder de negociación de los clientes. En la actualidad y como se mencionaba anteriormente, “La Abundancia” cuenta con 1.571 clientes en su supermercado y 493 clientes en la distribuidora, y aunque los niveles de satisfacción muestran un resultado positivo, no se puede dejar de lado la fuerte competencia que existe en el municipio, donde los diferentes supermercados realizan grandes despliegues publicitarios con el fin de dar a conocer sus promociones y “enganchar clientes”, de hecho muchas personas no compran todos sus productos en un solo sitio sino que se programan según los días de promociones de los supermercados y compran una parte en un lado y la otra en otro.

Por tanto el poder negociador de los compradores puede establecerse como medio-alto, puesto que por las características de los productos, le dan poder al comprador de cambiar de un producto a otro en caso de que tengan que cubrir alguna necesidad y los productos que la empresa distribuye y/o vende a consumidor final no son únicos y el comprador los podría adquirir en otra empresa o distribuidora.

7.7 ANÁLISIS MPC (MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO)

Con el fin de identificar los principales competidores del Supermercado y Distribuidora “La Abundancia” y ponderar su desempeño con respecto a ellos, se elabora la Matriz del Perfil Competitivo, en medio de la cual se escogieron aquellos factores internos y externos claves de éxito que pueden significar mayores o menores fortalezas y mayores o menores debilidades para la empresa y compararla con dos de sus competidores directos, uno para el supermercado y el otro para la distribuidora. En el caso del supermercado se escogió Super Inter, el cual desde el año 2014 fue adquirido por la cadena Éxito y se considera como una competencia fuerte y directa por medio de sus dos sedes, puesto que una de ellas se encuentra ubicada cerca a la plaza central al igual que La Abundancia, y hace despliegue de diferentes herramientas publicitarias y promociones para atraer y captar nuevos clientes. Por otro lado como único competidor directo en el municipio se encuentra la Distribuidora Baviera, la cual es una empresa con mayor trayectoria y organización, al igual que fuerza de ventas.

Al elaborar la matriz de perfil competitivo, se le asigna un valor de 0,0 (menor) a 1,0 (mayor) importancia en la cual indica el nivel de importancia del factor para contribuir al éxito en el sector; posteriormente se clasifican de 1 a 4, donde 1 (debilidad principal), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza principal); luego se multiplica el valor y la clasificación dando como resultado un puntaje, que al sumar los puntajes de cada supermercado y/o distribuidora, el total muestra cómo se encuentra la competencia frente al supermercado y distribuidora La Abundancia, teniendo en cuenta los factores claves escogidos para el análisis.

Cabe destacar que los factores claves de éxito escogidos son aquellas fortalezas y debilidades que representan un nivel alto de incidencia para la empresa, además y como lo permite la matriz, se escogió un factor externo que se considera el de mayor influencia como el económico, que si bien no puede ser previsto, ni evitado, si puede ser amortiguado por medio de planes de contingencia en un momento determinado.

Tabla 25. Matriz del Perfil Competitivo MPC.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	SUPERMERCADO Y DISTRIBUIDORA LA ABUNDANCIA		SUPERMERCADO SUPER INTER		DISTRIBUIDORA BAVIERA	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Capacidad Directiva	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45
Capacidad de Talento Humano	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45
Mercadeo	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
Capacidad Competitiva	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Capacidad Tecnológica	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Capacidad Financiera	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Factor Económico	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1
SUMATORIA	1,00		2,2		3,7		2,95

Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

De acuerdo con la tabla 25, correspondiente al MPC de la empresa, se concluye que el supermercado y distribuidora La Abundancia, se encuentra muy por debajo tanto en su servicio como supermercado y también como distribuidor de sus competidores más directos, esto se debe principalmente como se veía en puntos anteriores, a la falta de una adecuada capacidad directiva que le proporcione un apropiado direccionamiento estratégico a la empresa, pues hasta el momento, ello se realiza de manera empírica por el dueño y gerente quien es el único que sabe a dónde quiere llegar con la organización, pues sus empleados lo desconocen por completo. Además tampoco existe una adecuada gestión del talento humano, pues los procesos de contratación también son llevados a cabo de una manera empírica, desmotivando el personal y produciendo una alta rotación del mismo.

En la empresa tampoco se realizan labores de mercadeo adecuadas y ajustadas a las necesidades del entorno a la altura de la competencia, no se utilizan herramientas poco costosas pero efectivas como redes sociales para dar a conocer sus promociones. La competencia reparte volantes, perifonea, etc., La Abundancia no lo hace, se encuentra confiada en su ubicación central, lo cual hoy en día no es suficiente para sostenerse en el mercado.

