

**FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL  
SUPERMERCADO MERKAEXPRESS UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VERSALLES,  
VALLE DEL CAUCA.**

**JUAN CAMILO TORO FAJARDO**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ZARZAL**

**2023**

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL  
SUPERMERCADO MERKAEXPRESS UBICADO EN EL MUNICIPIO DE VERSALLES,  
VALLE DEL CAUCA.**

**JUAN CAMILO TORO FAJARDO**

**Proyecto de grado para optar al título de administrador de empresas**

**Director**

**Fernando Jaramillo Botero**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ZARZAL**

**2023**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis padres Fernando y María Eugenia por ser mis primeros educadores y por su apoyo en el transcurso de mi carrera profesional, a los profesores que dictaron las cátedras requeridas y aportaron a mi proceso de formación humana y académica, a Valentina por su acompañamiento emocional durante este ciclo universitario, a mis amigos que cursaron conmigo los éxitos y las adversidades dentro y fuera de la universidad.*

## RESUMEN

El presente documento contiene la formulación del direccionamiento estratégico del supermercado Merkaexpress ubicado en el municipio de Versalles Valle del Cauca.

Para el desarrollo del trabajo se tomó como base la investigación bajo el tipo inductivo consultando las teorías ya planteadas, basado en la adaptación teórica y el análisis documental, además, se aplicaron las encuestas, entrevistas, y la observación directa como herramientas para la recopilación de datos. Para el cumplimiento del objetivo general se determinó la situación actual del supermercado caso de estudio bajo un análisis de diagnóstico interno y externo, posteriormente se definió los objetivos misionales bajo la herramienta del cuadro de mando integral, de esta manera se elaboró el plan estratégico para Merkaexpress el cual se basa en la definición de estrategias para la operación y la permanencia en el mercado a mediano y largo plazo, finalmente se evaluó la relación costo beneficio del proyecto para la empresa ya mencionada.

## ABSTRACT

This document contains the formulation of the strategic direction of the Merkaexpress supermarket located in the municipality of Versalles Valle del Cauca.

For the development of the work, research under the inductive type was taken as a basis, consulting the theories already raised, based on theoretical adaptation and documentary analysis, in addition, surveys, interviews, and direct observation were applied as tools for the collection of data. data. In order to fulfill the general objective, the current situation of the case study supermarket was determined under an internal and external diagnostic analysis, later the mission objectives were defined under the balanced scorecard tool, in this way the strategic plan for Merkaexpress was prepared. which is based on the definition of strategies for the operation and permanence in the market in the medium and long term, finally the cost-benefit relationship of the project for the aforementioned company was evaluated.

**Palabras clave:** Direccionamiento estratégico, formulación, planeación, desarrollo, efectividad.

## TABLA DE CONTENIDO

|       |                                                                                                                   |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | JUSTIFICACIÓN .....                                                                                               | 10 |
| 2     | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                                                                                  | 12 |
| 2.1   | ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....                                                                                   | 12 |
| 2.2   | RESEÑA HISTÓRICA .....                                                                                            | 14 |
| 2.3   | FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                                                                                    | 15 |
| 2.4   | PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....                                                                                   | 16 |
| 3     | OBJETIVOS .....                                                                                                   | 16 |
| 3.1   | OBJETIVO GENERAL .....                                                                                            | 16 |
| 3.2   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                                                                       | 16 |
| 4     | MARCO REFERENCIAL .....                                                                                           | 17 |
| 4.1   | MARCO TEORICO .....                                                                                               | 17 |
| 4.1.1 | Direccionamiento estratégico .....                                                                                | 17 |
| 4.1.2 | Benchmarking .....                                                                                                | 19 |
| 4.1.3 | Cuadro de mando integral .....                                                                                    | 19 |
| 4.1.4 | Adopción teórica .....                                                                                            | 20 |
| 4.2   | MARCO GEOGRAFICO .....                                                                                            | 23 |
| 4.3   | MARCO LEGAL .....                                                                                                 | 24 |
| 5     | DISEÑO DEL METODO DE INVESTIGACIÓN .....                                                                          | 26 |
| 5.1   | TIPO DE INVESTIGACIÓN .....                                                                                       | 26 |
| 5.2   | MÉTODO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....                                                                           | 26 |
| 5.3   | METODOLOGÍA .....                                                                                                 | 27 |
| 5.4   | TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN. ....                                                         | 27 |
| 5.4.1 | Técnicas de recopilación de la información. ....                                                                  | 27 |
| 5.4.2 | Fuentes de información .....                                                                                      | 28 |
| 6     | DIAGNOSTICO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y POLITICA DE CALIDAD .....                                                      | 30 |
| 6.1   | DIAGNOSTICO DE LA MISIÓN .....                                                                                    | 30 |
| 6.2   | DIAGNOSTICO DE LA VISIÓN .....                                                                                    | 31 |
| 6.3   | DIAGNOSTICO DE LA POLITICA DE CALIDAD .....                                                                       | 32 |
| 7     | ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUPERMERCADO MERKA EXPRESS<br>MEDIANTE EL DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO ..... | 33 |

|       |                                                                                                                    |    |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 7.1   | DIAGNOSTICO INTERNO.....                                                                                           | 33 |
| 7.1.1 | Diagnostico área administrativa .....                                                                              | 34 |
| 7.1.2 | Diagnóstico área comercial .....                                                                                   | 37 |
| 7.1.3 | Diagnostico área producción y servicio .....                                                                       | 40 |
| 7.1.4 | Diagnóstico área de talento humano .....                                                                           | 41 |
| 7.1.5 | Diagnostico área financiera.....                                                                                   | 43 |
| 7.2   | DIAGNOSTICO EXTERNO .....                                                                                          | 45 |
| 7.2.1 | Benchmarking competitivo .....                                                                                     | 46 |
| 7.2.2 | Ambiente macro (Entornos).....                                                                                     | 47 |
| 7.2.3 | Ambiente micro (Sectores).....                                                                                     | 64 |
| 8     | DEFINICIÓN DEL HORIZONTE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA BASADO EN EL<br>MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) ..... | 68 |
| 9     | MAPA DE PROCESOS .....                                                                                             | 78 |
| 10    | PLANTEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SUPERMERCADO MERKA<br>EXPRESS .....                                     | 80 |
| 11    | EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA MEDIANTE UN ANÁLISIS COSTO /<br>BENEFICIO PARA LA ORGANIZACIÓN.....          | 86 |
|       | BIBLIOGRAFIA .....                                                                                                 | 89 |

## INDICE DE FIGURAS

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Modelo de planeación estratégica.....                                  | 21 |
| Figura 2. Ubicación geográfica de la empresa caso estudio .....                  | 23 |
| Figura 3. Diseño metodológico .....                                              | 27 |
| Figura 4. Respuesta No.1.....                                                    | 35 |
| Figura 5. Respuesta No.2.....                                                    | 35 |
| Figura 6. Respuesta No.3.....                                                    | 36 |
| Figura 7. Respuesta No.4.....                                                    | 37 |
| Figura 8. Respuesta No.5.....                                                    | 37 |
| Figura 9. Respuesta No.6.....                                                    | 40 |
| Figura 10. Respuesta No.7.....                                                   | 40 |
| Figura 11. Respuesta No.8.....                                                   | 41 |
| Figura 12. Respuesta No.9.....                                                   | 42 |
| Figura 13. Respuesta No.10.....                                                  | 43 |
| Figura 14. Gráfico radial del Benchmarking competitivo. ....                     | 47 |
| Figura 15. Distribución de la población por sexo y edad. ....                    | 48 |
| Figura 16. Pobreza monetaria.....                                                | 49 |
| Figura 17. Índice demográfico.....                                               | 50 |
| Figura 18. Viviendas, hogares y personas. ....                                   | 51 |
| Figura 19. Alfabetismo. ....                                                     | 51 |
| Figura 20. Parroquia La Inmaculada Concepción. ....                              | 53 |
| Figura 21. Fiestas de la Neblina. ....                                           | 53 |
| Figura 22. Casa Campesina.....                                                   | 54 |
| Figura 23. Variación del Producto Interno Bruto. ....                            | 56 |
| Figura 24. Índice de precios al consumidor. ....                                 | 57 |
| Figura 25. Inflación de precios al consumidor.....                               | 57 |
| Figura 26. Índice de precios al productor.....                                   | 58 |
| Figura 27. Distribución de alimentos según la variación mensual del precio. .... | 58 |
| Figura 28. Deuda externa.....                                                    | 59 |
| Figura 29. Estructura del estado. ....                                           | 61 |
| Figura 30. Órganos autónomos e independientes.....                               | 62 |
| Figura 31. Organización electoral. ....                                          | 62 |

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figura 32. Organismos de control.....</b>                                         | <b>63</b> |
| <b>Figura 33. Las cinco fuerzas de porter. ....</b>                                  | <b>65</b> |
| <b>Figura 34. Mapa estratégico. ....</b>                                             | <b>71</b> |
| <b>Figura 35. Sistema de operaciones - Mapa de procesos.....</b>                     | <b>78</b> |
| <b>Figura 36. Sistema de compras – Mapa de procesos. ....</b>                        | <b>79</b> |
| <b>Figura 37. Sistema de servicio al cliente o de ventas - Mapa de procesos.....</b> | <b>79</b> |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tabla 1. Normograma.....</b>                                             | <b>24</b> |
| <b>Tabla 2. Técnicas de recopilación de información.....</b>                | <b>28</b> |
| <b>Tabla 3. Fortalezas y debilidades .....</b>                              | <b>44</b> |
| <b>Tabla 4. Matriz del perfil competitivo MPC .....</b>                     | <b>46</b> |
| <b>Tabla 5. Oportunidades y amenazas .....</b>                              | <b>68</b> |
| <b>Tabla 6. Establecimiento de objetivos estratégicos. ....</b>             | <b>70</b> |
| <b>Tabla 7. Ficha indicador volumen de ventas.....</b>                      | <b>72</b> |
| <b>Tabla 8. Ficha indicador costo de operación .....</b>                    | <b>72</b> |
| <b>Tabla 9. Ficha indicador diversificación de ingresos. ....</b>           | <b>73</b> |
| <b>Tabla 10. Ficha indicador tasa de retención de clientes .....</b>        | <b>74</b> |
| <b>Tabla 11. Ficha indicador satisfacción de cliente. ....</b>              | <b>74</b> |
| <b>Tabla 12. Ficha de indicador en innovación.....</b>                      | <b>75</b> |
| <b>Tabla 13. Ficha de indicador de capacitación. ....</b>                   | <b>76</b> |
| <b>Tabla 14. Ficha de indicador de bienestar laboral. ....</b>              | <b>76</b> |
| <b>Tabla 15. Perspectiva Financiera. ....</b>                               | <b>80</b> |
| <b>Tabla 16. Plan Operativo-Perspectiva financiera. ....</b>                | <b>81</b> |
| <b>Tabla 17. Perspectiva de cliente.....</b>                                | <b>81</b> |
| <b>Tabla 18. Plan Operativo-Perspectiva clientes.....</b>                   | <b>83</b> |
| <b>Tabla 19. Perspectiva de procesos internos. ....</b>                     | <b>83</b> |
| <b>Tabla 20. Plan Operativo- Perspectiva de procesos internos. ....</b>     | <b>84</b> |
| <b>Tabla 21. Perspectiva de bienestar y aprendizaje.....</b>                | <b>85</b> |
| <b>Tabla 22. Plan Operativo-Perspectiva de bienestar y aprendizaje.....</b> | <b>86</b> |
| <b>Tabla 23. Costos de inversión por mes. ....</b>                          | <b>87</b> |
| <b>Tabla 24. Costo-Beneficio.....</b>                                       | <b>88</b> |

## **1 JUSTIFICACIÓN**

En el mercado colombiano puede resultar común crear empresas de una manera empírica, es por esto que podemos notar que un gran porcentaje de las micro y medianas empresas son creadas por personas que han aprendido por su recorrido en el campo donde operan. Existen factores fundamentales como la competencia en el mercado, los requerimientos de los clientes, la variabilidad económica del país, entre otros, por los cuales las empresas deben de estandarizar y proyectar los procesos a la mejora continua: es por esto que se plantea este trabajo de aplicación, para por medio de la creación de identidad empresarial, la estandarización de los procesos y la proyección para operar de manera efectiva en el mercado, quiero proponer una forma diferente de trabajar a la existente, la cual va a traer como resultado una posición en el mercado y una experiencia a los administradores, colaboradores y clientes que hacen parte del equipo de trabajo que tiene esta organización.

El direccionamiento estratégico conjuga la totalidad de acciones que permiten dirigir una organización a un futuro menos propenso a riesgos, inestabilidad e incertidumbre, el cual se halla fundamentado en su respectivo diagnóstico estratégico que funciona de marco referencial para corroborar el escenario actual de la entidad en relación con el contexto interno y externo. Al mismo tiempo para Beltrán Rodríguez (2006), el direccionamiento estratégico parte desde la consideración de la visión, la misión, los valores, los principios corporativos, los objetivos, desplegando estrategias para la consecución de una meta específica.

Como se ha dicho, la pertinencia científica de la presente investigación reside en formular un plan estratégico para la empresa elegida para el análisis, en ese sentido, se busca que los resultados de este trabajo aportan en la definición de decisiones importantes a nivel gerencial en aras de estimar mejoras en los procesos. Habría que decir que, en el curso de la revisión literaria ha sido evidenciada la necesidad trascendental de disponer de un plan congruente al contexto económico, social, político, cultural y ambiental del mercado actual, en ese sentido, la relevancia que adquiere esta indagación está situada en la puesta en práctica de los conocimientos alcanzados durante el proceso de formación académica como administradores de empresas, destacando que una de las áreas de formación y trabajo del administrador es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar disposiciones de distintas funcionalidades que admitirán a las organizaciones llegar a sus objetivos (Molina & Vidal, 2017).

La estandarización de los procesos empresariales deriva en buenas practicas tanto internas como externas de la organización, plantear un direccionamiento estratégico

es de vital importancia para el supermercado Merkaexpress porque este puede alinearse con el deseo general de que sus actividades estén enfocadas en brindar una experiencia ideal tanto al consumidor como al equipo de trabajo. Así mismo, con el desarrollo de las estrategias resultantes del direccionamiento de una forma óptima se proyecta una mejora en la rentabilidad y la minimización de pérdidas de mercancías; desde el aspecto humano, también se busca eliminar la mala atención al cliente mediante capacitaciones e incentivos, para así maximizar el compromiso de los colaboradores que hacen parte de esta organización.

El resultado de todo el proyecto va a marcar el norte de la organización a un mediano y largo plazo, llevando al supermercado a mejores prácticas productivas, un mayor posicionamiento en el mercado de la región y modelos de trabajo que van a servir durante los próximos años, marcando diferencia y compitiendo de una forma distinta en el mercado versallense, además, es de vital importancia desarrollar estrategias para aumentar la cartera de clientes, aumentar el tráfico en la tienda y optimizar recursos. Se resalta, que para cumplir con el objetivo de la organización se requiere de personal que esté capacitado, motivado y proporcionando información asertiva a los clientes, es por esto que el óptimo desarrollo del proyecto traerá beneficios trascendentales para el supermercado.

Dicho de otra manera, este trabajo de investigación se ha orientado a estudiar, analizar, reconocer y plantear herramientas de índole administrativa que deriven en la elaboración de un plan de direccionamiento estratégico donde la entidad consiga identificar los factores que influyen en su desempeño en el mercado. Para ello, corresponde examinar los procedimientos e instrumentos gerenciales que aplica la empresa precisando las que deben fortalecerse o modificarse conforme a los requerimientos y al comportamiento del entorno, además de ubicar y trazar estrategias para mejorar su competitividad. Conviene subrayar que la investigación, da la facultad de emplear metodologías e instrumentos aprendidos en la academia para tener un panorama amplio y objetivo que posibilite proponer nuevos mecanismos a partir de instrumentos ya existentes sacando un beneficio para los stakeholders de la empresa, así como obtener un beneficio personal en los procesos de aprendizaje e interiorización y aplicación del conocimiento en la empresa que ha sido estudiada.

## **2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Hoy en día, las empresas en Colombia están sujetas a entornos cambiantes los cuales configuran situaciones riesgosas para la solidez de la organización puesto que se tiene que considerar variables que entran a impactar los mercados como las económicas, políticas, sociales y tecnológicas, para afrontar dichas variables es indispensable activar un mecanismo que permita atenuar o controlar el impacto de estas en la organización. En vista de ello, se ha comprobado que únicamente las empresas con mayor sentido de la planeación y estrategia son las que se mantienen con fuerza en el mercado; por ejemplo, empresas extranjeras con grandes capitales y procesos optimizados ingresan al país con estrategias ya bastante definidas, precisando costos bajos, buena atención y reconocimiento de marca, por lo que empresarios nacionales perciben la necesidad de optimizar tareas y ser competitivos frente a estas otras organizaciones y los clientes que son más exigentes cada vez (Varela & Tamayo, 2019).

Conviene subrayar que, en la actualidad adquirir valor agregado es una meta primordial para cualquier administrador, gerente o propietario, ya que conseguir un rango óptimo de cobertura o servicio, mejorar los tiempos de respuesta con los usuarios o aumentar la productividad en un determinado periodo, se han vuelto componentes clave para la permanencia de una empresa en el mercado; esto puede efectuarse, sólo con una correcta toma de medidas y determinaciones basadas en un sistema que permita dirigir y controlar todas las áreas, actividades y procedimientos para incrementar la eficiencia en la gestión, aumentar la rentabilidad o encaminar el futuro de la organización. Según Murcia (2018) El direccionamiento estratégico proporciona herramientas viables a los administradores, dado que el sistema de dirección es un método para la coordinación de actividades que toda empresa u organización se plantea, sin embargo, el desarrollo de éste obedece a la complejidad de la empresa y del contexto inmediato con el que se relaciona.

Para Flores et al. (2017) El “Direccionamiento Estratégico” nace con el fin de crear en las organizaciones interrogantes y soluciones a aspectos que se enfocan en el proceso diario y a futuro de cualquier modelo de negocio; es de esta forma que el Direccionamiento Estratégico con sus características modernas fue incorporado en la década de los años 50 en algunas empresas de comercio, en este tiempo, las empresas enfocan sus actividades de direccionamiento a sistemas de planeación, confiando plenamente en que la planificación que era el único factor del cual dependía el futuro de su negocio; dando razón a la naturaleza de los procesos y a la globalización, tal paradigma en los tiempos actuales es totalmente obsoleto. El peso del contexto es cada vez mayor, en un mundo donde las grandes transformaciones políticas y económicas son trascendentes a todas las líneas productivas y de servicio del mercado, el concepto mismo de planificación en el tiempo fue modificándose y hoy responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de los negocios y menos relacionado con una práctica burocrática de las organizaciones.

Este es el caso del supermercado Merkaexpress; se ha sostenido a lo largo del tiempo en el municipio de Versailles, ha logrado llegar a un nicho de mercado muy claro, pero en el desarrollo de las actividades ordinarias resultan errores comunes que están ligados a la mala planificación de estos y a la desinformación histórica del desarrollo de sus procesos. Esta organización durante su trayectoria en el mercado local ha operado de una manera empírica, pero direccionada al desarrollo continuo, la práctica de los procesos no están estandarizados, en consecuencia documentar el desarrollo de las diferentes actividades es vital para alcanzar la efectividad en el resultado de las mismas; en los primeros acercamientos con la empresa y las entrevistas previas con sus dirigentes y colaboradores, se identifica que la planificación a mediano y largo plazo en las áreas de operación, administración y de gestión humana requieren de estrategias que entreguen una experiencia como resultado a sus clientes e involucrados, también genera que las decisiones sean tomadas de manera apresurada bajo un concepto de rentabilidad tangible y obtención de resultados inmediatos, sin tener en cuenta las variables internas y externas que se pueden presentar.

En primera instancia, teniendo en cuenta los antecedentes de la organización relacionados con estudios previos realizados por la gerencia sobre el empoderamiento por parte de las personas que conforman el equipo de trabajo de Merkaexpress y, además, las entrevistas previas que se pudieron realizar con los colaboradores se identificó un problema en la parte estructural de la empresa, como falta de identidad empresarial de las partes que conforman la organización (misión, visión, principios, valores y responsabilidad social) en este caso se percibe que esto trae consecuencias en el buen nombre que puede tener el supermercado, la falta de compromiso por parte de los colaboradores que puede repercutir en malos manejos operativos, los cuales se ven evidenciados en dos factores fundamentales, bajo rendimiento integral de la organización y pérdida deliberada de mercancía (materia prima) o en bajo rendimiento laboral que se ha evidenciado en la alta rotación de personal de los últimos 15 meses y el poco compromiso laboral, es por esto que se plantea la creación de una política interna de incentivos para de esta forma aumentar el compromiso de los colaboradores y contar con puestos de trabajo sustentables para las personas; el desarrollo de esta política también aumentará el sentido de pertenencia por la organización llevando a la misma a alcanzar límites de rentabilidad más altos y en últimas aumentar su participación en el mercado.

En segundo lugar, está el ajuste en los procesos internos, cabe resaltar que el supermercado cuenta con su estructura organizacional, pero falta la documentación, socialización y apropiación de parte de las personas que la conforman y la creación de un manual de funciones que garantice la estandarización de los procesos, la creación de este manual podría proponer el desarrollo de procesos de inducción y reinducción a los colaboradores, proponer técnicas para supervisar y mejorar el desarrollo de cada proceso. Así mismo, no se encuentran delimitados los lugares de almacenamiento de la bodega lo que hace que en ocasiones se pierda mercancía o se vea afectada por roedores o malos manejos de fechas de vencimientos y almacenamiento, llevando a la empresa a comprometer aproximadamente el 2,4 % de las ventas a productos de pérdida

o averías, lo que trae en consecuencia la pérdida en inventarios representada en \$ 575.000 pesos aproximadamente por cada mes ya que la gerencia tiene claro que el stock de inventarios requerido para la operación es de 200.000.000 de pesos.

Por último, la propuesta de una política de incentivos junto con la estrategia de inducción y reinducción, van a ir de la mano para sanear los inconvenientes con los clientes, los malos servicios y aumentar las ventas, ya que por información documentada por la empresa en anteriores tiempos se han dado cuenta que se han retirado algunos clientes del supermercado y los servicios que este presta, con un sondeo se evidenció que durante un mes no volvió a comprar un cliente determinado su mercado del mes y al otro tampoco, esto sucedió con 8 clientes durante todo un semestre. Al saber la razón por la que se retiraron estas personas, se pudo identificar que fue asociada a malos manejos en los procesos del supermercado como (mal servicio y poco asesoramiento de los colaboradores) estos clientes representan aproximadamente el 10 % de las ventas totales en un mes, siendo un promedio de \$2.875.000 desde este aspecto, también nace la necesidad de replantear algunos factores del modelo de negocio, en este caso, un direccionamiento estratégico que permita definir caminos que optimicen el mapa de procesos de la organización desde una correcta estandarización, teniendo presente todos los procesos, tanto misionales como estratégicos (atención al cliente, requerimiento de la mercancía, recibimiento de la mercancía, ingreso a inventarios, exhibición o almacenamiento de la mercancía y venta de la misma).

Esta forma de operar, además no evalúa el óptimo funcionamiento de las diferentes áreas que componen la organización, ocasionando problemas como la alta rotación de personal, la deficiente forma de operar que se refleja en la alta tasa de productos averiados y vencidos, exhibición de los productos y mala asignación de precios, entre otros aspectos que deterioran el buen nombre del supermercado y la posición en el mercado con la que ya cuenta. Adicional a esto el hecho de que no se cuente con una filosofía institucional (misión, visión, principios, valores y responsabilidad social) hace que el supermercado no cuente con una identidad determinada que sea transmitida al cliente y que a su vez sea apropiada por el equipo de trabajo proporcionando una cultura organizacional, un sentido de pertenencia por la organización y un lugar donde se oferte un empleo enfocado al bienestar de las personas.

## **2.2 RESEÑA HISTÓRICA**

En Versalles Valle del Cauca, en el año 2008 el señor Nicanor Álvarez, decidió crear un autoservicio con el fin de otorgar a los usuarios del municipio una forma más rápida y fácil de abastecimiento de alimentos, productos de aseo, licores, confitería, entre otros; buscando cubrir las necesidades de los clientes, este emprendimiento con el paso de los años fue tomando fuerza en el sector urbano y rural del municipio. El nombre del autoservicio es MERKAEXPRESS, este nace como una forma de identificación para adquirir productos de una manera rápida. Con el paso del tiempo Merkaexpress adquirió

una alianza estratégica con la línea de supermercados nacionales Súper Inter, con el fin de proveer a los Versallenses productos económicos y de esta manera evitar a los usuarios tener que desplazarse a otros lugares para adquirir dichos productos y de buena calidad.

Es de esta manera que surgió dicho supermercado, el cual ofrece a sus clientes no solo una inmensa variedad de productos sino una promesa única de servicio al cliente, ubicado en una zona estratégica en el municipio (parque principal) para dar mejor accesibilidad y comodidad al cliente, con un amplio portafolio de productos con el fin de otorgarle al usuario una experiencia única de compra. En el año 2019 Merkaexpress fue comprado por una persona del municipio, desde este momento se decidió implementar nuevas líneas de productos con el fin de mejorar la rentabilidad y de cubrir las necesidades de los clientes, de aumentar la capacidad de inventarios y de mejorar la atención al cliente, enfocándose más en el bienestar del consumidor y en la satisfacción de éste, actualmente es un supermercado con mayor potencial y más competitivo que anteriormente.

M. Fajardo (comunicación personal, mayo 2022)

## **2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El “Direccionamiento Estratégico” de manera clara, es un instrumento mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre el mapa estratégico institucional y procesos responsables de la gestión de la empresa u organización durante un tiempo determinado, puede ser a corto o largo plazo, en concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos en un plan estratégico (Johnson & Scholes, 2016).

Alvarado & Paz (2010) mencionan que también, es una disciplina que integra diferentes técnicas que incorporan actividades y conocimientos, además, depende de dos factores importantes como lo son la Planeación Estratégica y el Pensamiento Estratégico. Para conocer la diferencia entre estos aspectos principales, se debe entender el Direccionamiento Estratégico como eje principal el cual se define como el patrón de decisiones que guía el día a día de cualquier tipo de organización, impulsando la toma de decisiones en sentidos horizontales quitándole peso a la acción burocrática y aumentando la participación de la creación de procesos a largo plazo; por otro lado, la Planeación estratégica es el proceso que se enfoca en la aplicabilidad constante y qué pasos se deben de llevar a cabo para cumplir efectivamente con el Direccionamiento Estratégico; finalmente, El Pensamiento Estratégico son las características que hacen diferente a cada líder en una organización, la forma en cómo resuelve los problemas y el efecto que tiene la toma de decisiones en el desarrollo de cualquier proceso, es por esto que para cumplir con un Direccionamiento Estratégico trascendente y determinante, se

requieren de propuestas que estén asociadas al contexto comercial y a procesos aplicables que den respuesta a la problemática esencial estudiada.

Por lo que definir un instrumento de direccionamiento que considere los indicadores y variables tanto macro y micro de la empresa haciendo uso del equipo de trabajo, gestores y demás recursos disponibles para el aseguramiento en el cumplimiento de metas usando datos recolectados del proceso de acompañamiento se considera necesario acompañar esta actividad con la definición de las características que se deberían tener en cuenta para la definición de direccionamiento estratégico para el supermercado Merkaexpress ubicado en el municipio de Versalles, Valle del Cauca que garantice una planificación estandarizada y con proyección continua, esto complementado con la digitalización de los procesos de recolección de datos, aplicación de instrumentos y generación de reportes de seguimiento desde un sistema de información que permita reportar avances en el proceso de crecimiento empresarial y aplicar los instrumentos de seguimiento sobre esos datos y generar reportes de analítica de los instrumentos y datos recolectados que faciliten la toma de decisiones para optimizar el cumplimiento de los objetivos empresariales y mejorar el rendimiento y resultados de cada empresa.

## **2.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Con base en lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las características que se deberían tener en cuenta para la definición del direccionamiento estratégico y que garantice una planificación estandarizada con proyección continua para el supermercado Merkaexpress?

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular el direccionamiento estratégico para el supermercado Merkaexpress ubicado en el municipio de Versalles, Valle del Cauca para su desarrollo a largo plazo.

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la situación actual del supermercado Merkaexpress mediante el diagnóstico interno y externo.
- Definir el horizonte estratégico de la empresa, basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI).
- Elaborar el plan estratégico para el supermercado Merkaexpress ubicado en el municipio de Versalles, Valle del Cauca.
- Realizar la evaluación financiera de la propuesta mediante un análisis costo / beneficio para la organización.

## **4 MARCO REFERENCIAL**

### **4.1 MARCO TEÓRICO**

En este apartado, se presentan de manera resumida las diferentes teorías existentes, además de la relación de las teorías administrativas con las del direccionamiento estratégico y la forma en la que una empresa puede tramitar los recursos con los que cuenta para hacer un uso óptimo de los mismos para con esto darles cumplimiento a los objetivos organizacionales estipulados.

#### **4.1.1 Direccionamiento estratégico**

Al remontarse a la historia, el direccionamiento estratégico surgió de manera formal y concreta en 1950, empleándose a compañías con robustas estructuras organizacionales; por otro lado, la planeación estratégica la cual es base del direccionamiento, se gestó para procurar que la organización alcance sus propósitos, Villegas (2000), ubica que desde la década de los sesenta ha tenido algunas modificaciones en su nombre y estructura derivadas de las coyunturas globales, se le llamó: planeación corporativa, planeación a largo plazo, planeación general total, planeación directiva completa y planeación integrada completa.

Hasta este día, el direccionamiento estratégico ha seguido evolucionando, por lo que se han expuesto diferentes metodologías y tácticas para su desarrollo a través de la perspectiva de varios autores, siendo implementada en la mayoría de las organizaciones, incluidas también pequeñas y medianas empresas que cuentan con modelos más simples. Varios autores se refieren al tema de la Dirección Estratégica en los siguientes aportes:

Maqueda (1966) menciona que el conocimiento, basado en la información sobre la realidad y la reflexión sobre situaciones actuales y previsibles, ayuda a definir la "dirección estratégica" en un proceso denominado "planificación estratégica" que reúne tres estrategias fundamentales que se interrelacionan: a) La estrategia de empresa b) La estrategia de marketing c) Estrategia Operativa o de Competitividad.

Porter (1980) menciona que, a pesar de ello, los procesos de planeación estratégica son retomados en los años noventa y desde entonces han sido utilizados ampliamente en el entorno de los negocios; donde se consigue un gran provecho por medio de la creación explícita de una estrategia, lo cual se expresa en el valor que las organizaciones le confieren a la planeación estratégica.

Según Ansoff y McDonell (1990) La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo, el proceso de planificación estratégica aceptado por la mayoría de los gerentes generales encontraba menor acogida entre los gerentes de nivel

intermedio y demás empleados, quienes solo lo veían como “otro ejercicio más de llenado de formas”.

Así mismo, para Jarillo (1992) plantea que “la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva” (p. 200).

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), expresan que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito” (p.386). La dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real del personal.

Según Díez de Castro y García del Junco (2001) “la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio” (p. 223).

Según Camacho (2002), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (p. 2). Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Para Dess y Lumpkin (2003), la dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas” (p. 3).

David (2003) Menciona que la dirección estratégica se estipula como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las tareas y funciones que permitan a la entidad acercarse a sus objetivos. Bajo esta premisa, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información de cara a lograr el éxito de la empresa

Thompson y Strickland (2004) la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados” (p.6)

Según menciona Cendejas (2014), la planeación estratégica es un concepto surgido a inicios de los años cincuenta, donde para la década de los sesenta hasta mediados de los ochenta acentuaba un enfoque de arriba a abajo respecto al

establecimiento de metas, es decir, la alta dirección y los especialistas en planeación de esta índole formulaban metas y planes para la totalidad de la organización. Ampliando esta parte, David (2003) narra que en los sesenta y setenta, la planeación estratégica era tomada como la respuesta a cada una de las dificultades, lo que en esa época provocó el auge de esta planificación en muchas empresas estadounidenses, a pesar de ello al no adquirir amplios efectos en comparación a otros modelos implementados, en los años ochenta la planeación estratégica fue descartada.

#### **4.1.2 Benchmarking**

De acuerdo con Robert C. Camp (2002), el benchmarking. El benchmarking es un desafío que guía a las personas y departamentos a enfocarse de manera productiva y planificada en los factores que producen un alto desempeño.

El benchmarking está diseñado para generar información para las organizaciones, ya que permite la planificación y adopción de prácticas basadas en la experiencia y el éxito que ya han alcanzado otras organizaciones. Los puntos de referencia competitivos son comparaciones con los mejores competidores directos externos. Este tipo de benchmarking es probablemente lo primero que nos viene a la mente cuando abordamos este problema, quizás el más conocido y popular entre las organizaciones porque está directamente relacionado con su motivación para buscar la excelencia y superar a la competencia en sus procesos.

#### **4.1.3 Cuadro de mando integral**

Los creadores del Cuadro de Mando Integral son Kaplan y Norton (2000), quienes afirman: "El Cuadro de Mando Integral incluye indicadores financieros del desempeño pasado y medidas de los impulsores del desempeño futuro. Las metas y métricas del Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y la estrategia de una organización. El Cuadro de Mando Integral, El Scorecard traduce la visión y estrategia de una empresa en metas y métricas estratégicas, según estos autores, quienes miran a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos operativos internos y de aprendizaje y crecimiento, por lo que el BSC constituye una herramienta de gestión gerencial.

Esto significa que el Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta de gestión que traduce la estrategia de una organización en un conjunto coherente de métricas que deben medir de manera efectiva la implementación de la estrategia, ajustar los objetivos en todos los niveles y plazos, y debe permitir la ejecución de revisiones estratégicas periódicas, aumentando retroalimentación, apoyando la capacitación, el compromiso y permitiendo medir la creación de valor.

Es una herramienta de control de gestión cuya función principal es ejecutar y comunicar la estrategia en toda la empresa. BSC puede entenderse como una herramienta o metodología; lo que es más importante, traduce la visión en acción a través

de un conjunto coherente de métricas agrupadas en cuatro (4) perspectivas comerciales: financiera, cliente, proceso interno, capacitación y crecimiento. El BSC recomienda que estas perspectivas cubran todos los procesos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa y deben ser tenidas en cuenta en la definición de los indicadores.

Dependiendo de las características de cada negocio, puede haber más, pero no menos de los mencionados anteriormente.

#### **4.1.4 Adopción teórica**

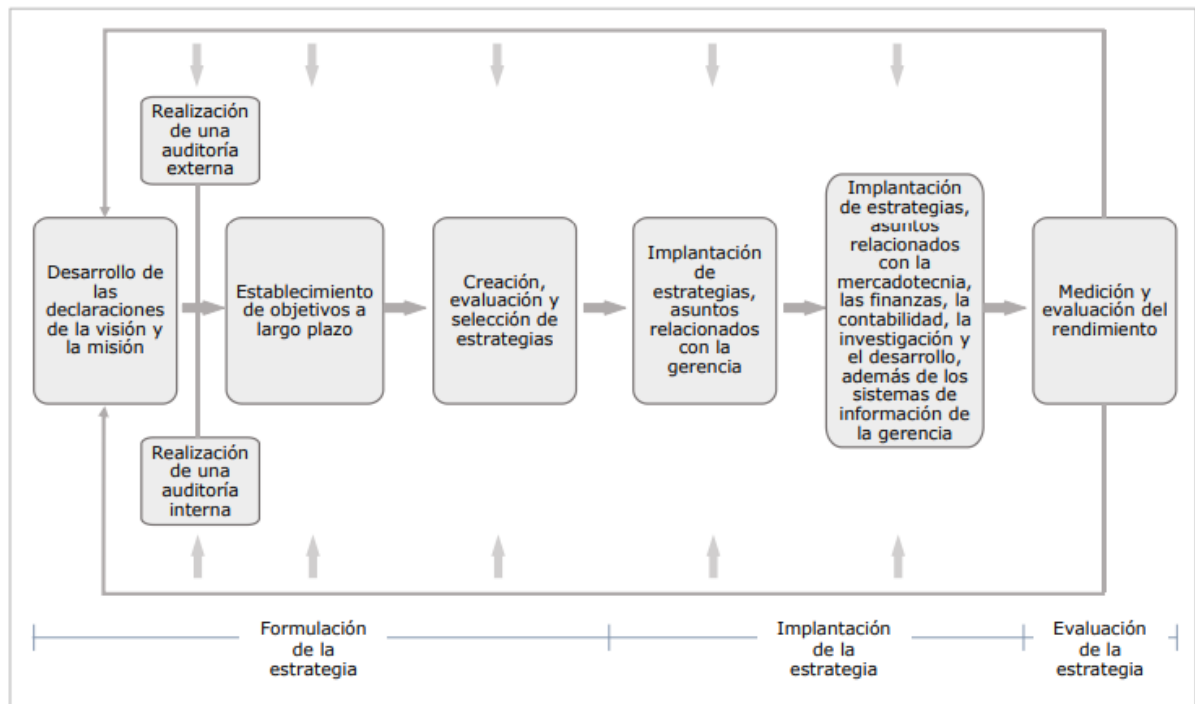
Existen muchas teorías relacionadas con el direccionamiento estratégico y las formas en la que una empresa aborda su mercado, buscando siempre brindar calidad y eficacia en los productos y servicios que ofrecen. Donde la mayoría convergen en el mismo punto: la mejora continua, es decir, en la mayoría de los casos, la forma de entregar resultados de alto nivel es aplicar un enfoque circular para promover la mejora. Sobre una base siempre cambiante, el proceso comienza en cuatro etapas. La fase de planificación hasta su posterior control, reconociendo que el direccionamiento se debe diseñar adaptándose a las necesidades del mercado, de sus barreras de entrada, de su entorno y la capacidad interna de la empresa, siendo estos factores que varían a lo largo del tiempo y que las decisiones gerenciales repercuten directamente sobre ellos.

Apropiándose de lo mencionado por David (2003) su modelo de planeación estratégica propone el proceso fraccionado en tres etapas donde la primera concierne a la formulación de la estrategia incluyendo la creación de una visión y misión, definiendo las oportunidades y amenazas externas además de las fortalezas y debilidades internas, se fijan metas a largo plazo, se eligen las estrategias definidas a seguir y las alternativas. En este punto se incluye la determinación sobre los negocios a los que va a adherirse la empresa, de los que debe desertar, la distribución de los recursos, si es prudente expandir o diversificar las operaciones, entrar a mercados internacionales, fusionarse con otras empresas o constituir una organización común.

En la segunda etapa, atañe a implantación de la estrategia donde se implica un marco analítico empleado para la proposición de las estrategias factibles, y para configuración el autor propone el uso de las herramientas FODA, PEEA y BCG. Finalmente, la tercera etapa corresponde a la evaluación de la estrategia, y para su elaboración se propone utilizar la matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE).

**Figura 1.**

*Modelo de planeación estratégica*



Fuente: David, F. (2003) Copyright by PEARSON Education

Entre las ventajas de poner en práctica, se halla su contribución en la distribución de los indicadores estratégicos en todos los niveles de la organización proporcionando a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones llevadas a cabo en el negocio, lo cual hace más sencilla la comunicación y comprensión de los objetivos de la entidad en cada área de esta. Conforme a lo dicho por Barón, Espriella y Castro (2015) las cuatro perspectivas principales para la construcción son definidas así:

**I. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** dado que el éxito de las organizaciones involucra un trabajo coordinado y competente, una perspectiva de crecimiento exige el reconocimiento de las capacidades y el potencial humano, los sistemas de comunicación y acción y/o el clima laboral del que dispone la organización, de tal forma que al reconocer las falencias o debilidades es que pueden ser proyectadas opciones de mejora en el menor tiempo posible, impidiendo que estas dificultades menoscaben la calidad de los bienes o servicios ofertados por la entidad.

**II. Perspectiva de procesos internos:** ligada con la perspectiva del cliente, procura calcular y vigilar la repercusión que conllevan los procesos internos de la organización en la satisfacción del cliente, por ende, la empresa denota la presión por elevar sus índices de productividad, calidad e innovación en sus productos y servicios.

**III. Perspectiva del cliente:** esta incluye la preocupación ineludible de las organizaciones con respecto a su lugar en el mercado además de la percepción que tiene los clientes sobre la entidad porque esta perspectiva implica puntualizar en qué nivel los clientes se sentían complacidos con el producto/servicio o no, la probabilidad de generar su permanencia, así como la tasa real de crecimiento de estos. Si detalla lo suficiente, esta perspectiva exige que la empresa conserve e incluso supere sus estándares de calidad.

**IV. Perspectiva financiera:** recupera el énfasis elaborado en los sistemas de control tradicionales, esto implica la descripción minuciosa de los resultados financieros que surgen de la estrategia, corroborados en indicadores como el ingreso, los costos o la rentabilidad.

Se retomarán los lineamientos teóricos de Serna (2010) en cuanto a gerencia estratégica respecto al análisis de las variables internas y externas, donde se propone efectuar un análisis situacional de la empresa, y se proseguirá con David (2003) en torno a los conceptos de administración estratégica y al direccionamiento estratégico, cuyo modelo es entendido desde la creación de la misión, visión, y políticas crear objetivos a largo plazo, a la vez que establecer estrategias objetivas que conduzcan el proceso.

Así mismo, desde lo mencionado por Kaplan y Norton (2000) en relación con la adopción del Cuadro de mando integral, mencionan que el BSC permite canalizar habilidades, conocimientos y esfuerzos en toda la empresa para lograr la misión y los objetivos estratégicos. Al vincular las métricas financieras con las métricas de gestión clave, se puede obtener una visión holística del rendimiento de una organización. Estos se relacionan con la satisfacción del cliente, los procesos comerciales internos y el fortalecimiento del capital intelectual. Se consideran estos elementos útiles para generar una metodología de direccionamiento que sea posible implementar en la empresa caso de estudio, la cual estará constituida por tres etapas que son: la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia.