7.8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Con el fin de dar cumplimiento al tercer y último objetivo del presente proyecto, se presenta a continuación una serie de elementos que contribuirán al desarrollo del mismo, para lo cual se plantea lo siguiente:

- Cruce de información FODA para la formulación de estrategias.
- Formulación de la Misión, la Visión, los valores corporativos, estructura organizativa.
- Planteamiento del Balance Scorecard y mapa estratégico de acuerdo con las estrategias formuladas.

7.8.1 Formulación estrategias mediante el cruce de información FODA.

En la tabla 26 que se presenta a continuación, se realiza la formulación de las estrategias con base en la información obtenida mediante el análisis FODA,

Tabla 26. Matriz FODA para la formulación de estrategias.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Ubicación estratégica del municipio. O2. Fácil desplazamiento dentro del municipio (distancias cortas). O3. Actividad agrícola en el municipio. O4. Monotributo a tenderos. O5. Avance en las telecomunicaciones. O6. Desarrollo de Internet y Comercio electrónico. O7. Nuevas tecnologías en adquisición de software contables.	A1. Condiciones climáticas y ambientales inestables para el transporte de productos. A2. No muy buena condición de las vías de acceso. A3. Bajo nivel de educación, traduciéndose en menos oportunidades de adquirir un poder adquisitivo estable. A4. Inestabilidad del sector por incertidumbre de abastecimiento. A5. Aumento del IVA de 16% a 19% al 60% de los productos de la canasta familiar. A6. Aumento de impuesto a las bolsas plásticas. A7. Tributo a la gasolina. A8. Resistencia al cambio tecnológico (uso del comercio electrónico, redes sociales etc.)
FORTALEZAS	FO	FA
F1. Capital suficiente para atender compromisos a corto y largo plazo. F2. Porcentaje de utilidad estable. F3. Tecnología adecuada para el desarrollo de procesos. F4. Se cuenta con un sistema contable debidamente certificado. F5. Se planifica la adquisición de nueva tecnología para mejorar los procesos. F6. Alto grado de satisfacción en la medición del servicio al cliente. F7. Los productos que se ofrecen están acordes con las necesidades de sus clientes. F8. La ubicación del supermercado y su trayectoria	1. Aumentar la cuota del mercado. 2. Optimizar costos de intermediación, estableciendo relación comercial directa con productores agrícolas de la región. 3. Establecer canales de comunicación electrónicos con los clientes.	1. Diversificar y/o ampliar la base de datos de proveedores. 2. Realizar ofertas de productos no gravados con IVA. 3. Amortiguar el aumento en el precio de productos gravados con IVA, realizando acuerdos con la cadena de abastecimiento.

Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

Tabla 26 (Continuación).

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Ubicación estratégica del municipio. O2. Fácil desplazamiento dentro del municipio (distancias cortas). O3. Actividad agrícola en el municipio. O4. Monotributo a tenderos. O5. Avance en las telecomunicaciones. O6. Desarrollo de Internet y Comercio electrónico. O7. Nuevas tecnologías en adquisición de software contables.	A1. Condiciones climáticas y ambientales inestables para el transporte de productos. A2. No muy buena condición de las vías de acceso. A3. Bajo nivel de educación, traduciéndose en menos oportunidades de adquirir un poder adquisitivo estable. A4. Inestabilidad del sector por incertidumbre de abastecimiento. A5. Aumento del IVA de 16% a 19% al 60% de los productos de la canasta familiar. A6. Aumento de impuesto a las bolsas plásticas. A7. Tributo a la gasolina. A8. Resistencia al cambio tecnológico (uso del comercio electrónico, redes sociales etc.)
DEBILIDADES	DO	DA
D1. Completa ausencia de una planeación estratégica que establezca la misión, visión, objetivos y estructura organizacional de la empresa. D2. Inexistencia de indicadores de gestión que den cuenta sobre la atención oportuna de los requerimientos de los clientes. D3. Ausencia de mecanismos de control de procesos. D4. Cargos y funciones no estructurados, ni definidos. D5. Ausencia de un correcto proceso para la contratación y capacitación del personal. D6. Baja o ausente motivación laboral, con una alta rotación de personal. D7. No se cuenta con indicadores de desempeño. D8. No se utilizan indicadores financieros	1. Implementar procesos de innovación en la comercialización. 2. Desarrollar mapa de procesos que contenga tanto los procesos estratégicos, operativos y de apoyo y soporte. 3. Establecer procesos de con los proveedores.	1. Mejorar las competencias del capital humano. 2. Impulsar la motivación del personal. 3. Fomentar un adecuado clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

7.8.2 Formulación de la Misión, la Visión, los valores corporativos y estructura organizativa.

A continuación se establece la formulación de la Misión, la Visión, los Valores Corporativos y la estructura organizativa de la empresa. Lo anterior fue formulado en conjunto con la alta gerencia de la organización, así como con algunos empleados de la misma.