## 4.2 MARCO GEOGRÁFICO

**Ubicación geográfica:** El supermercado Merkaexpress se encuentra ubicado en Versalles Valle del Cauca en la zona centro con dirección calle 9 # 6-18.

Versalles es uno de los 42 municipios que conforman el departamento del Valle del Cauca en Colombia, ubicado en una zona montañosa y de alta biodiversidad al norte del departamento, es un municipio que principalmente está rodeado de bosques y quebradas de la cordillera occidental, limitando al norte con El Cairo y La Argelia, al sur con El Dovio, al occidente con el departamento del Chocó (en esta línea limítrofe se encuentra el área conocida como La Serranía de Los Paraguas) y al oriente con los municipios de La Unión y Toro; su altitud es de 1860 msnm y cuenta con una temperatura calidad aproximada a los 18 °C.

Este municipio está conformado por una alta extensión de tierra, personas que hacen crecer en todos los sectores día a día a Versalles y por casas coloniales que le dan una particular impresión a sus visitantes y habitantes, es por esto que es llamado pesebre y paraíso colombiano, ya que su estructura urbana se asemeja a un pesebre con una imponente iglesia en el centro del pueblo.

Este municipio cuenta con una superficie de 352 Km cuadrados los cuales están compuestos por la zona urbana y rural, donde habitan aproximadamente 7140 personas.

**Figura 2.**

*Ubicación geográfica de la empresa caso estudio*



Fuente. Elaborado por Gean Carlos Franco Franco.

### 4.3 MARCO LEGAL

**Tabla 1.**

*Normograma*

| Ley | Decreto | Expedido por              | No.  | Fecha de expedición  | Descripción de la norma                                                                                                                                                                                               | Artículo |
|-----|---------|---------------------------|------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| X   |         | Cámara de Comercio        | 527  | 18 de Agosto de 1999 | Se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se dictan otras disposiciones.                                                                  | 1 - 5    |
| X   |         | Min. Industria y Comercio | 14   | 6 de Julio de 1983   | El impuesto de industria y comercio recaerá, en cuanto a materia imponible, sobre todas las actividades comerciales, industriales y de servicio que ejerzan o realicen en las respectivas jurisdicciones municipales. | 32       |
| X   |         | Min. De Salud             | 1562 | 11 de Julio de 2012  | Tiene como objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores.    | 1 - 4    |

|   |   |                                          |                 |                       |                                                                                                                                                                                          |                  |
|---|---|------------------------------------------|-----------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| X |   | Superintendencia de industria y comercio | 1480            | 12 de Octubre de 2011 | Estatuto del consumidor. Para proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores.                                                   | 2 - 8            |
|   |   | Min. De Salud                            | Resolución 2674 | 22 de Julio de 2013   | Establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización, requerirán de certificación sanitaria según el riesgo de estos productos en la salud pública. | 1 – 5<br>10 – 12 |
|   | X | Min. De Salud                            | 120             | 21 de Enero de 2010   | Por el cual se adoptan medidas en relación con la comercialización y el consumo de alcohol                                                                                               | 1                |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## **5 DISEÑO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para el análisis del problema y el avance de esta investigación se utilizó una investigación de tipo inductivo, ya que se parte de hechos concretos para la formulación de problemáticas o razonamientos de alguna teoría específica, este tipo de investigación de basa principalmente en crear enunciados generales a partir de la experiencia, comenzando con la observación de un fenómeno, y revisando repetidamente fenómenos comparables, para establecer por inferencia leyes de carácter universal.

El método inductivo se conoce como experimental, la teoría de la falseación funciona con el método inductivo, por lo que las conclusiones inductivas sólo pueden ser absolutas cuando el grupo a que se refieran será pequeño; según Bacon, para obtener conocimiento es imprescindible observar la naturaleza, reunir datos particulares y hacer generalizaciones a partir de ellos. Una nueva manera de encontrar la verdad es ir a buscar los hechos en vez de basarse en la autoridad (experto) o en la mera especulación.

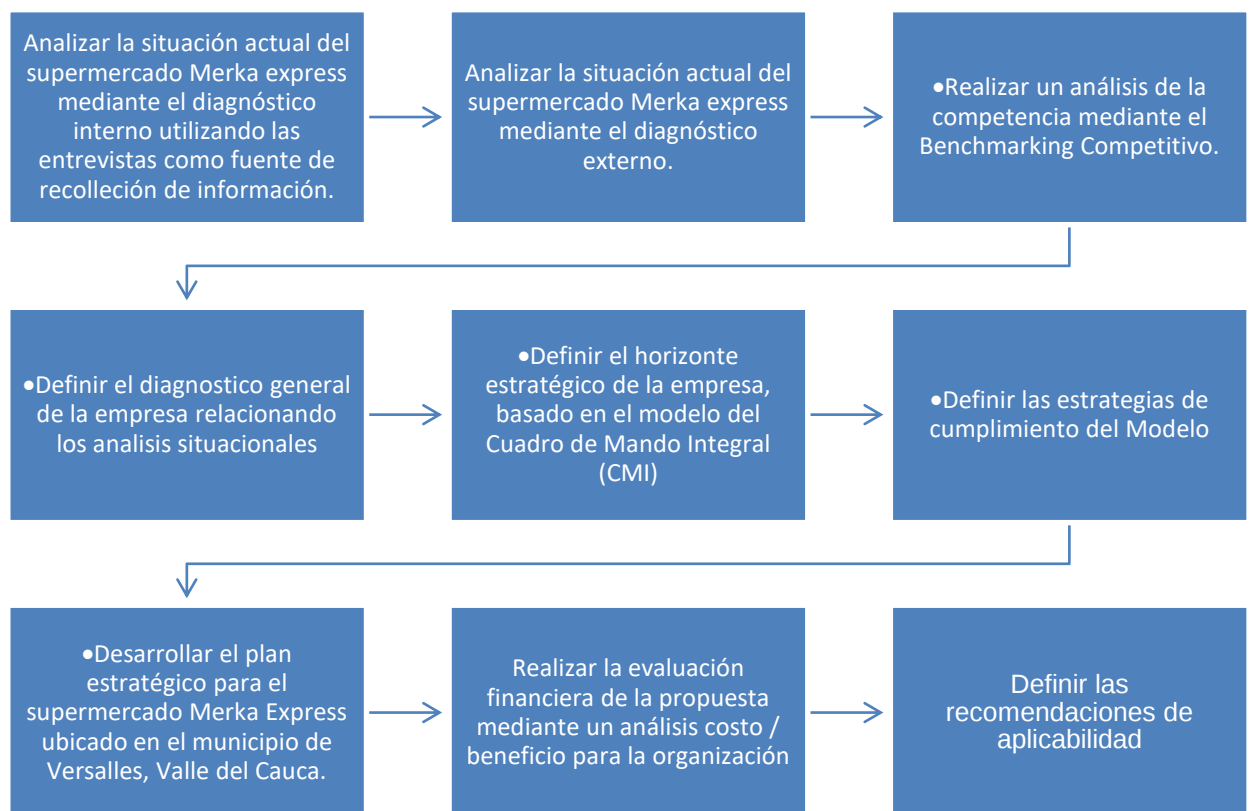
### **5.2 MÉTODO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

Se debe agregar que, se estableció como objetivo de este estudio el comprender y detallar la recopilación de los datos previamente indicados con la base de la investigación inductiva, donde el enfoque de la investigación es cualitativo basándose en la información pública disponible que facilite el progreso de la indagación ubicando respuestas a inquietudes para abordar la situación con la idoneidad suficiente. Aplicar este método brinda una interpretación y contextualización profunda de la pregunta, puesto que arroja detalles cualitativos sobre la realidad, las circunstancias y la experiencia, así mismo, una perspectiva más subjetiva de los actores involucrados en la temática.

### 5.3 METODOLOGÍA

**Figura 3.**

*Diseño metodológico*



Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 5.4 TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

#### 5.4.1 Técnicas de recopilación de la información.

Con el fin de obtener información sobre las posibles mejoras en la correcta aplicación de los procesos, teóricos y conceptos de esta investigación para definir y monitorear adecuadamente el direccionamiento estratégico asociado a la organización y poder abordar adecuadamente sus situaciones problemáticas existentes tanto internas como del entorno, y poder definir desde un diagnóstico integral el definir las fortalezas, debilidades, amenazas y potencialidades para poder orientar los esfuerzos para mejorar

el cumplimiento de los objetivos organizacionales y con esto además, obtener información útil y válida para la aplicabilidad de las pautas para la proyección organizacional, se utilizaron las siguientes técnicas de recopilación de información.

**Tabla 2.**

*Técnicas de recopilación de información*

| <b>Técnica</b>                    | <b>Objetivo</b>                        |
|-----------------------------------|----------------------------------------|
| Entrevistas semiestructuradas     | Parte gerencial de la organización     |
| Encuestas                         | Clientes, empleados y proveedores      |
| Observación directa participante  | Procesos organizacionales y directivos |
| Análisis estadístico y documental | Documentación contable y de gestión    |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

#### **5.4.2 Fuentes de información**

Dependiendo de la técnica de recolección, se definen como fuentes primarias y secundarias de información aquellas que se pondrán a disposición del público y brindarán diferentes informes válidos y efectivos para continuar con el proceso o desarrollo de los objetivos propuestos. Según Bernal (2010) se determina que, en la investigación, cualquiera de estas fuentes es válida siempre que el investigador siga un procedimiento sistemático adecuado a las características y objetivos del tema, marco teórico, supuestos, tipo de investigación y diseño seleccionado. Para la investigación se tendrán en cuenta como fuentes primarias los directivos, clientes, administrativos, operarios, etc. Mediante la observación directa, la entrevista y la encuesta.

Este tipo de recursos contienen información en bruto, es decir, son de primera mano, resultado de ideas, conceptos, teorías y hallazgos de investigación. Según Bernal (2010) las fuentes primarias son todas las fuentes de las que se obtiene información directa, es decir, la fuente de información. También se conoce como información de primera mano o información de campo.

Por otro lado, las fuentes secundarias de información son los libros, monografías, publicaciones en revistas, documentos oficiales o informes técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en congresos o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros (Méndez, 2001). Las fuentes de este tipo son aquellas que han procesado información de la fuente primaria. Esta información puede ser procesada a través de la interpretación, análisis, extracción y

reorganización de la información de fuentes primarias (Sampieri, 2014). Para este caso en particular, como fuentes secundarias se tendrán presentes, informes de inventarios, registros, planillas, documentos y artículos e investigaciones de literatura especializada.

## **6 DIAGNOSTICO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y POLITICA DE CALIDAD**

A continuación, se muestra la misión, visión, objetivo y política de calidad del Supermercado Merkaexpress.

### **MISIÓN**

Satisfacer a nuestros socios y clientes con una compra única de calidad, variedad, precio y servicio, basada en la atención y el compromiso de nuestros trabajadores.

### **VISIÓN**

Ser un supermercado innovador, honesto y sostenible en el que comprar con capacidad de elección y buenos precios. Es decir, ser un modelo de empresa referente en el sector de la distribución.

### **POLÍTICA DE CALIDAD**

El supermercado Merkaexpress es una microempresa encaminada al mejoramiento continuo de sus procesos, encargada de la distribución de productos de la canasta familiar, licores, aseo general y productos de hogar o electrodomésticos, entre otros, con el fin de brindar un buen servicio, garantizando la calidad y la accesibilidad a todo tipo de consumidores.

#### **6.1 DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN**

Se puede notar en la misión de una manera muy clara lo que pretende transmitir el supermercado a sus clientes y socios, se basa en experiencia de compra, alta calidad y variedad de productos; resaltando levemente el papel de su equipo de trabajo dentro de esta.

La administración del autoservicio no da a conocer la misión a sus colaboradores lo que afecta directamente el sentido de pertenencia y la baja identificación empresarial, de tal modo que cada persona incorpore la misión en el comportamiento propio dentro de la jornada laboral; por otra parte, al analizar la misión con los empleados se identificó que la mayoría desconocen lo que pretende la empresa en el mercado que opera y sus aspiraciones a mediano y largo plazo.

Como bien se sabe la misión empresarial pretende que el lector, cliente, proveedor o colaborador se den cuenta de la razón de ser de la organización o qué los diferencia de su competencia; en este caso, la misión nos da a conocer lo que ofrece el supermercado a través de un buen servicio, pero esta no es trascendente a todas las líneas que componen la empresa, para resaltar los puntos claves de la actividad empresarial se requiere dar a conocer factores importantes como lo son: la cultura, los valores, una descripción de los productos que ofrece o los servicios adicionales y el mercado en el que se desenvuelven.

### **¿En que debe mejorar?**

La misión del supermercado Merkaexpress debe ser planteada de manera que cuente cuál es su papel en el mercado que se desenvuelve, en efecto delimite el nicho de mercado al que apunta y qué productos o servicios relevantes ofrecen a la comunidad, es de esta forma que crea la identidad empresarial, para a partir de esto difundirla por todas las líneas que componen el autoservicio y pueda ser conocida, incorporada y difundida de manera clara y concisa, siendo la misión el principal plan estratégico para el logro de los objetivos y metas que pretende alcanzar la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Al comunicarme con los colaboradores del supermercado Merkaexpress, he percibido que el 100 % de ellos no ha leído la misión en ningún momento, ya que la administración no cuenta con un sistema donde se socialicen estos puntos de la estructura empresarial, cabe resaltar que algunos de los empleados tienen claro cuál es la misión del autoservicio, pero no es incorporada en las labores diarias de la jornada, es por ello, que la apropiación de la misión por parte de los empleados del supermercado es muy baja lo cual indica que se debe reforzar la socialización y comunicación de la información de la misión para proporcionar un marco de referencia que encamine el comportamiento de los colaboradores y poder alinear las metas empresariales con las personales de cada uno de ellos.

## **6.2 DIAGNÓSTICO DE LA VISIÓN**

La visión de una empresa está ligada a la identidad moral de la misma, es decir, que se debe tener claridad de las estrategias que se desarrollan para desenvolverse en el mercado de manera óptima y es por esto que las empresas o directivos deben de tener planteada su visión antes de operar en la actividad económica; en efecto la visión institucional marca la percepción de cómo se quiere ver la empresa en el futuro, proporcionando de manera clara su estabilidad y trascendencia como empresa, de otra manera de este factor dependerá en gran medida el rendimiento del negocio y el papel que este ocupará en el mercado.

De manera clara podemos notar en la visión del supermercado Merkaexpress a lo que apunta en el futuro, que es a ser una empresa que sirva de modelo en el sector donde opera, pero no es objetiva de cómo alcanzar dicha meta, esto impide que las personas que componen el autoservicio conozcan la forma en cómo deben de operar para alcanzar esta perspectiva planteada.

### **¿En que debe mejorar?**

La visión del supermercado Merkaexpress debe de ser replanteada, de tal forma que se identifique de manera clara el futuro a mediano y largo plazo de la organización, en efecto, que se conozcan sus aspiraciones como empresa encaminada a la mejora continua de sus procesos, indicadores, responsabilidad social y bienestar laboral.

La visión debe de tener unos objetivos alcanzables en el corto plazo con el fin de mantener a la empresa en crecimiento y aumentando el bienestar de la región. Proponer nuevas líneas de productos autóctonos de la zona, mejorar la efectividad del servicio a sus clientes, contribuir a la economía de manera positiva, entre otros aspectos pueden ser estudiados para la construcción de la misma.

Al desarrollarse una óptima visión es de vital importancia darla a conocer al equipo de trabajo, para que de esta forma se conozca las metas de la organización y proponer un trabajo donde las labores y los comportamientos diarios estén alineados a la estrategia central del supermercado.

## **6.3 DIAGNÓSTICO DE LA POLITICA DE CALIDAD**

La política de calidad propuesta por el supermercado Merkaexpress, menciona claramente a lo que se dedica esta organización, la experiencia que le quiere otorgar a los asociados como lo son, clientes, colaboradores y proveedores, bajo servicios de alta calidad, encaminados a los procesos legales proporcionados por los entes de supervisión nacional, regional y local.

Es importante que la administración del autoservicio en la política de calidad, mencione su interés por mejorar continuamente, generando estrategias que ayuden a la efectividad de sus procesos, tanto internos como externos, en los internos hace referencia a las funciones operacionales y en los externos al servicio final, para alcanzar de esta manera factores de innovación y crecimiento en la comunidad de Versalles y sus lugares aledaños.

### **¿En que debe mejorar?**

La política de calidad de la empresa caso de estudio debe de estar basada en los factores propuestos por la norma ISO 9001, la cual da referencia a la creación de políticas de calidad en el sector del comercio. Además, de lo que ya está propuesto por el supermercado en su política, se debe tener en cuenta que se debe de mencionar la necesidad que desea cubrir sobre el cliente, que la diferencia de la competencia o que ilusiona al supermercado para el futuro.

La política de calidad es un apartado de la estructura organizacional, es la base de calidad en una organización y, por ende, debe de ser proporcionada y comunicada a todas las partes que integran el supermercado, para que de esta forma cada función

realizada este direccionada a términos de alta calidad y de esta forma surgirá el crecimiento de la organización y la fidelización de clientes.

## **7 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUPERMERCADO MERKAEXPRESS MEDIANTE EL DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO**

### **7.1 DIAGNÓSTICO INTERNO**

El diagnóstico interno de una empresa hace principalmente referencia a todos aquellos factores que están de algún modo bajo el control de la organización, esto implica que se tenga claro los conocimientos de funcionamiento de todas las áreas empresariales, en este caso, en el supermercado Merkaexpress se podrá estudiar el funcionamiento

o de cada departamento y así se identificará las fortalezas y debilidades del objeto de estudio; de otro modo el diagnóstico interno permite realizar un estudio que da a conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

- **Fortalezas:** Se pueden definir como los factores o procesos internos de una organización que están permanentemente bajo el control de la misma, siendo estos de vital importancia para la diferenciación ante la competencia.
- **Debilidades:** Son factores internos que posicionan a la organización en inferioridad a sus competidores, estos pueden estar bajo el control de la organización, si no son identificadas de forma oportuna puede tener consecuencias de posicionamiento en el mercado a corto o mediano plazo, llevando a la empresa a problemas de rentabilidad y estabilidad.

#### **ORGANIZACIÓN.**

Para desarrollar efectivamente el diagnóstico interno del supermercado Merkaexpress se requiere de información previa sobre las áreas a estudiar para así tener claridad sobre los aspectos que las componen y de esta manera determinar las estrategias y el plan de acción correspondiente a la mejora continua de la empresa.

#### **¿Existe un direccionamiento estratégico en la empresa?**

Para el supermercado Merkaexpress realizar un diagnóstico estratégico es vital para un desarrollo efectivo en su actividad en el corto y largo plazo; en los años de operación en el mercado no se ha requerido de direccionamiento estratégico, pero ahora con las aspiraciones que tiene la empresa y con la globalización se requieren de estrategias y planes de acción para ser altamente competitivo y sostenibles en la plaza.

Al no contar con un direccionamiento se puede volver monótono el trabajo y puede estancar la evolución de la empresa, es lo que está pasando en el supermercado,

además de que los colaboradores no tienen 100 % claro la meta que tiene la organización y que hacer para cumplirla.

El supermercado Merkaexpress no cuenta con estrategias corporativas y de competitividad que les permita incrementar la capacidad y la productividad en la organización, llevándola a la gestión integral de los procesos y a la realización eficaz de las actividades y de gestión humana, para al final otorgar un excelente servicio, experiencia de compra y buen nombre en la región.

Finalmente, alcanzar una relación en la visión, misión y objetivos organizacionales conducirá al empoderamiento de la organización, donde todas las personas involucradas tengan claro la meta del supermercado y su aptitud en la jornada diaria sea ligada con la esencia de Merkaexpress.

### **¿Los objetivos son medibles, concretos y factibles?**

Comúnmente en las organizaciones se plantean objetivos, en el supermercado Merkaexpress diariamente se plantean objetivos operativos, en casos determinados objetivos más estructurales, pero estos se plantean de manera subjetiva, en efecto no son medidos ni cuantificables, por tanto en la mayoría de los casos no se cumplen oportunamente; además, al momento de plantear los objetivos no se tienen en cuenta todas las líneas de la organización, por ende todas las personas no trabajan en equipo para el cumplimiento de los mismos.

De la misma manera, el supermercado no desarrolla planes operativos que ayuden a la realización de los objetivos, además, no se cuenta con una tabla que sea visible donde se determinen los perfiles corporativos y el cronograma para actividades relevantes.