Declaración de Visión

Supermercado y Distribuidora La Abundancia tiene como misión. La venta y distribución de productos de la canasta familiar a precios asequibles, con un servicio personalizado por medio de un capital humano motivado y con sentido de pertenencia.

Declaración de la Misión

Supermercado y Distribuidora La Abundancia tienen como visión. En el 2023 ser Líder en la venta y distribución de los productos de la canasta familiar, proporcionando seguridad y confianza entre sus clientes, aportando bienestar a sus empleados y contribuyendo al desarrollo económico de la región.

Valores corporativos

- **Responsabilidad:** Se trabaja con seriedad, de acuerdo a los deberes y derechos establecidos por las normas de comercio internacional, nacional y local, teniendo en cuenta los principios éticos y/o morales como generadores de un servicio.
- **Respeto:** Se escucha, entiende y valoran las diferencias, buscando la correcta armonía en las relaciones comerciales, interpersonales y laborales.
- **Honestidad:** Se desarrollan todas las transacciones y/u operaciones con transparencia.
- **Servicio:** Siempre existe la disposición adecuada para satisfacer las necesidades, exigencias y/o solicitudes del cliente, los proveedores, los

empleados y comunidad en general, dando respuesta de manera amable y oportuna.

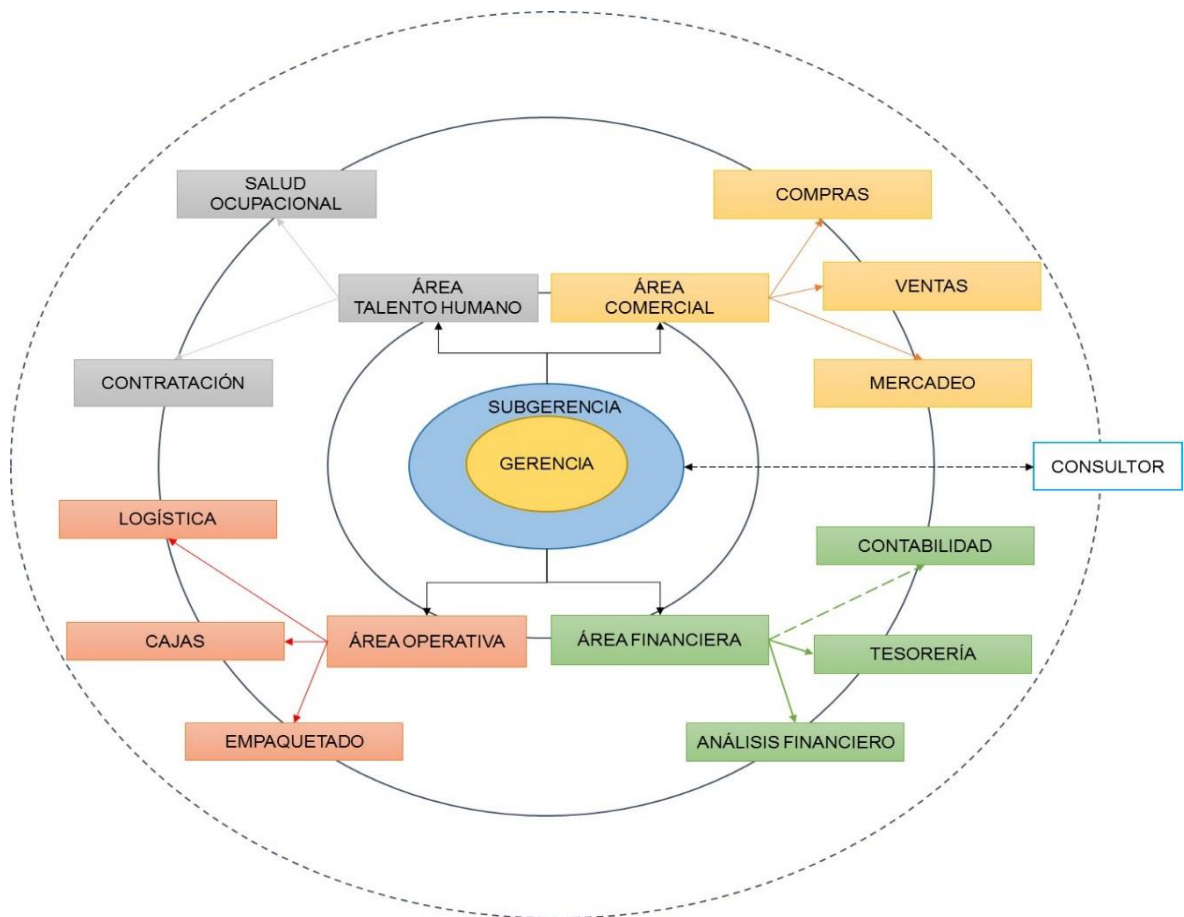
- **Solidaridad:** Capacidad de sentir empatía por quien nos rodea. Esto significa un sentido colectivo de colaboración, sin ningún arraigo de diferenciación, teniendo en cuenta las capacidades de cada persona que conforma el entorno.

Estructura organizativa.

El diseño de una estructura organizacional es elemental y prioritario para el correcto funcionamiento y crecimiento de una organización, puesto que ayuda a la gerencia a identificar las áreas que necesitan ser añadidas a la empresa. Definir la estructura asegura que haya suficiente talento humano dentro de la empresa para lograr los objetivos establecidos, al mismo tiempo que fomenta la adecuada administración de éste.

Para el caso de la distribuidora y supermercado La Abundancia se propone una estructura organizacional circular, la cual se aleja de una idea de subordinación e invita a todas las áreas de la organización a trabajar de manera conjunta por el bienestar de la empresa.

Figura 6. Estructura organizacional propuesta para la distribuidora y supermercado la Abundancia.



Fuente: Elaboración propia (Univalle 2017).

Es importante recalcar que actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, por tanto, en la figura 8, se establece la propuesta elaborada para la distribuidora y supermercado La Abundancia, el cual está compuesto por cuatro áreas fundamentales, como lo son: el área de talento humano, el área comercial, el área operativa y el área financiera, a continuación se establecen las funciones generales de cada una:

Área de talento humano. Cumple específicamente con cinco funciones fundamentales y debe encargarse de toda la parte de contratación y salud ocupacional:

- **Función económica:** Relacionada con salarios, incentivos y prestaciones sociales.
- **Función dinámica:** Selección, contratos, adaptación y evaluación de desempeño.
- **Función formativa:** Capacitación y desarrollo de personal.
- **Función sanitaria:** Exámenes médicos pre-ocupacionales u ocupacionales.
- **Función normativa:** Reglamentos y políticas de manejo de personal.
- **Función de bienestar:** Salud ocupacional, disminución del riesgo laboral.

Área comercial. Además de las funciones de compras y ventas, ésta área debe encargarse de:

- Servicios comerciales.
- Publicidad y promoción de los servicios u ofertas de la empresa.
- El proceso postventa, realizar seguimiento al cliente con el fin de crear una fidelización del mismo.

Área operativa. Se enfoca al correcto funcionamiento operativo de la empresa comprende:

- **Logística:** Vela por el adecuado desempeño de la parte logística tal como calcular los tiempo de embarque y desembarque de mercancía, correcto despacho de los pedidos, además vigila el almacén con el fin de conocer el estado en tiempo real del inventario. Coordina los turnos de las cajas y el proceso de empaquetado tanto en cajas como en bodega.

Área financiera. Es el área encargada de medir, organizar, controlar, plasmar y comunicar todos los costes que se producen en la organización, llevando un control de los costes internos y de los gastos en tiempo real. Además debe realizar:

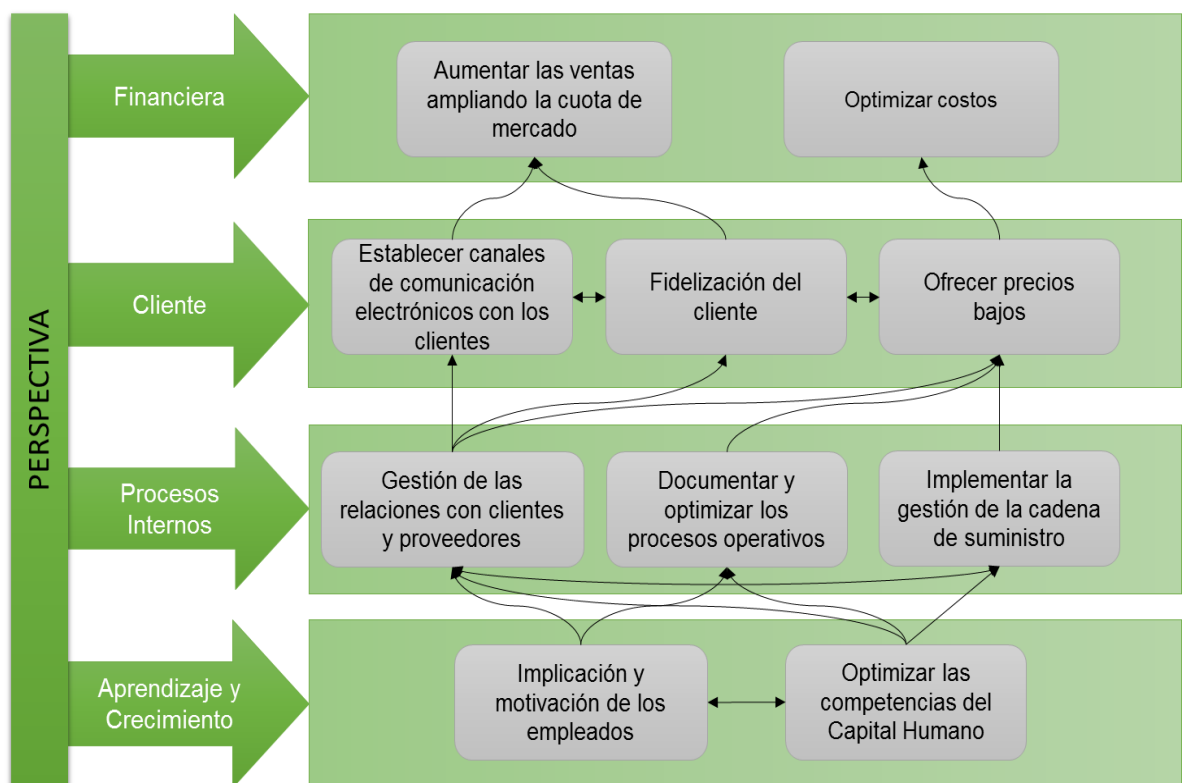
- Proyecciones financieras anuales.
- Plan de presupuesto anual.