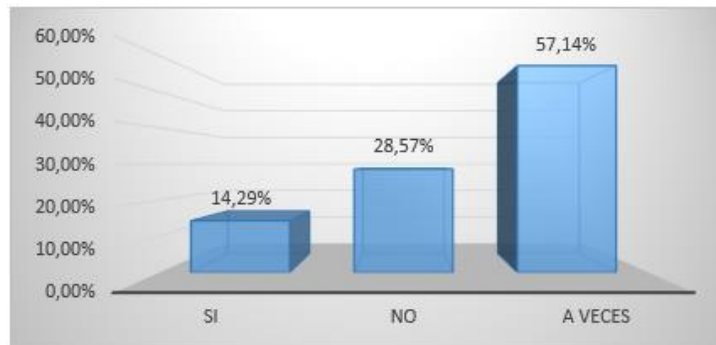
#### **7.1.1 Diagnóstico área administrativa**

Con este diagnóstico se pretende conocer de manera objetiva las fortalezas y debilidades del supermercado en relación con las herramientas administrativas, como lo son, la planeación, organización, dirección y control, las cuales son utilizadas por los gerentes o propietarios para la gestión de los recursos y el óptimo funcionamiento de la empresa.

- **Pregunta No.1.** ¿Todas las personas del supermercado están comprometidas con las responsabilidades de sus funciones?

**Figura 4.**

*Respuesta No.1.*

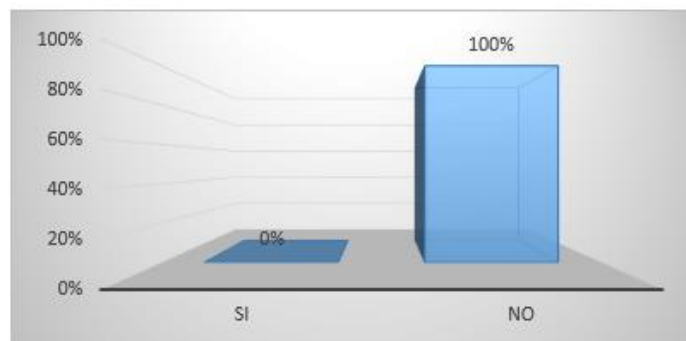


Fuente. Elaboración propia, 2022.

- **Pregunta No.2.** ¿Los perfiles de cada persona están determinados por un manual de funciones?

**Figura 5.**

*Respuesta No.2.*

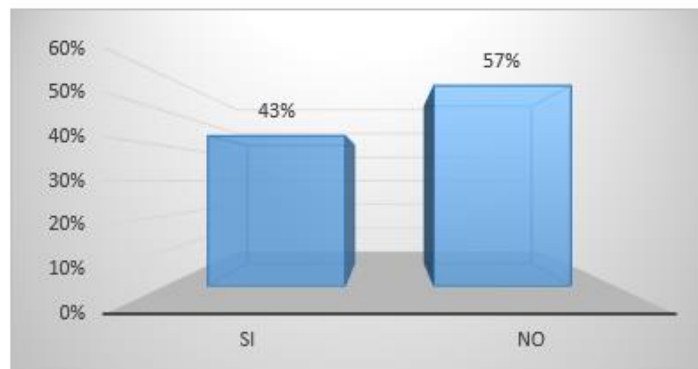


Fuente. Elaboración propia, 2022.

- **Pregunta No.3.** ¿Se encuentran estandarizados los procesos organizacionales?

**Figura 6.**

*Respuesta No.3.*



Fuente. Elaboración propia, 2022.

#### **¿Todas las personas están comprometidas con la organización?**

En general y en todos los niveles de la organización, las personas se encuentran altamente comprometidas con el supermercado, ya que el trato que se les da es muy adecuado y flexible con las condiciones de los colaboradores, falta aún más que sean escuchados de manera trascendente en la organización, más momentos de participación y de construcción de trabajo en equipo, en ocasiones el equipo de trabajo asegura no dar un mayor nivel de compromiso ya que la asignación salarial es mínima o el nivel de motivación no es elevado en todas las oportunidades por parte de la administración.

#### **¿Las actividades y los procesos están estandarizados?**

A lo largo del tiempo de operación del supermercado Merkaexpress se ha cambiado la forma de abordar los diferentes procesos que componen la organización, de esta manera los principales perfiles han adoptado destrezas para operar de una manera óptima. Pero por parte de la dirección nunca se ha diseñado un manual de funciones, que determine las responsabilidades de cada integrante del equipo, estrategias que ayuden al orden permanente del almacén y la bodega, entre otros factores que determinan del eficaz funcionamiento de los procesos internos.

#### **¿Existen indicadores de gestión y productividad?**

No existen indicadores que midan el funcionamiento del supermercado y la labor realizada por cada colaborador, pero cada integrante de la organización tiene el conocimiento de qué objetivo debe cumplir diariamente, es oportuno tener en cuenta el

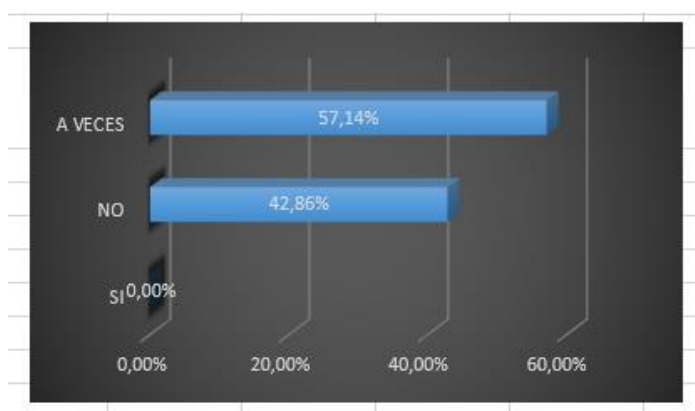
rendimiento de la productividad para así asignar de mejor manera cargas laborales y otorgar mejor bienestar humano.

### 7.1.2 Diagnóstico área comercial

- **Pregunta No.4.** ¿Se realizan actividades para potencializar las ventas del supermercado Merkaexpress?

**Figura 7.**

*Respuesta No.4.*

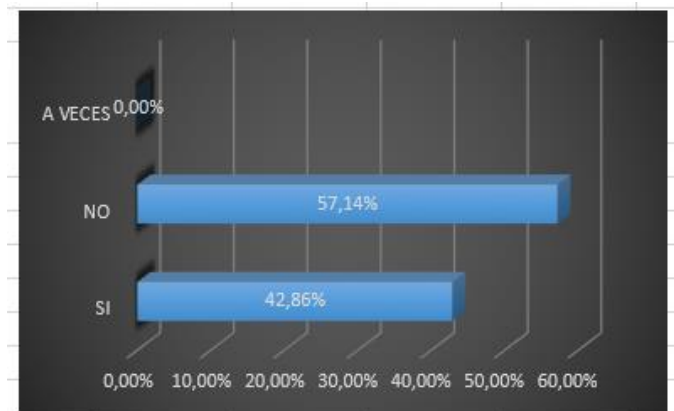


Fuente. Elaboración propia, 2022.

- **Pregunta No.5.** ¿Se brindan momentos de capacitación sobre mercadeo y fuerza de ventas?

**Figura 8.**

*Respuesta No.5.*



Fuente. Elaboración propia, 2022.

### **¿Cuál es el segmento de mercado que tiene el supermercado?**

A lo largo del desarrollo de la actividad económica del autoservicio, caso de estudio, se ha identificado de manera clara la segmentación del mercado por parte de los colaboradores y directivos; esta organización apunta a varios nichos de mercado ofreciendo en la mayoría de casos productos vitales para los hábitos de cualquier persona. En efecto para Merkaexpress el principal factor de segmentación es por productos, los cuales son ofrecidos para diferentes etapas de la vida de una persona, por tanto, el flujo de personal dentro del supermercado es general y transversal a cualquier etapa de la vida.

Adicionalmente, al prestar el servicio de PAC bancario apunta a un nicho de mercado el cual es el de los consumidores de los servicios del banco de Bancolombia.

### **¿Qué canal de distribución es desarrollado por los productos y servicios de Merkaexpress?**

Es importante tener en cuenta que el supermercado se encarga de la comercialización de productos y la venta de servicios principales de banco; es por esto que se deben de tener en cuenta dos canales de distribución, como efectivamente lo cuentan sus directores, pero no se encuentran plasmados en algún mapa que determine la trazabilidad del producto comercializado o del servicio vendido.

La longitud del canal de distribución es de minorista, ya que los productos después de su fabricación pasan por la adquisición de comerciantes mayoristas, para posteriormente estos desarrollar la relación de proveedores con el supermercado Merkaexpress y finalmente ser esta organización la encargada de la entrega al consumidor final. Por otro lado, para el servicio adicional, el autoservicio ocupa una posición de vendedor directo de los servicios de atención bancaria con la entidad financiera Bancolombia. En conclusión, el canal de distribución ocupado por los productos ofrecidos en el supermercado obedece a uno largo (fabricante-mayorista-minorista- consumidor).

El desarrollo de canales de distribución largos lleva indudablemente a los productos a subir el precio de costo y esto puede resultar negativo para cualquier organización, es por esto que es un factor determinante para competir en el mercado, donde cada vez es menos el poder adquisitivo de los consumidores.

### **¿Se realizan actividades y estrategias de ventas para los productos?**

Es común que en Merkaexpress se realicen exhibiciones de productos para potencializar la rotación de inventario, estos son vendidos con alguna característica diferente, sea por el precio de venta, particularidad del producto o etapa del año que se ofrezca. En todos los casos no son aplicadas las estrategias de ventas que proponen los colaboradores; pero se realizan actividades como rifas y concursos por la compra de productos del supermercado.

Los directivos no proponen espacios donde se pueda construir estrategias de venta que ayuden a potencializar la posición del supermercado en el municipio, es importante recalcar que a lo largo de la actividad económica se han ocupado en fortalecer y crear nuevas relaciones estratégicas con instituciones y empresas que operan en el municipio de Versalles.

### **¿Apuestan por desarrollar estudios de mercado y acciones de mercadeo?**

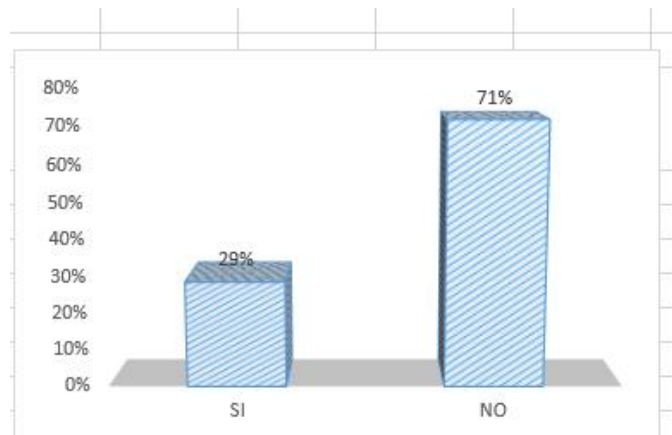
A lo largo de la historia del supermercado Merkaexpress no se ha realizado investigación de mercados, la cual demuestra la ocupación de la organización en el mercado y la clasificación de los productos ofrecidos; pero la dirección se ha encargado de proponer una distribución adecuada en la exhibición de los productos dentro del almacén. Al desconocer la importancia de los estudios de mercado y lo que significa para el crecimiento de la organización, la empresa no ha optado por la inversión en factores estudios que determinen los indicadores que mide el mercadeo.

### 7.1.3 Diagnostico área producción y servicio

- **Pregunta No.6.** ¿Existe una distribución en planta entendible y visible?

**Figura 9.**

*Respuesta No.6.*

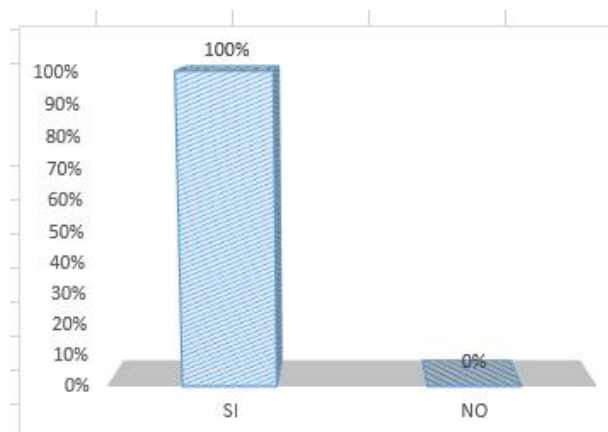


Fuente. Elaboración propia, 2022.

- **Pregunta No.7.** ¿La calidad de los productos y servicios del supermercado son competitivas con el mercado?

**Figura 10.**

*Respuesta No.7.*



Fuente. Elaboración propia, 2022.

### **¿Es adecuada la distribución física de la planta?**

La planta del supermercado hace referencia al almacén y bodega, para la administración de Merkaexpress ha sido vital la distribución de los productos en el almacén, es por esto que se ha trabajado por una organización de las góndolas efectiva y la posición del producto en las mismas, además el supermercado cuenta con vallas de información de la ubicación de las categorías de los productos dentro de almacén; pero, los directivos no han determinado una distribución con nomenclatura en la bodega, en cómo localizar los productos allí y en el orden permanente de la misma, es por esto que en ocasiones se presentan averías de productos por mal almacenamiento, desorden permanente en la bodega y confusión en el lugar exacto de cada producto.

### **¿Cuenta con instalaciones y equipos en óptimas condiciones?**

Como esencia del supermercado que es la comercialización de productos de calidad y óptimos para el consumo, se requieren de instrumentos y equipos que ayuden a cumplir con la efectividad del servicio, para el supermercado es muy importante que los colaboradores cuenten con un espacio de trabajo agradable y con todos los equipos o herramientas necesarias para cumplir con las actividades de cada proceso.

### **¿Se garantiza calidad en el producto y efectividad en el servicio?**

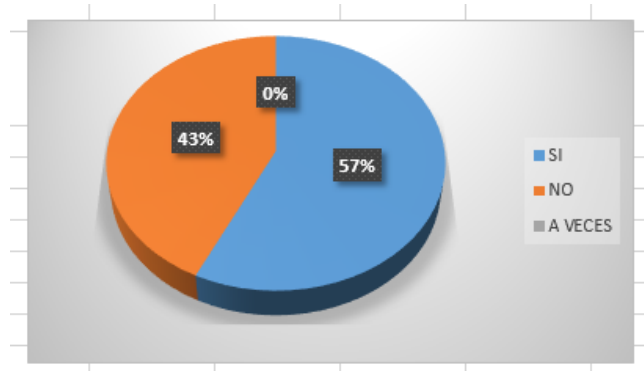
Uno de los principales problemas que tienen los supermercados son las políticas de garantías y la optimización del servicio, es por esto que son aspectos que componen el diario operativo de la organización, para Merkaexpress es indispensable ofrecer un servicio oportuno, donde el consumidor requiera el producto y lo tenga disponible en cuestión de minutos, además, dentro de las políticas encontramos que se pueden realizar devoluciones bajo algunos criterios, esto puede ser por defectos del producto o por entrega errónea de los mismos, así el supermercado se diferencia de la competencia y ofrece un servicio que es de total agrado para los clientes y diferenciado.

#### **7.1.4 Diagnóstico área de talento humano**

- **Pregunta No.8.** ¿Se tiene en cuenta el bienestar laboral de los colaboradores del supermercado?

**Figura 11.**

*Respuesta No.8.*

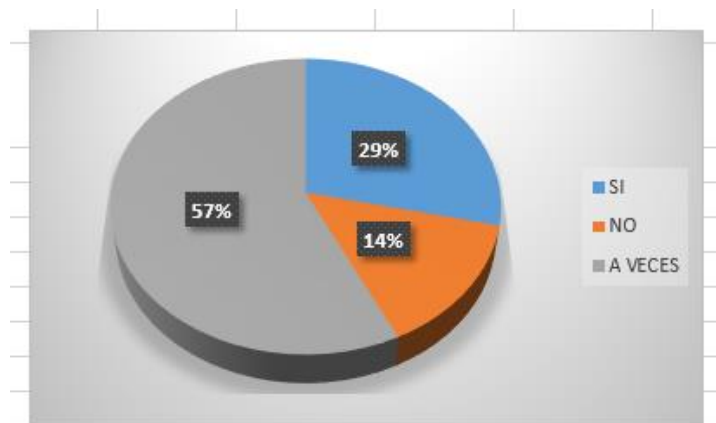


Fuente. Elaboración propia, 2022.

- **Pregunta No.9.** ¿Se encuentra motivado permanentemente para realizar las labores de la mejor manera?

**Figura 12.**

*Respuesta No.9.*



Fuente. Elaboración propia, 2022.

### ¿Los factores de bienestar y gestión humana son adecuados?

Como se mencionó anteriormente en el supermercado Merkaexpress se tiene en cuenta el bienestar de cada colaborador, es por esto que se ofrecen permisos cómodos, microcréditos sin ningún costo, actividades de compartir, entre otros momentos que son fuera de la rutina que genera la labor, a pesar de que la asignación salarial puede ser limitada, el supermercado ofrece una estabilidad laboral con oportunidades de ascensos en las líneas de producción, es por esto que encontramos colaboradores con un largo recorrido al lado de la administración actual. Sin embargo, se desdén alcanzar niveles de gestión humana que den oportunidad a mejores condiciones salariales y profesionales, o también capacitaciones que den oportunidad de crecimiento profesional en el área laboral que ocupa cada persona.

### ¿Cuáles son los niveles de ausentismo y rotación?

Estos niveles fluctúan permanentemente en el supermercado, pero tienden a ser bajos, se evidencian índices de rotación de personal más altos que los de ausentismo; pero se mantiene una base de perfiles laborales que puede ser determinante para la operación del negocio, estos son los perfiles que ofrecen mejor oportunidad, tanto salarial como mayor responsabilidad de actividades, es común ver los índices de rotación de personal altos en los colaboradores operativos.

#### 7.1.5 Diagnostico área financiera

- **Pregunta No.10.** ¿Se realizan espacios para analizar los indicadores financieros periódicamente?

**Figura 13.**

*Respuesta No.10.*



Fuente. Elaboración propia, 2022.

### ¿La organización cuenta con un buen nivel de endeudamiento?

El supermercado Merkaexpress al contar con un nicho de clientes determinado, entre otras fortalezas hace que cuente con ventas permanentes durante todo el año comercial, ventas que en promedio son de 130 millones de pesos, lo que hace que tenga un nivel de endeudamiento adecuado, en base a esto la figura comercial le representa una buena garantía para las entidades financieras y en efecto otorgar créditos en el momento que lo requiera. Es de aclarar que las entidades financieras lo que más revisan en un estado de situación financiera son los ingresos, los costos y gastos para poder autorizar créditos.

### ¿Es adecuado el comportamiento de los flujos de efectivo?

El flujo de efectivo que tiene la organización es adecuado porque con los ingresos mensuales se cubren los costos de operación y los gastos administrativos del supermercado Merka Express, siempre verificando o analizando que quede un remanente de efectivo para posibles contingencias que se puedan presentar en un momento determinado.

**Tabla 3.**

*Fortalezas y debilidades*

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                              | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El clima organizacional es positivo en todos los niveles de la empresa                                                         | Carece de estandarización en algunos procesos de operación y manejo de inventarios (Stop y almacenamiento) |
| Apuestan por la implementación continua de estrategias de mercado                                                              | Falta de capacitación permanente a los colaboradores                                                       |
| Existe una buena relación comercial entre proveedor y cliente que otorga beneficios en la venta de productos y servicios (PAC) | Altos gastos y costos operativos                                                                           |

|                                                                                        |                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Existe una adecuada organización de los productos en las góndola del almacén           | No existen estrategias para una óptima selección y contratación de personal                            |
| Se propone otorgar oportunidades laborales estables y con beneficios para las personas | No se encuentra definido de manera clara el manual de funciones y las normas éticas de la organización |
| Cuenta con un Software integrado                                                       | No está fortalecido un plan de bienestar laboral                                                       |
| Good Will reconocido.                                                                  | No existe un plan estratégico que marque el rumbo de la organización.                                  |
| Relación comercial con la cadena de supermercados Súper Inter.                         |                                                                                                        |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 7.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

En el panorama empresarial es común la dependencia de organizaciones o factores externos para el desarrollo de cualquier actividad comercial; se puede denominar a la empresa como la parte de un ecosistema dependiente de factores alejados del control propio, los cuales determinan las oportunidades y amenazas del objeto de estudio. Lo anterior da respuesta a un óptimo desarrollo de un plan estratégico, el cual requiere de un análisis puntual de los factores internos y externos que componen una organización.

El ambiente externo de las organizaciones es un tema de interés para todos los involucrados en la administración de una empresa y es necesario saber puntualmente los detalles de este para poder tomar decisiones adecuadas que lleven a la organización hacia un buen camino y puedan rendir mejores resultados. Para el supermercado Merkaexpress, se puede definir el ambiente externo como las instituciones que la rodean o los factores que se encuentran a nivel macro y que pueden afectar o influir a la empresa en su desarrollo y su funcionamiento.