- Análisis de riesgos financieros.
- Elaborar planes de inversión.

Además de lo anterior también se aconseja contratar con consultor/asesor que ayude a la organización en el proceso de desarrollo, profundización e implementación del presente direccionamiento, puesto que el gerente actual de la empresa no cuenta con los conocimientos requeridos y necesarios para hacerlo.

7.8.3 Mapa estratégico.

Figura 7. Mapa Estratégico Supermercado y Distribuidora la Abundancia.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada. (Univalle 2017).

El mapa estratégico propuesto en la figura 9 para el Supermercado y Distribuidora la Abundancia tiene en cuenta el cruce de información del análisis FODA realizado anteriormente, de lo cual surgen los objetivos estratégicos planteados y que siguen los lineamientos enfocados a desarrollar estrategias de crecimiento y productividad, desde el enfoque de las cuatro perspectivas del Balance Scorecard: Financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje

7.8.4 Planteamiento del Balance Scorecard.

Tabla 27. Perspectiva financiera.

Objetivos Estratégicos	Metas	Actividad	Indicadores	Frecuencia	Presupuesto	Responsable
Aumentar las ventas ampliando la cuota de mercado	Incrementar las ventas en supermercado y distribución en un 10%.	Distribuir 2000 volantes semanales promocionando los productos.	Porcentaje de cumplimiento tomando como base la meta de incremento en ventas.	Semanal	\$ 40.000	Área comercial Área financiera
	Aumentar el porcentaje de clientes que realizan sus compras en supermercado en un 15%	Lanzar 1 día semanal de ofertas en productos seleccionados contratando animador	Porcentaje de variación de ventas por medio de comparaciones por periodos de tiempo	Mensual	\$ 120.000	
Optimizar costos eliminando intermediarios	Reducir los costos en la compra a proveedores en un 5% por líneas de productos.	Comprar a productores directamente	Porcentaje de variación en los costos por periodos similares de tiempo	Mensual	NA	
	Establecer alianzas comerciales con al menos 3 proveedores agrícolas locales.	Contactar proveedores agrícolas con productos de alta rotación.	Porcentaje de cumplimiento con respecto al número de nuevos proveedores propuesto.	Trimestral	NA	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada. (Univalle 2017).

Tabla 28. Perspectiva del Cliente.

Objetivos Estratégicos	Metas	Actividades	Indicadores	Frecuencia	Presupuesto	Responsable
Establecer canales de comunicación electrónicos con los clientes	Hacer presencia en las redes sociales más populares (Facebook, Twiter, instagram, etc.)	Contratar servicios de un experto en marketing digital	Porcentaje de cumplimiento en cuanto a # de redes sociales creadas/ # de redes sociales existentes	Mensual	\$ 800.000.	Área comercial: mercadeo
	Ampliar receptores de información sobre las ofertas	Realizar como mínimo 1 publicación semanal en redes sociales sobre los productos y/o ofertas	Número de publicaciones realizadas	Mensual	NA	
Fidelizar el cliente	Implementar 1 oficina de atención al cliente dentro del área comercial	Contratar personal que se enfoque en la atención del cliente.	1 oficina de atención al cliente creada	Mensual	\$ 900.000	Área comercial
	Establecer una base de datos con los clientes del Supermercado	Registrar cada cliente que haga uso del Supermercado.	Base de datos creada con número de clientes registrados	Mensual	NA	Oficina Atención al cliente
	Establecer una base de datos con los clientes de la Distribuidora	Registrar cada cliente que haga uso de la Distribuidora.	Base de datos creada con número de clientes registrados	Mensual	NA	Oficina Atención al cliente
	Establecer comunicación telefónica directa con al menos 20 clientes diarios.	Tomar datos de los clientes	#de clientes contactados/ # de clientes registrados en base de datos.	Mensual	NA	Oficina Atención al cliente
Ofrecer precios bajos	Realizar comparación de precios con al menos 3 competidores directos	Contratar cliente incognito que visite la competencia y consultar sus precios.	Evolución en los precios registrada	Semanal	\$ 30.000	Área operativa
	Ampliar la base de datos de proveedores con el fin de adquirir productos en ofertas	Contactar nuevos proveedores	#de proveedores nuevos/ # de proveedores actuales	Mensual	NA	Área operativa

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada. (Univalle 2017).

Tabla 29. Perspectiva de procesos internos.

Objetivos Estratégicos	Metas	Actividad	Indicadores	Frecuencia	Presupuesto	Responsable
Implementar un sistema de gestión de las relaciones con clientes y proveedores	Caracterizar los clientes del Supermercado en cuanto a frecuencia y tipo de compra.	Crear una ficha digital y carpeta física con datos de los clientes	Porcentaje de cumplimiento en cuanto a #de clientes caracterizados/ # de clientes registrados en base de datos.	Mensual	\$ 50.000	Área comercial
	Caracterizar los proveedores por tipo de productos, distancia geográfica y rangos de precios	Crear una ficha digital y carpeta física con datos de los proveedores	Porcentaje de cumplimiento en cuanto a #de proveedores caracterizados/ # de proveedores registrados en base de datos.	Mensual	\$ 50.000	Área comercial
Documentar y optimizar los procesos operativos	Diseñar mapa de procesos por área de la empresa	Desglosar cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa	# de mapa de procesos diseñados/ # de áreas de la empresa	Semestral	NA	Área operativa
Implementar la gestión de la cadena de suministro	Obtener los productos de forma confiable y oportuna	Adquirir aplicación de gestión de pedidos.	Tiempo de espera entre pedido y entrega en días.	Mensual	\$ 300.000.	Área operativa
	Inventario actualizado	Adquirir un sistema completo de gestión de inventarios que descargue información en tiempo real.	Porcentaje en la rotación de stocks	Semanal	\$ 800.000	Área operativa

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada. (Univalle 2017).

Tabla 30. Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje.

Objetivos Estratégicos	Metas	Actividades	Indicadores	Frecuencia	Presupuesto	Responsable
Implicación y motivación de los empleados	Aplicar 1 encuesta de motivación laboral	Encuestar a todos los empleados de la empresa	Porcentaje de cumplimiento en cuanto a # de empleados encuestados/ # de empleados de la empresa	Mensual	\$ 20.000	Área Talento Humano
	Medir la satisfacción del 100% de los empleados		Índice de motivación laboral	Mensual		Área Talento Humano
Optimizar las competencias del Capital Humano	Implementar intranet que facilite la comunicación con los empleados	Enviar información relevante para los empleados por la intranet	# de usuarios de la Intranet / # de empleados de la empresa	Semanal	\$ 150.000	Área Talento Humano
	Elaborar el manual de funciones para cada área de la empresa	Contratar experto en diseño organizacional	Porcentaje de cumplimiento en cuanto a # de cargos con funciones documentadas/ # de cargos de la empresa	Trimestral	\$ 800.000	Área Talento Humano

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación realizada. (Univalle 2017)

Total presupuesto: \$ 4.060.000.

8. CONCLUSIONES

- Del diagnóstico realizado se concluye que el supermercado y distribuidora La Abundancia es una empresa de tipo familiar que ha crecido en el mercado local y se ha fortalecido paulatinamente, aunque su gestión gerencial ha sido meramente empírica, ha podido sostenerse, no obstante es necesario implementar acciones que fortalezcan el entorno interno de la organización, pues la debilidad en medio de éste, podría llegar a desencadenar un fracaso, al no encontrarse sólidamente cimentada para afrontar los cambios del entorno, debe entender que ya no es una empresa sólo familiar, sino que es la fuente de ingreso de 20 familias del municipio.
- En cuanto al análisis del sector, no se puede negar que en el municipio existen organizaciones con mucho mayor respaldo económico y con muchas mayores y mejores fortalezas a nivel interno, y que son proyectadas hacia lo externo, pero no tienen una característica que si posee La Abundancia y es el sentido de pertenencia por la región, al ser una empresa nacida y que ha ido creciendo en medio de la comunidad, este podría ser un punto a favor de la empresa si se aprovechase enfocando sus esfuerzos comerciales a acercarse mucho más al consumidor final.
- Es importante recalcar que en la actualidad La Abundancia no cuenta con ningún tipo de direccionamiento estratégico, el dueño y gerente sabe qué quiere alcanzar, pero los empleados de la empresa no, y son estos los únicos que pueden ayudar a que las metas se materialicen, de allí la importancia de la implementación y socialización del direccionamiento propuesto.
- Se logró establecer la Visión, la Misión y los Valores Corporativos de la compañía, previa identificación de la necesidad de un direccionamiento estratégico, estos, dan a conocer el propósito de la organización, proporcionando herramientas para enfrentarse a los competidores de la industria.
- Las estrategias formuladas toman como base la información recopilada durante la etapa de diagnóstico de la empresa, dónde se analizó cada uno de los factores resultantes durante dicha fase y de esta forma plantear el análisis FODA, diseñando las estrategias más adecuadas de acuerdo al contexto tanto interno como externo de la organización.