Con el desarrollo de este diagnóstico se pretende determinar los factores que no están bajo el control de la organización para de esta forma determinar las oportunidades y amenazas, y de qué manera afectan al supermercado en el desarrollo y la mejora continua, también evalúa el desempeño de la compañía en el presente y el futuro, finalmente reduce los daños estructurales y aumenta las afinidades con la conducta que toma el mercado.

- **Oportunidades:** Son todos aquellos factores que rodean a la organización y son aprovechados para el desarrollo de estrategias que ayuden al crecimiento de la compañía, algunos de estos son, el crecimiento continuo de la economía o el mercado, bajos costos de operación, alteraciones en las temporadas del año, la necesidad del consumidor frente a los productos o servicios ofrecidos, entre otros.

- **Amenazas:** Se pueden definir como los obstáculos o limitaciones que se presentan en el desarrollo de una actividad, son los problemas externos que impiden el desarrollo de un sector o una empresa; algunos de estos pueden ser la competencia, los baches económicos de un país o región, la desviación de nichos de mercado, entre otros.

### 7.2.1 Benchmarking competitivo

El benchmarking competitivo se utiliza como herramienta para conocer las fortalezas y debilidades de los competidores principales, además, las organizaciones mediante el análisis de datos frente a la competencia aclaran objetivos misionales en vista a la mejora de los puntos débiles de los competidores.

El análisis del sector se realiza por las empresas mediante la matriz del perfil competitivo, la cual identifica a los principales competidores de una empresa y los compara utilizando los factores críticos de éxito de la industria, el análisis también revela los puntos fuertes y débiles relativos de la empresa frente a sus competidores. Como resultado, una empresa puede identificar fácilmente las áreas que debe mejorar y las que debe proteger.

El sector de alimentos, bebidas y abarrotes es uno de los mercados más concurridos en el municipio de Versalles y por ende uno de los más estables. Los competidores directos se caracterizan principalmente por emitir estrategias de mercado relacionadas con una excelente experiencia al cliente, es común que la mayoría de competidores tenga la oportunidad de relacionarse con los mismos proveedores, es por esto que se presentan precios de venta un poco similares y es donde juega un papel más importante el desarrollo de estrategias corporativas y de mercado para el crecimiento propio.

**Tabla 4.**

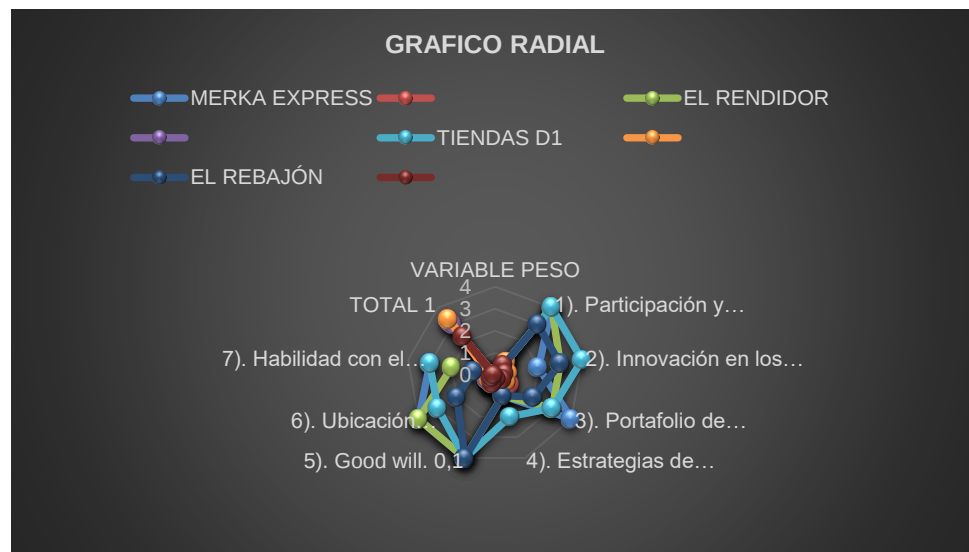
*Matriz del perfil competitivo MPC*

|                                                |          | MERKA EXPRESS |                     | EL RENDIDOR  |                     | TIENDAS D1   |                     | EL REBAJÓN   |                     |
|------------------------------------------------|----------|---------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|
| VARIABLE                                       | PESO     | CALIFICACION  | VALOR DE EVALUACIÓN | CALIFICACION | VALOR DE EVALUACIÓN | CALIFICACION | VALOR DE EVALUACIÓN | CALIFICACION | VALOR DE EVALUACIÓN |
| 1). Participación y competencia en el mercado. | 0,2      | 4             | 0,8                 | 4            | 0,8                 | 4            | 0,8                 | 3            | 0,6                 |
| 2). Innovación en los procesos                 | 0,15     | 2             | 0,3                 | 3            | 0,45                | 4            | 0,6                 | 3            | 0,45                |
| 3). Portafolio de productos y servicios.       | 0,2      | 4             | 0,8                 | 3            | 0,6                 | 3            | 0,6                 | 2            | 0,4                 |
| 4). Estrategias de marketing y publicidad.     | 0,15     | 1             | 0,15                | 1            | 0,15                | 2            | 0,3                 | 1            | 0,15                |
| 5). Good will.                                 | 0,1      | 4             | 0,4                 | 4            | 0,4                 | 4            | 0,4                 | 4            | 0,4                 |
| 6). Ubicación geográfica de la empresa.        | 0,1      | 4             | 0,4                 | 4            | 0,4                 | 3            | 0,3                 | 2            | 0,2                 |
| 7). Habilidad con el comercio electrónico.     | 0,1      | 3             | 0,3                 | 2            | 0,2                 | 3            | 0,3                 | 1            | 0,1                 |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>1</b> |               | <b>3,15</b>         |              | <b>3</b>            |              | <b>3,3</b>          |              | <b>2,3</b>          |

Fuente. Elaboración propia, 2022.

**Figura 14.**

*Gráfico radial del Benchmarking competitivo.*



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En la matriz desarrollada anteriormente encontramos de manera general algunos aspectos que evalúan el proceso productivo de las principales empresas competidoras del supermercado Merkaexpress, del municipio de Versalles Valle.

Se puede notar de manera clara que la organización caso de estudio cuenta con factores de éxitos como lo son, la participación en el mercado, el portafolio de productos y servicios que ofrece y el buen nombre por su destacado recorrido productivo en la economía del municipio; pero, por otro lado, cuenta con aspectos que pueden ser claves para el exitoso crecimiento propio y que se presentan como principales fortalezas de las demás empresas, como lo son la innovación en los procesos internos, las habilidades para incursionar en el comercio electrónico y la incorporación de estrategias de Marketing y publicidad.

### 7.2.2 Ambiente macro (Entornos)

El ambiente macro, está relacionado con aspectos que están fuera del control de la organización, este hace referencia a la atmósfera que rodea a la empresa en la región o territorio que desarrolla su actividad económica; puede no tener una acción directa con la empresa caso de estudio, pero el análisis macro del entorno puede convertirse en un potencial de elementos de acción directa para aumentar su desarrollo y la relación que tenga la organización con el entorno, disminuyendo los factores de riesgo que fluctúan en el contexto organizacional.

Además, el evaluar el ambiente macro de una empresa, puede ser útil para las circunstancias en que la industria pretenda de un plan a largo plazo en las que existe un número de factores claves que influyen en el éxito de la estrategia, conjugando generadores de cambio e influencias que generen ventajas a largo plazo en el sector.

#### **7.2.2.1 Entorno demográfico**

El entorno demográfico es el estudio del contexto que evalúa los factores estadísticos de la población humana y la manera como se encuentra distribuida en una región determinada. Adicionalmente a esto, este estudio incluye variables como la edad, la estructura familiar, la distribución geográfica, las tasas de crecimiento poblacional, los niveles educativos, la diversidad poblacional, la tasa de desempleo o la esperanza de vida, entre otros.

Para las organizaciones es importante conocer el entorno demográfico por el que está rodeado para bajo para determinar las características principales del mercado; también el ambiente demográfico nos da a conocer la estructura de la población o perfiles por grupos sociales que determinan las formas de consumo de cada persona, en efecto les da a conocer a las empresas los factores principales de los nichos de mercado.

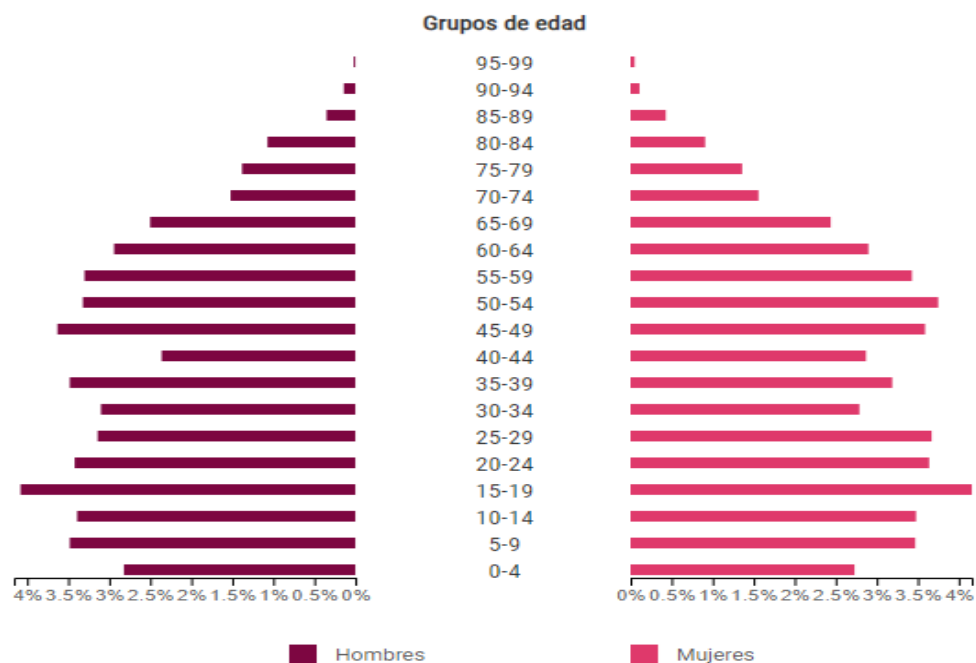
Las empresas tienen como finalidad satisfacer las necesidades de las personas ofreciendo productos y servicios de diferentes características, estas demandas de un mercado construido por personas de diferente costumbre y características específicas según el lugar en donde vivan, qué tanta educación tenga y la posición que ocupan en la escala ocupacional, de empleo y desempleo.

#### **VARIABLES:**

- **Distribución de la población por sexo y edad**

#### **Figura 15.**

*Distribución de la población por sexo y edad.*

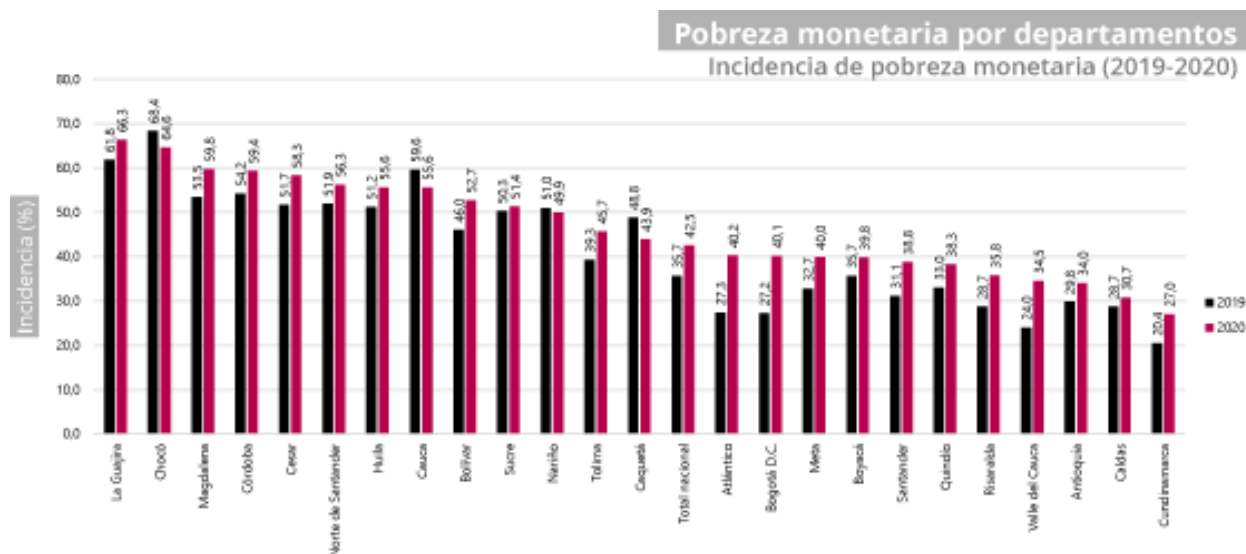


Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

- **Pobreza monetaria**

**Figura 16.**

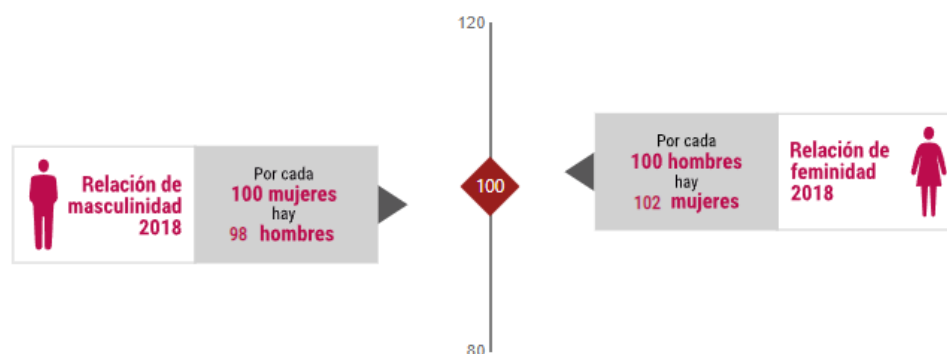
*Pobreza monetaria.*



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

**Figura 17.**

*Índice demográfico.*



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

### 7.2.2.2 Entorno social

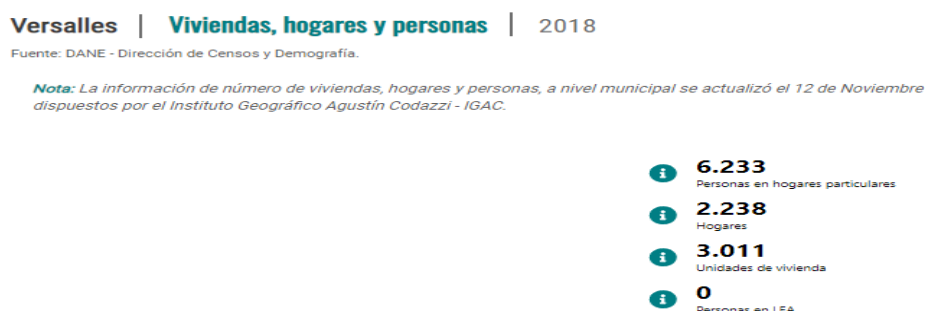
A lo largo de la historia de las organizaciones se ha visto reflejado que estas son absolutamente dependientes de los factores que puedan ocurrir a su alrededor, ninguna empresa puede alcanzar crecimiento continuo sin la ayuda del contexto; por tanto, apoyar al crecimiento de la sociedad se puede asimilar como un comportamiento moral que se resume en generación de empleo, aportes económicos a actividades municipales o de mercado, experiencia de vida y laboral.

Cuando se evalúa el entorno social que rodea a las organizaciones, se están evaluando variables externas a la empresa, como lo son, la composición social (estratos), las tendencias de empleo, el salario básico laboral, la organización de la población, las viviendas, entre otros factores que influyen en la sociedad.

- **Vivienda y alfabetismo**

**Figura 18.**

*Viviendas, hogares y personas.*



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

**Figura 19.**

*Alfabetismo.*



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

### 7.2.2.3 Entorno cultural

Es común en el mundo que las personas o turistas están interesados por conocer la cultura que caracteriza un determinado lugar, cuáles son esas tendencias particulares, la percepción de vida o comportamientos básicos de vida; cuando las personas viven en un lugar su forma de vida se basa en la cultura de la sociedad donde se encuentra el individuo, llevándolo a adoptar creencias y maneras de vida particulares que están ligadas a las del lugar de influencia.

Para las organizaciones, conocer los comportamientos básicos de su mercado, los lleva a desarrollar planes de acción u ofertas para un consumo de productos que esté basado en las particularidades de la región, en el caso del supermercado lo lleva a determinar qué productos son aptos para ofrecer al nicho objetivo teniendo en cuenta permanentemente la cultura que caracteriza a cada individuo.

Existen modificaciones que pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos o servicios que ofrece el mercado, es importante que los gerentes de las empresas puedan comprender y predecir los cambios en los valores individuales y sociales, los cuales marcan el tipo de consumo que requiere el mercado y que se debe ofrecer.

Algunos de los aspectos que evalúa el entorno cultural de una organización son:

- **Cultura y civilización.**

Además de la influencia cultural en una región también está la influencia por territorios más desarrollados o con mejores condiciones o historia de crecimiento, este es el caso del norte del Valle, que cuenta con diversidad de etnias, de gastronomía de comportamiento, entre otros, esta zona del departamento es en su mayoría conocida por la fusión de cultura paisa y vallecaucana, el crecimiento continuo de los pueblos aledaños es básicamente proporcionado o apoyado por grandes ciudades como Cali, Armenia y Pereira.

Anteriormente, la falta de tierra y el ánimo explorador fue de los principales factores que empujaron a cientos de familias antioqueñas a salir en busca de nuevos parajes o destinos con características similares; el auge de la economía cafetera y minera fue el estímulo perfecto para probar suerte en otros caminos y nuevos climas; es desde ese momento que la colonización en lugares o municipios de esta zona fue intervenida por comunidades paisas, efectuando un choque cultural con los indígenas oriundos de las tierras que se ubican en este corredor turístico llamado como la serranía de los paraguas.

A razón de esto es que en la región del norte del Norte del Valle del Cauca y en los municipios del triángulo cafetero es común encontrar diferentes comunidades de individuos, vallunos, paisas e indígenas quienes han dado a lo largo de la historia una identificación cultural, donde se ven distintas formas de vida y maneras de consumo, lo que aumenta la riqueza en la región y la diversidad cultural que la caracteriza.

- **Culturas y subculturas (Valores, creencias y tradiciones)**

El municipio de Versalles Valle se ha caracterizado en su gran mayoría por tener una tendencia paisa cultural, dejando a un plano menos potencializado la cultura indígena, para mí se ha perdido la verdadera identidad cultural, la cual debe estar marcada por las costumbres y tradiciones indígenas; pero, al ser un municipio colonizado paisa ha predominado el conservatismo como eje principal de la política de Versalles,

pero cabe resaltar que a medida de que el tiempo avanza estas inclinaciones políticas han perdido peso en el crecimiento cultural no solo de este municipio, sino también de la región en general, en consecuencia a esto el territorio se ha caracterizado por tener lugares y creencias las cuales identifican las formas de vivir de la mayoría de personas, algunos de estos son.

### **La iglesia:**

La parroquia La Inmaculada está ubicada en la zona central del municipio, es el atractivo arquitectónico más representativo, además es el principal centro de la religión de Versalles, donde a lo largo de la historia se han celebrado diferentes festividades, dejando el nombre del municipio en alto como destino del turismo religioso del norte del Valle. Cabe resaltar que el templo cuenta con un hermoso vitral que está entre los más grandes de Colombia.

**Figura 20.**

*Parroquia La Inmaculada Concepción.*



Fuente: Facebook Parroquia La Inmaculada Concepción Versalles-Valle.

### **Fiestas de la neblina:**

Estas son las festividades tradicionales que se realizan a mitad de año en el parque del municipio, se caracterizan por atraer alto flujo de turistas y por presentar cantantes reconocidos, se considera una temporada de movimiento económico representativo para los comerciantes.

**Figura 21.**

*Fiestas de la Neblina.*



Fuente: Noticias Ciudad Región, 2014.

**Casa campesina:**

Este edificio fue construido por participación comunitaria, se realizó con el fin de otorgar a las personas del municipio un lugar para reuniones, puesta de proyectos o vivienda de paso para las madres en embarazo que vivían en la zona rural de Versalles, donde tenían apoyo en alimentación y en prevención para un embarazo óptimo, además, con el paso del tiempo la corporación para el desarrollo de Versalles empezó a realizar proyectos en dicha casa, hasta ahora sigue prestando servicios para la sociedad y es uno de los puntos de recibimiento de turistas para orientarlos sobre los destinos que existen en el municipio y los procesos comunitarios que se llevan a cabo.

**Figura 22.**

*Casa Campesina*



Fuente: Facebook Casa Campesina Versailles-Valle.

#### **7.2.2.4 Entorno tecnológico**

La tecnología es una variable para las empresas que va en constante crecimiento, es por esto que determina el rumbo organizacional, direccionando la práctica diaria a procesos relacionados con artículos tecnológicos, los cuales representan mayor nivel para competir en el mercado y mejores manejos de información.

Por otro lado, la tecnología está relacionada con el internet, el cual es una herramienta que ha cambiado la historia de la humanidad, la forma en que nos comunicamos, consumimos y lo más importante, internet ha cambiado la forma como aprendemos, generando en la atmósfera comercial mayores estándares de calidad en los productos y servicios del mercado.

Existen elementos y factores tecnológicos que se dispone en la gran parte del mercado y otros que cuentan con tendencias de alto desarrollo y accesibilidad, estas se pueden sintetizar en dos grupos.

##### **Grupo #1:**

- Dispositivos de procesamiento y almacenamiento de información
- Internet fibra óptica
- Servicios de nube
- Facturación electrónica
- Nómina electrónica
- Integración el e-commerce
- Industria 4.0

##### **Grupo #2:**

- Fintech
- Salud
- Gas
- Agroindustria
- Petróleo

- Transición Energía
- Logística
- Telecomunicaciones
- Marketing
- Realidad virtual
- Transporte

#### **7.2.2.5 Entorno económico**

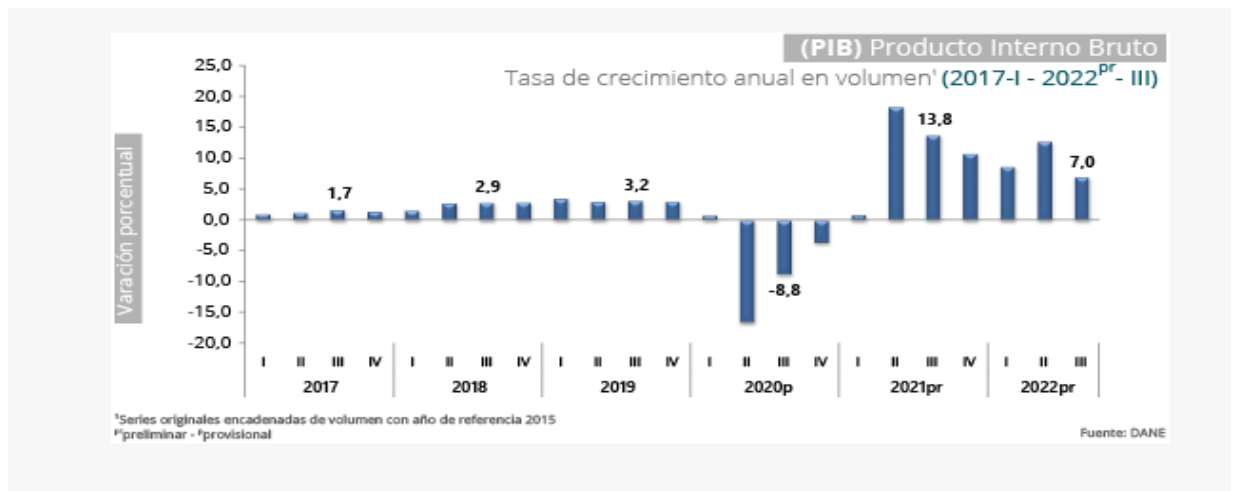
Es un conjunto de variables y fenómenos económicos que ejercen mayores influencias en el desarrollo financiero de un país, tales como tasas de inflación y de interés, producto interno bruto, balanza de pagos, cotizaciones y política monetaria, deuda pública, etc.

El entorno económico de las organizaciones se puede entender con variables a nivel macro y micro, en las primeras se encuentran patrones económicos, sociales, políticos y financieros que marcan un escenario específico a corto plazo y que influyen en el ahorro, inversión y desarrollo del país, y en consecuencia en el establecimiento, desarrollo y funcionamiento de las unidades de producción del mismo, tales como: la inflación, la devaluación de la moneda, el alza en las tasas de interés, el precio internacional del petróleo, costo del dinero (CPP), política monetaria, el crecimiento del PIB, la balanza comercial, las reservas internacionales y las finanzas públicas. En el segundo nivel se pueden encontrar patrones económicos que se relacionan específicamente con una empresa, persona física o moral, y que requieren una estrategia determinada, de conformidad con su medio competitivo, para generar escenarios a corto plazo y predeterminar diferentes resultados, estos pueden ser: la capacidad instalada de la planta, variabilidad de las ventas y precios de compra de materia prima, crecimiento del mercado, liquidez, estrategias de precios, rentabilidad y estabilidad de precios con el mercado.

- **Producto interno bruto PIB**

**Figura 23.**

## Variación del Producto Interno Bruto.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

- Índice de precios al consumidor IPC

Figura 24.

Índice de precios al consumidor.

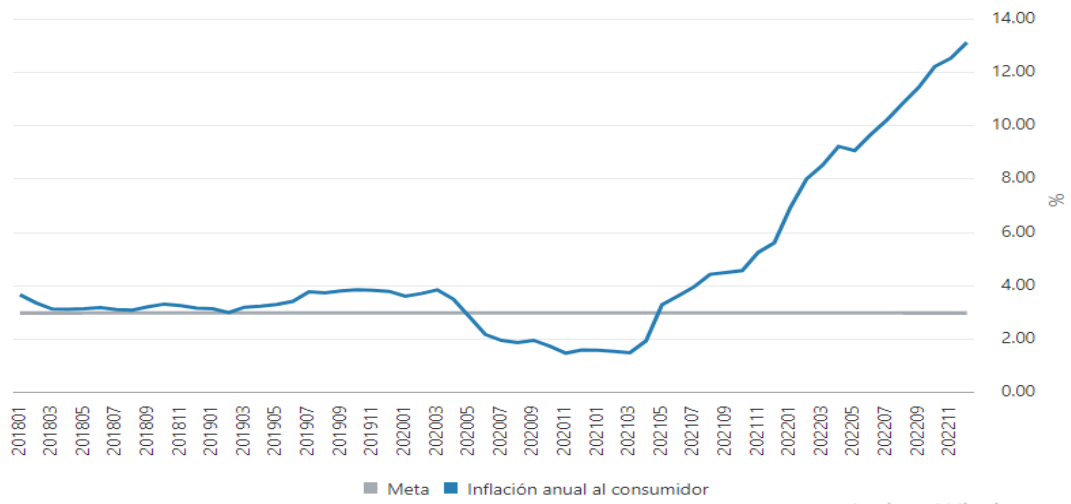
| (IPC) Índice de Precios al Consumidor                                             |                   |      |                 |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------|-----------------|------|
| Variación mensual, año corrido y anual - Total nacional - 2021 - 2022 (diciembre) |                   |      |                 |      |
| IPC                                                                               | Diciembre         |      |                 |      |
|                                                                                   | Variación mensual |      | Variación anual |      |
|                                                                                   | 2022              | 2021 | 2022            | 2021 |
| IPC total                                                                         | 1,26              | 0,73 | 13,12           | 5,62 |

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

- Inflación IPC

Figura 25.

## Inflación de precios al consumidor.

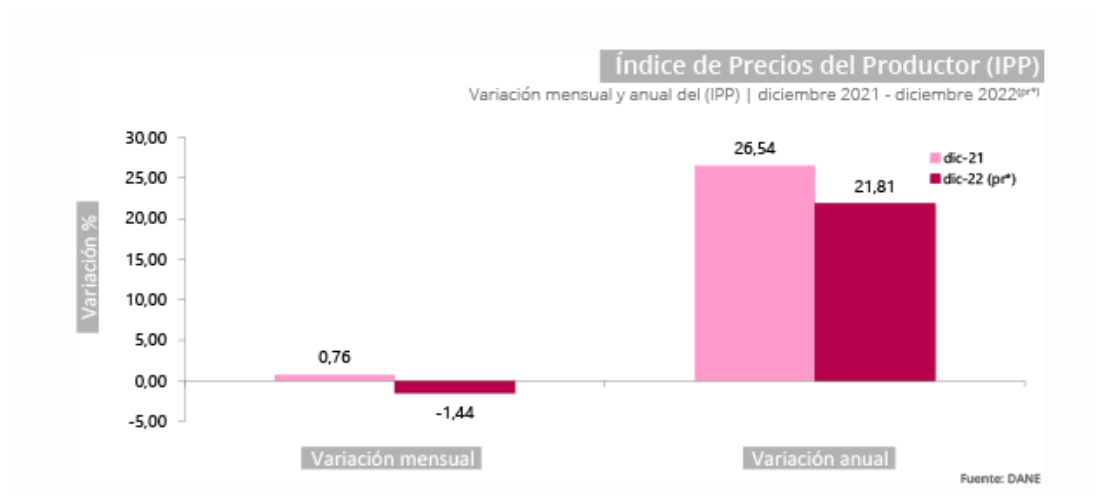


Fuente: Banco de la Republica.

## • Índice de precios al productor IPP

Figura 26.

Índice de precios al productor.

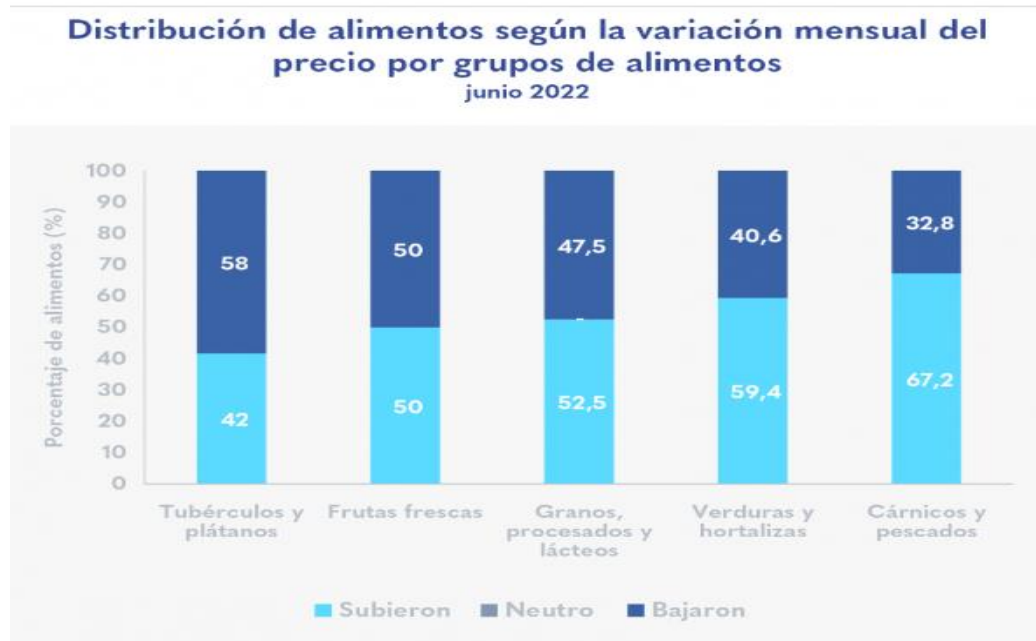


Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

## • Distribución de alimentos

Figura 27.

Distribución de alimentos según la variación mensual del precio.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

- **Deuda externa**

**Figura 28.**

*Deuda externa.*



Fuente: Subgerencia de política monetaria e información económica, 2022.

#### **7.2.2.6 Entorno político**

El entorno político en las organizaciones hace referencia al contexto institucional que afecta el desarrollo de la actividad económica de las empresas en general, se trata de factores externos que por ende no pueden controlar; este entorno se compone de leyes que interactúan en el ambiente, dependencias o entes gubernamentales y comportamientos de los individuos de la sociedad. Por otro lado, el comportamiento de la situación política en el mundo afecta secuencialmente a todas las regiones, por esto reconocer estas variables como factores que impactan a las organizaciones hacen que se involucren en el desarrollo de ideologías políticas de cada región.

En Colombia y por su tendencia política los cambios de régimen pueden generar sensibles cambios en el sector estudiado e incluso en el mundo de los negocios.

La política es partícipe también cada vez más la sociedad organizada, por lo tanto, un acertado análisis del entorno político incluye el registro y el seguimiento de las preocupaciones y demanda de las distintas organizaciones sociales que pueden directa o potencialmente influir en los intereses empresariales o expectativas sociales en la región.

#### **7.2.2.7 Entorno jurídico**

El entorno jurídico impone en las organizaciones las normas y decretos de cumplimiento en el desarrollo económico, para la Organización resulta pertinente conocer los postulados teóricos sobre los cuales reposa la estructura del Estado, la conceptualización de una democracia y el papel jurídico general que desempeñan las Ramas del Poder Público y sus diversos niveles territoriales.

- **Constitución Nacional**

La constitución política de Colombia fue reemplazada en 1991 y define a este país como un estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

La constitución nacional se despliega por títulos que se nombran de la siguiente manera:

1. De los principios fundamentales
2. De los derechos, las garantías y deberes
3. De los habitantes y del territorio
4. De la participación democrática y los partidos políticos
5. De la organización del Estado
6. De la rama legislativa
7. De la rama ejecutiva

8. De la rama judicial
9. De las elecciones y la organización electoral
10. De los organismos de control
11. De la organización territorial
12. Del régimen económico y de la hacienda pública
13. De la reforma constitucional

- **Estructura del Estado**

**Figura 29.**

*Estructura del estado.*



Fuente: Función pública

- **Órganos autónomos e independientes**

**Figura 30.**

*Órganos autónomos e independientes.*



Fuente: Función pública

- **Organización electoral**

**Figura 31.**

*Organización electoral.*

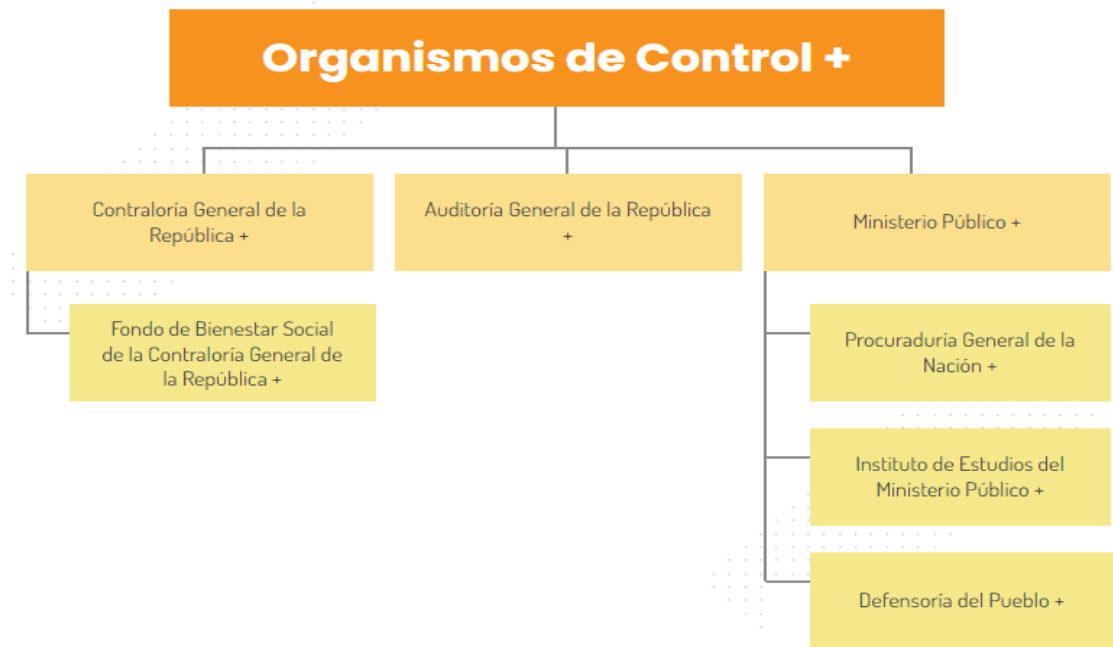


Fuente: Función pública

- **Organismos de control**

**Figura 32.**

*Organismos de control.*



Fuente: Función pública

#### 7.2.2.8 Entorno ecológico o ambiental

El entorno ambiental se puede entender como el grado de concienciación ecológica de cada sociedad o empresa, las normas protectoras del medio ambiente, el uso de tecnologías respetuosas con el medio ambiente o el control de residuos peligrosos pueden afectar a nuestra actividad.

Es por esto que a nivel empresarial se debe conocer de manera clara la realidad medioambiental del territorio y las normas o decretos que rigen la actividad económica de cada organización, en efecto, cada organización debe aportar de manera positiva la mitigación del daño del medio ambiente, emitiendo departamentos internos generadores de buenas prácticas medio ambientales y que lleven a las empresas a crear principios en los valores que estén direccionados a los negocios verdes o sostenibles.

Las empresas en un territorio hacen parte importante del medio ambiente, por ende, los factores y variables del entorno afecta directamente la parte interna de la misma, es por ello que se estudia las variables ambientales claves que permitan desarrollar las técnicas de planeación estratégica. En este sentido se comprende que el análisis según Servulo (2010) es el acto de separar las partes de un elemento para

estudiar su naturaleza, su función y su significado. También se considera que el ambiente es todo lo que se encuentra fuera de la empresa, todos estos factores afectan y son afectados por la organización y su administración. Por ello, toda organización se encuentra afectada por el análisis ambiental o como comúnmente se conoce: “contexto ambiental”.

### **7.2.3 Ambiente micro (Sectores)**

Son elementos de acción directa y se refiere a todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Además, el micro ambiente afecta de manera directa las decisiones que se toman en una organización, es de vital importancia analizarlo para de esta forma disminuir la falla en el desarrollo del proceso y los errores repetitivos en la toma de decisiones.

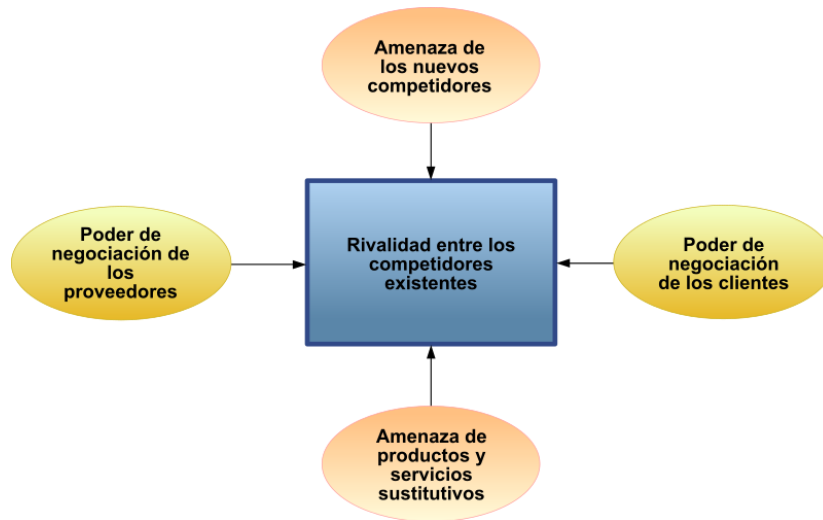
Luego de tener un análisis de los entornos de la organización, es importante que los gerentes analicen las fuerzas que tiene el mercado para alcanzar un óptimo desarrollo de la actividad económica; Este análisis y medición de la competitividad se puede realizar bajo el marco de referencia bien conocido de Michael E. Porter, al que se conoce como el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los gerentes a realizar este análisis modelo que se centra en las cinco fuerzas que moldean la competencia dentro de una industria ayudando a identificar las oportunidades y amenazas con que la organización cuenta.

#### **Las 5 Fuerzas (Diamante Competitivo):**

- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Nuevos competidores.
- Productos o servicios sustitutos.

**Figura 33.**

*Las cinco fuerzas de Porter.*



Fuente: Elaboración propia, 2023.

### 7.2.3.1 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores se puede medir desde dos perspectivas, la primera, depende del mercado en que la empresa quiera incursionar, en el caso del supermercado Merkaexpress opera en un mercado abierto, donde el factor diferencial antes los demás competidores es por precio, calidad de producto y de servicio, óptimo almacenamiento, entre otros. De este modo al analizar los competidores del sector con el supermercado caso de estudio se puede notar una favorable posición, ya que además de ofrecer productos de buena calidad, de reconocimiento nacional y algunos autóctonos de la región, ofrece un servicio diferenciado, apuntando a una excelente atención al cliente y asesoramiento continuo por parte de los colaboradores; también el supermercado ofrece servicio de PAC bancario que lo posicionan fuerte antes los competidores.

La segunda perspectiva que puede medir la rivalidad entre competidores es los precios de venta que están traducidos a los consumidores; cuando un mercado tiene barreras de entrada bajas los precios son uno de los factores determinantes a la hora de consumir algún producto o servicio, para el caso de Merka Express, bajar los costes de producción, ofrecer un buen servicio y precios cómodos es de los factores que lo hace

crecer en la región. Analizando esta situación ante la competencia se puede notar que la organización que se está estudiando tiene costos muy elevados frente a su competidor directo, además, los procesos productivos de las demás organizaciones son más efectivos, llevando a vender productos un poco más costosos, cabe resaltar que la buena relación con los proveedores por parte del supermercado Merkaexpress es muy buena y ayuda a la comercialización de productos diferenciados y de alta calidad.