- El direccionamiento estratégico realizado pretende definir la identidad de la Organización y establecer una guía a seguir para el cumplimiento de los objetivos, desarrollando los objetivos planteados en el proyecto.
- La excesiva centralización de funciones en el gerente/propietario, evita que la empresa se dinamice y se adapte fácilmente a los cambios tanto del entorno interno como externo, constituyendo esto una limitante para el crecimiento y supervivencia de la misma, por tanto se propuso un modelo de estructura circular, diferenciada en áreas, las cuales concentran y agrupan las funciones vitales para el fortalecimiento de la Supermercado y Distribuidora la Abundancia.
- En el Supermercado y Distribuidora la Abundancia, no se utilizan, ni han utilizado actividades de marketing y mucho menos una planeación del mismo. La competencia reparte volantes, perifonea, etc., La Abundancia no lo hace, se encuentra confiada en su ubicación central, lo cual hoy en día no es suficiente para sostenerse en el mercado.

9. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se hacen teniendo en cuenta el estudio realizado sobre los factores externos e internos de la empresa, el direccionamiento estratégico y las estrategias a desarrollar.

- Implementar el direccionamiento estratégico propuesto, socializando con los empleados, imprimiendo copias y ubicándolos en sitios específicos de la empresa.
- Contratar un asesor que brinde sus servicios en la creación de las áreas recomendadas en la empresa, todo con el fin de que el personal se sienta correctamente contratado y capacitado, al mismo tiempo que motivado y disminuir la rotación.
- Para la empresa también se hace necesario contar con programas de capacitación para sus empleados que garanticen el ofrecimiento de servicios de excelente calidad y de esta manera lograr la satisfacción de los clientes.
- Implementar un sistema de PQRS tanto del cliente interno como externo. Lo anterior, con el fin de lograr un proceso de seguimiento y mejora dentro de la organización. Para ellos se hace necesario involucrar al cliente como parte activa de la empresa, aplicando encuestas que permitan conocer sus expectativas y la forma en que perciben los servicios que le ofrece la Distribuidora y Supermercado la Abundancia. Al igual, se debe fomentar dentro de la entidad, programas de motivación e incentivo logrando que el capital humano desarrolle sentido de pertenencia.
- Realizar una mayor inversión en publicidad, dando a conocer las promociones, descuentos, precios especiales etc. que oferte la organización.
- Ampliar el pie de ventas contratando más personal con el fin de ejecutar la estrategia que expanda el mercado.
- Se debe generar un plan de mercadeo que ayude a la empresa a segmentar adecuadamente el mercado, de acuerdo a los clientes que frecuentemente hacen uso de sus servicios, el conocimiento del cliente le proporcionará a la organización, la base para establecer estrategias de acuerdo a las preferencias de los mismos, y por ende aumentar sus ventas.

10. BIBLIOGRAFÍA

AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y Estrategia. Bogotá: Universidad Santo Tomás, 2005.

BELTRÁN R., Noé. Metodología para el rediseño de procesos. Primera edición: 2006.

CHANDLER. Alfred. Citado por: AMAYA, Jairo. Gerencia, Planeación y Estrategia. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 2000.

CUERO OSORIO, Estiven. Planeación Estratégica: Henry Mintzberg. Bogotá, 2007, 43h. (Citado el 06 de Abril de 2016). En < <http://www.docentes.unal.edu.co/>>

DRUCKER, Peter. Citado por: AMAYA, Jairo. Gerencia, Planeación y Estrategia. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 2000.

FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimera Edición. México: 2008.

GARCÍA P., Víctor. Análisis Financiero: Un enfoque Integral. México: Grupo Editorial Patria S.A. 2015.

GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1998.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. En: Harvard Business School Publishing Corporation, 2007.

KOONTZ, Harold, *et al.* Administración: Una perspectiva global y empresarial. 14° Edición. México: Mc Graw Hill, 2012. 585 p. (Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736). ISBN 978-607-15-0759-4.

MINTZBERG, Henry et al. El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. México: Pearson Education, 1997.

MINTZBER, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico. México: Granica, 2008.

MORENO SABALZA, Ricardo A. Diseño de un Plan Estratégico en la Empresa Distribuciones Rocas LTDA. Cartagena de Indias D.T. y C. 2005, 160 h. Trabajo de grado Administrador Industrial. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Administración Industrial. [Citado el 01 de Mayo de 2016]. Disponible en el catálogo en línea de la Biblioteca de la Universidad de Cartagena: < <http://biblioteca.unicartagena.edu.co/>>

NEUMAN, John y Morgenstern, Oskar. La teoría del Juego. Citado por: MINTZBERG, Henry et al. El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997.

PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En: Harvard Business Review. America Latina, 2008.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Citado por: MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico. México: Granica, 2008.

SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y Mapas Estratégicos. Bogotá: 3R Editores, 2008.

ANEXOS

ANEXO 1: DISEÑO ENTREVISTA

Entrevista para el gerente o secretaria administrativa.

Capacidad Directiva

- 1) ¿A qué se dedica la organización?
- 2) ¿Se encuentra definida por escrito la misión?
- 3) ¿Se encuentra definida por escrito la visión?
- 4) ¿Se encuentran definidos los valores corporativos de la empresa por escrito?
- 5) ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la Distribuidora y Supermercado la Abundancia?
- 6) ¿Cuáles son los objetivos de Distribuidora y Supermercado la Abundancia? ¿Se encuentran definidos por escrito?
- 7) ¿Existe algún tipo de planeación estratégica definida por escrito y socializada con los empleados para alcanzar los objetivos propuestos?
- 8) ¿Se gestionan de manera oportuna las quejas y reclamos que se presentan? ¿Cómo lo hacen?
- 9) ¿Se cuenta con mecanismos de control que permitan verificar el correcto funcionamiento en la prestación de los servicios ofrecidos por la empresa? (Encuestas de satisfacción del cliente)

Capacidad de talento humano

- 10) ¿La organización cuenta con un organigrama que refleje una estructura definida?
- 11) ¿Existe un manual de funciones que clarifique las responsabilidades de cada cargo?
- 12) ¿Existe un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal debidamente documentado?
- 13) ¿Se cuenta con el programa de salud ocupacional?
- 14) ¿Se pagan las prestaciones sociales a todos los empleados?
- 15) ¿Los empleados son capacitados después de su contratación?
- 16) ¿Existen mecanismos para incentivar la motivación laboral? (Aumentos salariales, bonificaciones, nombramientos de mejor empleado de mes, etc.)
- 17) ¿Existe alta o baja rotación de personal?
- 18) ¿Hay establecidos indicadores de desempeño laboral?

Capacidad financiera

- 19) Se utilizan indicadores financieros
- 20) ¿La empresa cuenta con capital suficiente para atender sus compromisos a corto y largo plazo?
- 21) ¿Se realizan estados financieros periódicamente? ¿Cada cuánto?
- 22) ¿A qué porcentaje equivale aproximadamente el margen de utilidad?

Capacidad tecnológica

- 23) Los equipos de registro (registradoras) son automáticos (código de barras) o manuales.

- 24) Se cuenta con un sistema contable certificado.
 25) La empresa cuenta con algún sistema de gestión de inventario.
 26) Se planifica la inversión en nueva tecnología.

ANEXO 2: DISEÑO ENCUESTA

ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTES DISTRIBUIDORA Y SUPERMERCADO

Objetivo: Medir la capacidad competitiva de la distribuidora y supermercado a abundancia.

Por favor, responder según su nivel de satisfacción en los siguientes enunciados:

Preguntas nivel de satisfacción de los clientes	Muy satisfecho	Medianamente satisfecho	Medianamente insatisfecho	Muy insatisfecho
Clientes Distribuidora				
¿Cómo le parece el servicio de la distribuidora La Abundancia?				
¿Cómo le parece los precios de la distribuidora la Abundancia respecto a la competencia?				
¿Se encuentra satisfecho con la frecuencia en las visitas de los vendedores?				
¿Se encuentra satisfecho con el portafolio de productos de la distribuidora?				
¿Cómo le parece los tiempos de entrega de nuestros productos?				
¿Cómo calificaría usted a nuestros vendedores?				
¿Le llegan los productos ajustados a la compra?				
¿Cómo le parece la duración de nuestra visita?				
¿Nuestros vendedores responden adecuadamente todas sus dudas?				
¿Cómo calificaría nuestros productos y servicio?				
Sugerencias:				
Clientes Supermercado				
¿Cómo le parece la ubicación del Supermercado la Abundancia?				

¿Cómo le parece el tiempo de entrega de nuestros domicilios?				
¿Cómo se siente con la calidad de nuestro servicio?				
¿Cómo se siente con nuestros precios?				
¿Cómo se siente con la publicidad que realiza el supermercado para dar a conocer las ofertas en productos?				
¿En términos generales, cómo se siente al pensar en nuestro Supermercado?				