#### **7.2.3.2 Poder de negociación con los clientes**

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios; además a medida que pasa el tiempo los consumidores requieren de mejores condiciones de consumo en todos los ámbitos, para el caso del supermercado que su principal actividad económica está en productos de la canasta familiar los cuales son de fácil acceso para el consumidor, lo que significa que, las personas tienen la oportunidad de escoger entre un buen precio, calidad, variedad y buen servicio; lo que lleva las organizaciones a ofrecer diferenciación de servicio y productos, basado en una entrevista con los directores he percibido que el supermercado se enfatiza en la fidelización de clientes basada en un excelente servicio con comodidades de compra y métodos de pago, también con promociones en temporadas o actividades como rifas y descuentos por compra, además ofrece servicio a domicilio por medio de llamadas telefónicas o por whatsapp.

En comparación con la competencia es común que existan servicios adicionales como el domicilio y oferta en productos determinados, pero se puede determinar que la fuerza de fidelización de clientes es un poco baja en la actividad comercial del municipio, pocas organizaciones buscan que sus clientes se sientan cómodos en su establecimiento, por ende puede resultar fácil implementar estrategias que se basen en la negociación con clientes y alcanzar una identificación por parte del mercado frente a los servicios y productos ofrecidos.

Contar con las opiniones o sugerencias de los clientes puede llevar a la organización a mejorar en proceso determinados, en el sector de los abarrotes, estanquillos o dulcerías del municipio de Versailles, donde opera el supermercado caso de estudio no se lleva a cabo estrategias donde se pueda conocer la opinión de los consumidores, en efecto no se tendrán en cuenta las exigencias que tiene el mercado y esto hace que se pierda nichos de mercado y protagonismo en el sector frente a los nuevos competidores.

#### **7.2.3.3 Poder de negociación con los proveedores**

Para el sector económico que le compete al caso de estudio donde su principal actividad es la comercialización de productos, es común que existan muchos proveedores lo que hace atractivo al mercado porque hay un alto poder de negociación, el mercado de los productos que se ofrecen en Merkaexpress tiene bajas barreras de

competencia lo que facilita la entrada de proveedores al municipio y aleja la posibilidad de monopolizar la zona lo que resulta peligroso para cualquier organización.

Es común en el municipio que las empresas competidoras se compartan los mismos proveedores, es por esto que es importante llegar a acuerdos particulares que ayuden al crecimiento económico de las dos partes, como lo son, aumento de la cartera de proveedores, acuerdo de pago en tiempos determinados, tope de pedidos al mes, entre otros, lo que aumenta la rentabilidad por la inversión en inventarios y la garantía de obtener productos de calidad y en óptimas condiciones.

#### **7.2.3.4 Nuevos competidores**

Los competidores potenciales se pueden clasificar como empresas que aún no están desarrollando su actividad económica en el sector, pero están en la capacidad de entrar a competir en el mercado; esto puede ser por las bajas barreras de entrada que la industria tenga, generada por la alta demanda de organizaciones en el sector. Las barreras de una industria son más altas cuando existe una alta amenaza de la rentabilidad de los competidores, de lo contrario, si el riesgo de nuevos competidores es poco, las empresas establecidas pueden aprovechar para posicionarse mejor en el mercado y estandarizar algunos precios y procesos del sector industrial.

Para competir efectivamente en el mercado se requieren de costos de producción bajos y una alta calidad de producto o servicio, esto se logra con altos niveles de eficiencia en el desarrollo del proceso productivo, el valor de costo de un producto es determinante para competir en el sector productivo cual sea.

Este sector caso de estudio cuenta con bajas barreras de entrada lo que resulta interesante para nuevos inversionistas ya que se ofrecen productos básicos de vida esto hace que sea una economía que crece día a día; por esto el supermercado Merkaexpress debe trabajar por ofrecer precios de venta cómodos para el consumidor, servicio diferenciado y calidad de productos.

Por otro lado, el crecimiento en la población del municipio ha llevado a la creación de comercio, lo que afecta de manera directa empresas que llevan años operando con comodidades que ofrece el mercado.

#### **7.2.3.5 Productos o Servicios sustitutos**

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando presentan precios más bajos; en este caso la posibilidad de que entren nuevos competidores puede disminuir, es incursionar en un mercado altamente competitivo. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto, al tener tanta competencia de productos con las mismas características, lo que sucede en el autoservicio Merkaexpress, los factores de calidad y precio atraen al consumidor a por el contrario lo limita a la compra,

debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización.

Para obtener poder en la comercialización de productos es importante apuntar a nichos de mercado determinados, apoyar lanzamientos de nuevos productos e incentivar el asesoramiento de características de productos, alcanzar límites de diferenciación frente a la competencia está altamente basado en ofrecer productos de alta calidad y buenos precios.

En el sector de la industria alimentaria del municipio, Merkaexpress se caracteriza por ofrecer productos nuevos, exhibiciones que impulsen al consumidor a comprar y apoyo permanente a productos de procedencia versallense, esto hace que su poder de competir frente a nuevos catálogos de productos o canales de distribución sea alto en el mercado.

**Tabla 5.**

*Oportunidades y amenazas*

| <b>OPORTUNIDADES</b>                                                 | <b>AMENAZAS</b>                                                             |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Aumento de la inversión extranjera en la industria del municipio     | Crecimiento continuo de la inflación en Colombia y deterioro de la economía |
| Crecimiento en el reconocimiento de Versalles como destino turístico | Aumento de la migración de las personas                                     |
| Inversión en infraestructura del parque principal                    | Deterioro de las vías de acceso del municipio                               |
| Ubicación geográfica con altas posibilidades de desarrollo           | Proyectos de inversión de grandes cadenas de autoservicios del país         |
| Buena demanda debido a que es un sector de necesidades primarias     |                                                                             |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## **8 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA BASADO EN EL MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)**

El desarrollo del tercer objetivo del presente trabajo está relacionado con el diseño del direccionamiento estratégico del supermercado Merkaexpress ubicado en Versalles Valle, mediante la metodología del Cuadro de Mando Integral, el cual se puede traducir en una herramienta coherente para el desarrollo del direccionamiento estratégico de cualquier empresa, representada en objetivos interrelacionados que son evaluados a través de indicadores desempeño, los cuales se realizan con objetividad de cumplimiento.

El Cuadro de Mando Integral permite traducir la misión, visión y los objetivos organizacionales en estrategias desarrolladas en cuatro perspectivas, la financiera, la de

clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento empresarial. El beneficio de esta herramienta se traduce en que no se limita en una sola perspectiva, si no que hace consideración de las cuatro y permite identificar factores existentes dentro de la organización.

### **MISIÓN.**

Nuestra razón de ser es establecer en toda ocasión relaciones comerciales consolidadas con nuestros clientes y proveedores. Brindando a nuestros clientes una experiencia única de compra, calidad, variedad y servicio, basado en una atención personalizada y el compromiso de todos nuestros colaboradores, siendo estos el motor del funcionamiento y el crecimiento continuo de la empresa.

### **VISIÓN.**

Posicionar el supermercado a nivel local dándole la oportunidad a nuevas referencias de productos autóctonos de la región y establecer la relación con proveedores locales. Desarrollando buenas estrategias de venta, enfocadas en la capacidad de elección de los productos y buenos precios; además, nuestra responsabilidad social empresarial pretende estar enfocada al cuidado del medio ambiente, a las condiciones laborales de los colaboradores y el apoyo a la comunidad del territorio.

### **OBJETIVO.**

Cubrir una necesidad de forma inmediata y segura, proporcionando una buena experiencia al cliente durante su compra, desde el momento de requerir el servicio hasta el consumo final del mismo, basándonos en principios de efectividad y calidad.

### **VALORES CORPORATIVOS.**

- Respeto.
- Responsabilidad.
- Amabilidad.
- Compromiso.
- Sentido de pertenencia.
- Confianza.
- Honestidad.
- Puntualidad.
- Adaptabilidad al cambio.
- Excelencia.

## DESARROLLO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

**Tabla 6.**

*Establecimiento de objetivos estratégicos.*

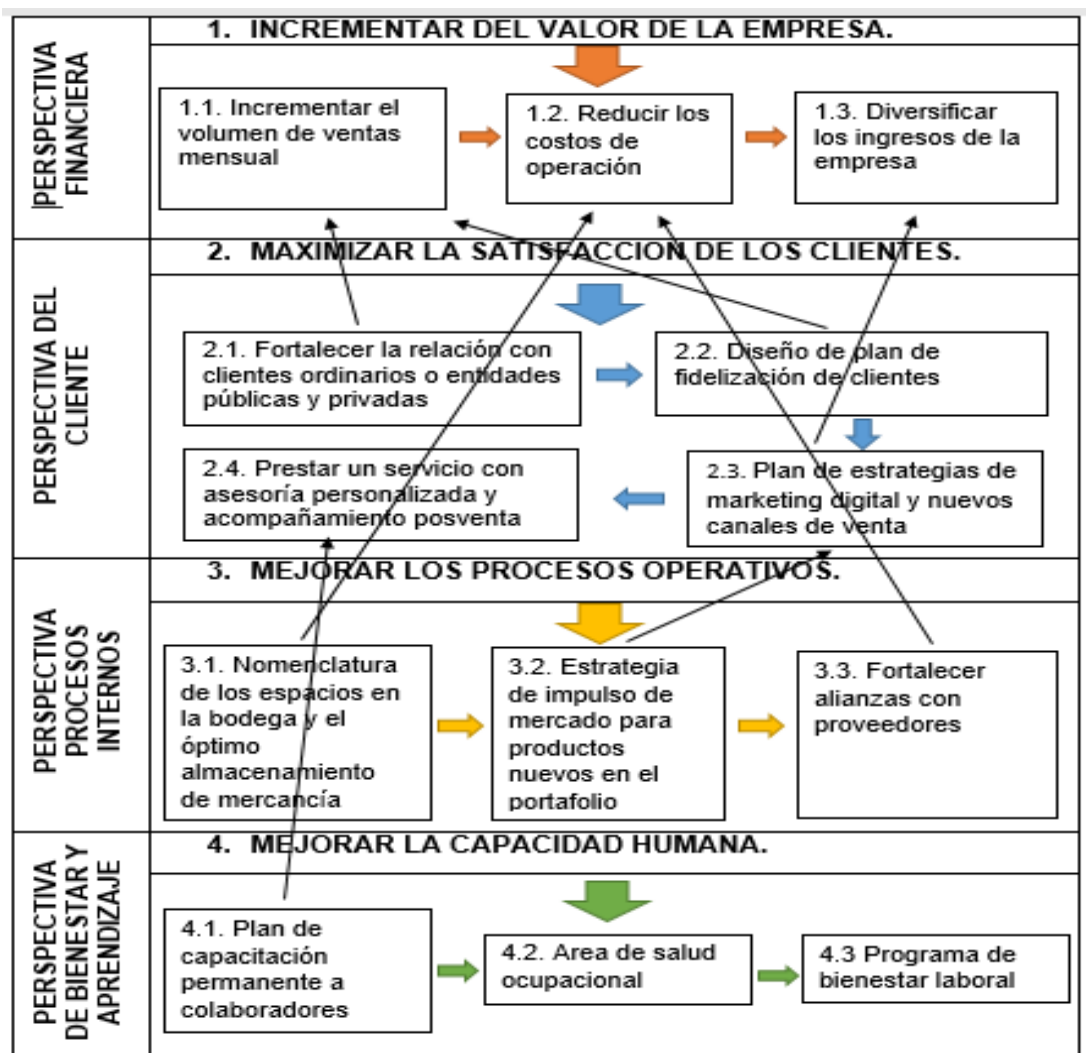
| ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS |    |                                                                                    |                           |
|-------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| PERSPECTIVA                               |    | OBJETIVO                                                                           | INDICADOR                 |
| Financiera                                | 1  | Incrementar el volumen de ventas mensual                                           | Ventas                    |
|                                           | 2  | Reducir los costos de operación                                                    | Costo operativos          |
|                                           | 3  | Diversificar los ingresos de la empresa                                            | Financiera                |
| Clientes                                  | 4  | Fortalecer la relación con clientes ordinarios o entidades publicas y privadas     | Clientes                  |
|                                           | 5  | Diseño de plan de fidelización de clientes                                         | Clientes                  |
|                                           | 6  | Plan de estrategias de marketing digital y nuevos canales de venta                 | Servicio                  |
|                                           | 7  | Prestar un servicio con asesoría personalizada y acompañamiento posventa           | Servicio                  |
| Procesos internos                         | 8  | Nomenclatura de los espacios en la bodega y el óptimo almacenamiento de mercadería | Cumplimiento de objetivos |
|                                           | 9  | Estrategia de impulso de mercado para productos nuevos en el portafolio            | Innovación                |
|                                           | 10 | Fortalecer alianzas con proveedores                                                | Cumplimiento de objetivos |
| Aprendizaje y bienestar                   | 11 | Plan de capacitación permanente a colaboradores                                    | Formación y capacitación  |
|                                           | 12 | Area de salud ocupacional                                                          | Indice de bienestar       |
|                                           | 13 | Programa de bienestar laboral                                                      | Indice de bienestar       |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

## MAPA ESTRATÉGICO

Figura 34.

Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

## CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

### PERSPECTIVA FINANCIERA:

**Tabla 7.**

*Ficha indicador volumen de ventas.*

| FICHA DEL INDICADOR    |                                                      |
|------------------------|------------------------------------------------------|
| NOMBRE                 | Volumen de ventas                                    |
| FÓRMULA DE CÁLCULO     | $\text{Ventas mensuales} / \text{total venta} * 100$ |
| RESPONSABLE            | Administrador                                        |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Mensual                                              |
| VALOR BASE             | 25%                                                  |
| META 2023              | 32 %                                                 |
| TENDENCIA              | Verde                                                |
| SEMAFORO               |                                                      |
| ROJO                   | $X < 25\%$                                           |
| AMARILLO               | $25\% \geq X \leq 32\%$                              |
| VERDE                  | $X \geq 32\%$                                        |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Este indicador representa para la organización un punto de equilibrio en cuanto al porcentaje básico de ventas en un periodo determinado, además por medio de este e puede predecir un posible comportamiento de ventas futuras, se toma como base las ventas totales de un mes sobre las ventas totales de un periodo, en este caso las de los últimos 5 meses.

**Tabla 8.**

*Ficha indicador costo de operación*

| FICHA DEL INDICADOR    |                                                     |
|------------------------|-----------------------------------------------------|
| NOMBRE                 | Costo de operación                                  |
| FÓRMULA DE CÁLCULO     | $\text{Costos fijos} / \text{Costos totales} * 100$ |
| RESPONSABLE            | Administrador                                       |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Mensual                                             |
| VALOR BASE             | 96 %                                                |
| META 2023              | 81 %                                                |
| TENDENCIA              | Verde                                               |

| SEMAFORO |                      |
|----------|----------------------|
| ROJO     | $X > 96\%$           |
| AMARILLO | $96\% \leq X < 81\%$ |
| VERDE    | $X \leq 81\%$        |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Los costos de operación para el supermercado Merkaexpress se pueden contemplar en la compra de inventarios, alquiler de establecimiento, pago de servicios públicos, mano de obra, entre otros, que hacen posible la operación productiva del autoservicio.

**Tabla 9.**

*Ficha indicador diversificación de ingresos.*

| FICHA DEL INDICADOR    |                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------------------|
| NOMBRE                 | Diversificación de ingresos                             |
| FÓRMULA DE CÁLCULO     | $\text{Ingresos fijos} / \text{Ingresos totales} * 100$ |
| RESPONSABLE            | Gerente                                                 |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Mensual                                                 |
| VALOR BASE             | 83 %                                                    |
| META 2023              | 90 %                                                    |
| TENDENCIA              | Verde                                                   |
| SEMAFORO               |                                                         |
| ROJO                   | $X < 83 \%$                                             |
| AMARILLO               | $83 \% \geq X \leq 90 \%$                               |
| VERDE                  | $X > 90\%$                                              |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Corresponde a las estrategias que se implementen para obtener un crecimiento significativo en los ingresos fijos mensuales, los cuales hacen referencia a las ventas que se dan en un periodo determinado, es importante que los ingresos de la organización no se basen en un 100 % en la venta de productos, si no que se ofrezcan más servicios que incrementen los ingresos diarios.

## PERSPECTIVA DE CLIENTES:

**Tabla 10.**

*Ficha indicador tasa de retención de clientes*

| FICHA DEL INDICADOR    |                                                                                                                      |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE                 | Tasa de retención de clientes                                                                                        |
| FÓRMULA DE CÁLCULO     | $\frac{\text{Número de clientes final} - \text{número de nuevos clientes}}{\text{número de clientes inicial}} * 100$ |
| RESPONSABLE            | Administrador                                                                                                        |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Mensual                                                                                                              |
| VALOR BASE             | 75 %                                                                                                                 |
| META 2023              | 90 %                                                                                                                 |
| TENDENCIA              | Verde                                                                                                                |
| SEMAFORO               |                                                                                                                      |
| ROJO                   | $X < 75 \%$                                                                                                          |
| AMARILLO               | $75 \% \geq X \leq 90 \%$                                                                                            |
| VERDE                  | $X > 90\%$                                                                                                           |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La retención de clientes se refiere a la capacidad que tiene una compañía de retener a sus consumidores por un periodo de tiempo. Este indicador es el encargado de medir el porcentaje de clientes que se mantienen fieles a los productos y servicios ofrecidos por la organización.

**Tabla 11.**

*Ficha indicador satisfacción de cliente.*

| FICHA DEL INDICADOR    |                                                            |
|------------------------|------------------------------------------------------------|
| NOMBRE                 | Satisfacción de cliente                                    |
| FÓRMULA DE CÁLCULO     | $\frac{\text{Número de devoluciones}}{\text{Total venta}}$ |
| RESPONSABLE            | Administrador                                              |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Mensual                                                    |
| VALOR BASE             | 3                                                          |
| META 2023              | 0                                                          |
| TENDENCIA              | Verde                                                      |
| SEMAFORO               |                                                            |
| ROJO                   | $X < 3$                                                    |
| AMARILLO               | $3 \leq X \leq 1$                                          |
| VERDE                  | $X = 0$                                                    |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La satisfacción de los clientes se puede medir por diferentes factores, uno de ellos son las devoluciones, estas se traducen en pérdidas para cualquier empresa y se ve reflejada en pérdida de dinero o de clientes. Las devoluciones se pueden presentar por fallas en los productos (calidad) o también por no cumplir las expectativas o necesidades de los clientes (mala asesoría comercial).

#### PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

**Tabla 12.**

*Ficha de indicador en innovación*

| FICHA DEL INDICADOR    |                                                            |
|------------------------|------------------------------------------------------------|
| NOMBRE                 | Inversión en innovación                                    |
| FÓRMULA DE CÁLCULO     | Número de equipos tecnológicos /<br>Número de trabajadores |
| RESPONSABLE            | Gerente                                                    |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Mensual                                                    |
| VALOR BASE             | 55 %                                                       |
| META 2023              | 70 %                                                       |
| TENDENCIA              | Verde                                                      |
| SEMAFORO               |                                                            |
| ROJO                   | $X < 55 \%$                                                |
| AMARILLO               | $55 \% \geq X \leq 70 \%$                                  |
| VERDE                  | $X > 70 \%$                                                |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La inversión en innovación es el resultado de la división de equipos tecnológicos existentes por el número de empleados, este refleja el porcentaje de inversión de la empresa en innovación.

## PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y BIENESTAR:

**Tabla 13.**

*Ficha de indicador de capacitación.*

| FICHA DEL INDICADOR    |                                                                             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE                 | Capacitación                                                                |
| FÓRMULA DE CÁLCULO     | Numero de capacitaciones dictadas /<br>Número de capacitaciones programadas |
| RESPONSABLE            | Administrador                                                               |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Mensual                                                                     |
| VALOR BASE             | 25 %                                                                        |
| META 2023              | 50 %                                                                        |
| TENDENCIA              | Verde                                                                       |
| SEMAFORO               |                                                                             |
| ROJO                   | $X < 25 \%$                                                                 |
| AMARILLO               | $25 \% \geq X \leq 50 \%$                                                   |
| VERDE                  | $X > 50 \%$                                                                 |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Las capacitaciones aumentan la capacidad de empoderamiento de los colaboradores frente a los productos y el servicio que se debe otorgar en el supermercado caso de estudio, es este un índice de suma importancia para alcanzar el porcentaje máximo de ingresos que se traduce en utilidad y crecimiento organizacional y para hacer un buen uso de los elementos tecnológicos. Con este indicador se pretende conocer el porcentaje de cumplimiento de las capacitaciones planteadas a principio de cada periodo.

**Tabla 14.**

*Ficha de indicador de bienestar laboral.*

| FICHA DEL INDICADOR    |                                                                             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE                 | Índice de bienestar laboral                                                 |
| FÓRMULA DE CÁLCULO     | Total quejas laborales solucionadas /<br>Total quejas laborales presentadas |
| RESPONSABLE            | Administrador - Gerente                                                     |
| FRECUENCIA DE MEDICIÓN | Mensual                                                                     |
| VALOR BASE             | 40 %                                                                        |
| META 2023              | 65 %                                                                        |
| TENDENCIA              | Verde                                                                       |
| SEMAFORO               |                                                                             |

|                 |                                             |
|-----------------|---------------------------------------------|
| <b>ROJO</b>     | <b><math>X &lt; 40 \%</math></b>            |
| <b>AMARILLO</b> | <b><math>40 \% \geq X \leq 65 \%</math></b> |
| <b>VERDE</b>    | <b><math>X &gt; 65 \%</math></b>            |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

El bienestar laboral juega un papel muy importante en la reputación y el funcionamiento de la organización, alcanzar un bienestar laboral estable es la respuesta a sugerencias o quejas de los colaboradores a la administración, por eso dar respuesta y solución inmediata a estos inconvenientes hace que se vea reflejado en puestos laborales estables para las personas y que a su vez se reduzca los problemas de salud ocupacional que se ven en la actividad económica de la empresa.

## 9 DEFINICIÓN DE PROCESOS

**Sistema de operaciones:** La operación de la empresa consiste en analizar los productos que se requieren para la exhibición en el almacén, luego pasa por un proceso sistemático donde se revisa el precio de venta y la cantidad de los mismo, se lleva al lugar en la góndola para que el cliente tenga la visibilidad de la compra, se debe tener en cuenta la exhibición y la posición del producto para que de esta manera el cliente tenga un espectro amplio sobre los productos que requiere.

**Figura 35.**

Sistema de operaciones - Mapa de procesos.



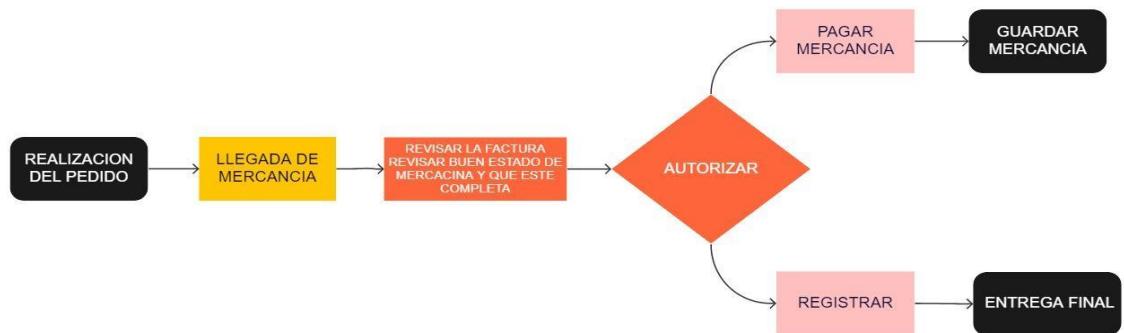
miro

Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Sistema de compras:** Este sistema en la organización empieza por realizar el pedido al proveedor a cargo del coordinador de compras, luego de esto llega la mercancía al establecimiento directamente a la bodega, el encargado revisa el estado de la mercancía y la cantidad que ingresa al supermercado, esta misma persona autoriza el pago de la misma y finalmente con base a la factura de compra se les da el ingreso sistematizado a inventarios, para darle el almacenamiento óptimo a cada producto.

**Figura 36.**

*Sistema de compras – Mapa de procesos.*



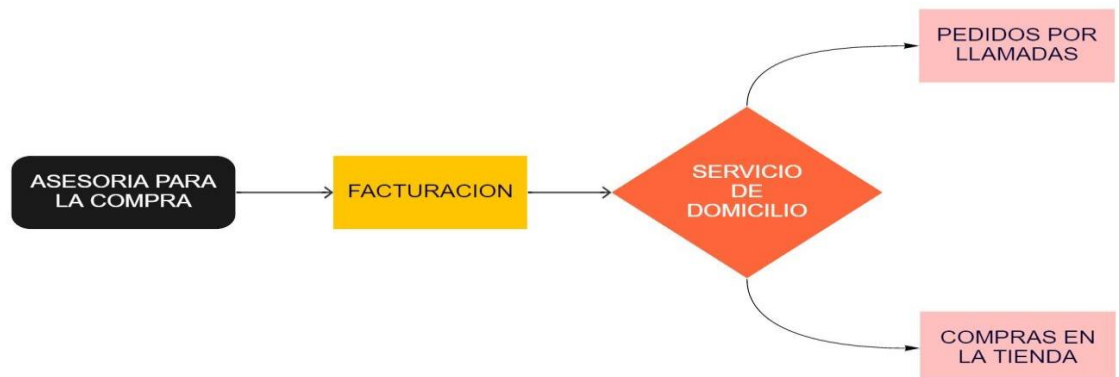
miro

Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Sistema de servicio al cliente o de ventas:** Para las ventas en el supermercado se pueden realizar de una manera autónoma por el cliente o también con una asesoría por parte de los empleados, después de que el cliente requiere o toma los productos se dirige a la caja registradora, los clientes pueden decidir si requieren de un servicio a domicilio o también pueden pedir sus productos de forma telefónica.

**Figura 37.**

*Sistema de servicio al cliente o de ventas - Mapa de procesos.*



miro

Fuente: Elaboración propia, 2023.

## 10 PLANTEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SUPERMERCADO MERKA EXPRESS

Los supermercados en el mundo se enfocan en la comercialización y venta de productos o servicios, es común que los consumidores puedan realizar sus compras de forma autónoma, es por esto que las organizaciones enfocadas en estos mercados direccionan los planes de mejoramiento a una mejor productividad y excelente servicio al cliente. En respuesta a esto, este plan de mejoramiento al supermercado Merkaexpress de Versalles Valle está orientado a la optimización y mejora del proceso productivo, el marketing y el servicio al cliente, para que en última instancia la organización otorgue una experiencia única a colaboradores y clientes.

Teniendo en cuenta el desarrollo del cuadro de mando integral donde se realizan diferentes objetivos para cada perspectiva organizacional se realiza el plan estratégico dando respuesta al cumplimiento de metas y estrategias ya planteadas.

**Tabla 15.**

*Perspectiva Financiera.*

| NOMBRE                                  | OBJETIVO                      |
|-----------------------------------------|-------------------------------|
| Incrementar el valor de la organización | Aumentar el volumen de ventas |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

El objetivo de cada administración en el mundo empresarial es obtener índices que afecten a la organización de manera positiva y que aumente el valor monetario para los propietarios, uno de los factores fundamentales para incrementar el valor en la organización es el aumento del índice de ventas de un periodo, en efecto se puede percibir aumento del flujo de clientes y los beneficios para las personas que componen la empresa. Para el supermercado Merka Express obtener mayores índices de ventas se requiere de ofrecer productos competitivos con el mercado frente a calidad y precio, también requiere de servicios diferenciados donde el cliente se sienta a gusto en el proceso de adquisición de productos.

Un modelo a nivel nacional de estrategias para incrementar las ventas es el que implementó la cadena de supermercados “**Súper Inter**” luego de pasar la pandemia, esta se basa en un nuevo formato de compra en el almacén: Súper Inter Vecino, más cercano, con el surtido que necesita con innovación en exhibición de productos, servicios y nueva oferta: a granel, fresquito y sabroso, listico para llevar, mercado campesino de la región, mascotas y el corte que es al precio; también, posicionar las marcas por medio de ilustraciones, uso de tipografías, geométricas y rotuladas que recrean ese aspecto

cercano a la marca, además el uso de pictogramas y la amplia gama cromática, representan la esencia de la marca y la reconexión deseada. De esta manera se propone animar el ambiente visual del supermercado Merkaexpress, incorporando la marca en los clientes y dando a conocer productos con características en los periodos del calendario comercial, desde la parte exterior del establecimiento hasta la parte interna.

Además, luego de la pandemia y con la tendencia de mercado que cada vez coge más fuerza “compras online”, se hace necesario para el supermercado objeto de estudio implementar una plataforma de fácil acceso donde el cliente pueda visualizar el almacén de una forma mecánica desde la comodidad de su casa y requerir los productos necesarios; desde años antes de la pandemia, en Colombia nació un emprendimiento llamado **Merqueo** el cual es un supermercado online, donde los clientes pueden adquirir los productos de manera rápida y segura, buscando ofrecer un servicio oportuno, a precios bajos y variedad en el portafolio de productos; Merqueo opera en el área metropolitana de las ciudades de Bogotá y Medellín, su principal estrategia organizacional está enfocada al ahorro del cliente, alcanzar mayor participación que las tiendas físicas, relación comercial con proveedores, recibo de mercancía, almacenamiento en bodegas, transporte y entrega final de los productos a los consumidores.

**Tabla 16.**

*Plan Operativo-Perspectiva financiera.*

| Incrementar el valor de la organización |                                                             |                          |               |                                                    |                         |                 |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|----------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|
| OBJETIVO                                | ACTIVIDAD                                                   | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | RESPONSABLE   | OBJETIVO DE MEJORA                                 | FECHA DE IMPLEMENTACIÓN | PRESUPUESTO     |
| Aumentar el volumen de ventas.          | Establecimiento de objetivos cuantitativos de ventas        | 15 días                  | Administrador | Plan periodico de seguimiento de volumen de ventas |                         | \$ 1.500.000,00 |
|                                         | Fortalecer las ventas por canal online (plataforma digital) | 90 días                  | Administrador | Canales de venta                                   |                         | \$ 3.200.000,00 |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Tabla 17.**

*Perspectiva de cliente.*

| NOMBRE                                | OBJETIVO                                             |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Maximizar la satisfacción del cliente | Diseño de plan de fidelización y mejorar el servicio |

Fuente: Elaboración propia, 2023.

El objetivo de generar en el cliente factores que impulsen el interés de compra de productos se basa en mantener un nicho de mercado determinado y alcanzar crecimiento continuo de clientes recurrentes en el supermercado, se requiere de básicos como ofrecimiento de buenos productos garantizando el cumplimiento de sus requisitos con un buen servicio, cabe resaltar que esto no asegura definitivamente la permanencia de un cliente. La mayor parte de consumidores buscan principalmente comodidad y experiencia al momento de realizar sus compras, es por esto que el servicio al cliente es un factor indispensable para la permanencia y recompra.

**Walmart** lanza una estrategia llamada rewards que se traduce en “recompensas” que ofrece a los clientes devoluciones en efectivo a través de ofertas financiadas por proveedores que podrían ayudar al minorista al cumplimiento de estrategias comerciales, también consiste en ofrecer a los clientes reembolsos como premio a su fidelidad. Con base a estas estrategias de ventas, Merkaexpress por medio de un plan que se base en que la frecuencia de compra se bonifique por puntos que son redimibles en el mismo establecimiento, para lograr este objetivo de manera efectiva se requiere de descuentos y acuerdos con los proveedores, de esta manera se garantiza rotación de los productos y fidelización de los clientes. Por otro lado, y tomando como ejemplo a **Surtime** cuenta con una estrategia de cobranding para apoyar a los pequeños supermercados de barrio a través de su programa ‘Aliados Surtime’, que les permite a los pequeños negocios vender algunas de las marcas propias de la cadena y contar con asesoría y apoyo del Grupo para modernizar sus instalaciones y mejorar sus prácticas de administración, ofrecer productos a precio mayorista apoyando a las tiendas del municipio, generando nuevos clientes particulares.

Por otro lado contar con un portafolio de productos amplio ayuda a abarcar mayor capacidad de mercado y también a mantener clientes en la organización, sin duda Merkaexpress es uno de los establecimientos más completos para que las personas puedan realizar sus compras cotidianas en el municipio de Versailles, en efecto, se sugiere al supermercado ampliar el portafolio que ofrece en la categoría de fruiter, buscando tener productos autóctonos del municipio, también ofrecer una categoría de carnes (res y cerdo) con el fin de que el consumidor encuentre todo su mercado en una misma parte. Finalmente, es indispensable para competir de manera fuerte en el mercado ofrecer productos con precios bajos o descuentos periódicos, como el **Grupo Empresarial Olímpica**, anunció la creación de Ísimo, su propia cadena de descuento con la que le competirá a D1 y Ara donde los clientes pueden adquirir productos de calidad a un precio baratísimo y de una forma facilismo, cercana a las necesidades de las personas, esta estrategia de mercadeo fue lanzada en el año 2022 tras el cierre de tiendas como Justo y Bueno.

**Tabla 18.***Plan Operativo-Perspectiva clientes.*

| Maximizar la satisfacción del cliente                                           |                                                                  |                          |                          |                          |                         |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------|
| OBJETIVO                                                                        | ACTIVIDAD                                                        | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | RESPONSABLE              | OBJETIVO DE MEJORA       | FECHA DE IMPLEMENTACIÓN | PRESUPUESTO     |
| Diseño de plan de fidelización de clientes y mejorar la calidad en el servicio. | Impulsar diferentes modalidades de pago para compra de productos | 30 días                  | Administrador - Gerencia | Facilidad de pagos       |                         | \$ 200.000,00   |
|                                                                                 | Aumentar el portafolio de productos                              | 45 días                  | Encargado de compras     | Mas cobertura de mercado |                         | \$ 2.500.000,00 |
|                                                                                 | Sistema movil basado en puntos por frecuencia de compra          | 45 días                  | Administrador            | Retención de clientes    |                         | \$ 800.000,00   |

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Tabla 19.***Perspectiva de procesos internos.*

| NOMBRE                          | OBJETIVO                                                                          |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Mejorar los procesos operativos | Nomenclatura de los espacios de bodega y el óptimo almacenamiento de la mercancía |

Fuente: Elaboración propia, 2023

El mapa de procesos se basa por una estructura lineal, se requiere de crear un manual de funciones y delimitación de espacios de la bodega para de esta manera contar con uniformidad en el proceso.

Determinar las responsabilidades de los colaboradores asegura un flujo del proceso productivo, estandarizado y continuo a lo ancho del sistema organizacional, en conclusión se requiere de un manual que determine la forma en cómo se deben realizar las actividades, pasando por el requerimiento de la mercancía, revisión y actualización de inventarios, proceso de mercadeo y aseo del almacén y bodega, atención al cliente y venta de los productos, socialización periódica del rendimiento financiero y contable de la organización.

Por otro lado, hacer uso adecuado de los espacios y recursos asegura un orden y uniformidad en los espacios que componen el establecimiento comercial, cabe aclarar que a lo largo de la historia de desarrollo económico Merkaexpress se ha caracterizado por mejorar continuamente aspectos relacionados con el layout del almacén y la actualización de software integrado; pero requiere de estrategias que ayuden a la optimización de recursos y el efectivo almacenamiento de mercancía en bodega.

Las tiendas nacionales **D1**, tienen como principal estrategia ofrecer las mismas referencias en todas las sucursales, con un modelo de mercadeo y optimización de recursos igual, aunque lucen siempre bien presentadas, no tienen mayor inversión en la exhibición pues incluso los productos se pueden tomar directamente de las cajas en las que vienen empacadas por los proveedores.

Almacenes **Éxito**, cuenta con formas de almacenamiento basada en criterios de búsqueda de mercancía, que encierra tres factores fundamentales: a). Características de los productos que serán almacenados en la bodega, b) Analizar la adecuada distribución de los productos y la disposición de los espacios de bodega, c) Examinar los movimientos de la mercancía, rotación de productos.

**Tabla 20.**

*Plan Operativo- Perspectiva de procesos internos.*

| Procesos operativos                                                                |                                                                           |                          |                           |                                                                                          |                         |               |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------|
| OBJETIVO                                                                           | ACTIVIDAD                                                                 | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | RESPONSABLE               | OBJETIVO DE MEJORA                                                                       | FECHA DE IMPLEMENTACIÓN | PRESUPUESTO   |
| Nomenclatura de los espacios de bodega y el óptimo almacenamiento de la mercancía. | Realizar el manual de funciones                                           | 10 días                  | Administrador             | Determinar las responsabilidades y actividades de cada colaborador                       |                         | \$ 300.000,00 |
|                                                                                    | Disponer de los espacios adecuados para el almacenamiento de la mercancía | 15 días                  | Jefe de compras Bodeguero | Efectivo almacenamiento y conservación de la mercancía                                   |                         | \$ 150.000,00 |
|                                                                                    | Realizar fichas para nombrar los espacios en la bodega                    | 30 días                  | Jefe de compras Bodeguero | Disposición de guías visuales                                                            |                         | \$ 360.000,00 |
|                                                                                    | Formular plan de vigilancia de óptimo cumplimiento del objetivo           | Permanente               | Administrador             | Estandarización del proceso de recibiendo, almacenamiento y conservación de la mercancía |                         | \$ 120.000,00 |

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Tabla 21.**

*Perspectiva de bienestar y aprendizaje.*

| NOMBRE                      | OBJETIVO                                                              |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Mejorar la capacidad humana | Plan de capacitación a los colaboradores<br>Plan de bienestar laboral |

Fuente: Elaboración propia, 2023

Como bien se conoce, el éxito en el desarrollo de las organizaciones en gran parte depende de las aptitudes de las personas que conforman la empresa, es por esto que contar con personal permanentemente capacitado y motivado es reflejo de crecimiento continuo y aumento del buen nombre de cualquier unidad de negocio, además, es importante plantear estrategias que estén direccionadas al bienestar laboral para contar con personal estable y comprometido con el funcionamiento organizacional.

El supermercado objeto de estudio cuenta con un sistema de créditos sin tasa de interés para los colaboradores, pero sin duda se debe fortalecer esta perspectiva, dando beneficios a colaboradores del mes, salarios con prestaciones legales o apoyo en los procesos académicos que requieran las personas.

**La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)**, es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa; esta organización proporciona diferentes herramientas que ayudan al crecimiento empresarial; entre estas plantea un cronograma de capacitaciones para supermercados que evalúa varios factores que requieren los autoservicios, como manejo de inventarios, mix de productos, incremento de ventas, puntos de venta entre otros, cabe resaltar que los proveedores proporciona estas capacitaciones con el fin de recompensar la relación comercial con sus clientes.

**Tabla 22.**

*Plan Operativo-Perspectiva de bienestar y aprendizaje.*

| Capacidad humana                          |                                                                             |                          |                                                   |                                               |                         |               |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------|---------------|
| OBJETIVO                                  | ACTIVIDAD                                                                   | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | RESPONSABLE                                       | OBJETIVO DE MEJORA                            | FECHA DE IMPLEMENTACIÓN | PRESUPUESTO   |
| Plan de capacitación a los colaboradores. | Programa de capacitación de servicio al cliente                             | 60 días                  | Administrador                                     | Aumento de la capacidad del equipo de trabajo |                         | \$ 100.000,00 |
|                                           | Programa de capacitación de mix de productos y punto de venta               | 80 días                  | Administrador                                     | Aumento de la capacidad del equipo de trabajo |                         | \$ 100.000,00 |
|                                           | Programa de capacitación de relación de valor                               | 100 días                 | Administrador                                     | Aumento de la capacidad del equipo de trabajo |                         | \$ 100.000,00 |
|                                           | Programa de capacitación de relaciones interpersonales y equipos de trabajo | 120 días                 | Administrador                                     | Aumento de la capacidad del equipo de trabajo |                         | \$ 100.000,00 |
|                                           | Evaluación cuantitativa y cualitativa del cumplimiento de los objetivos     | 150 días                 | Gerente -<br>Administrador -<br>Equipo de trabajo | Porcentaje de aprobación                      |                         | \$ 400.000,00 |

Fuente: Elaboración propia, 2023

## 11 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA MEDIANTE UN ANÁLISIS COSTO / BENEFICIO PARA LA ORGANIZACIÓN

El análisis costos beneficio ayuda a determinar de manera cuantitativa el impacto de un proyecto en una organización o en la sociedad, por tanto, determina de manera objetiva si vale la pena avanzar el en desarrollo de un proyecto determinado.

Durante el análisis se toma como base los costos que se requieren para el cumplimiento de los objetivos y los ingresos del tiempo proyectado; se puede entender los ingresos como las ventas de productos y servicios (PAC) durante el tiempo que dure la aplicación del proyecto, y los egresos como la partida de efectivo por costos del plan operativo y por gastos en general de la organización.

A continuación, se presenta la tabla con los costos para la ejecución de los objetivos y la duración de los mismos.

**Tabla 23.**

*Costos de inversión por mes.*

| <b>IMPLEMENTACIÓN<br/>MENSUAL DE LA<br/>PROPUESTA</b> | <b>COSTO TOTAL (COP)</b> |
|-------------------------------------------------------|--------------------------|
| Mes # 1                                               | \$ 2.510.000,00          |
| Mes # 2                                               | \$ 3.400.000,00          |
| Mes # 3                                               | \$ 3.300.000,00          |
| Mes # 4                                               | \$ 200.000,00            |
| Mes # 5                                               | \$ 400.000,00            |
| <b>Total inversión</b>                                | <b>\$ 9.810.000,00</b>   |

Fuente: Elaboración propia, 2023

Nota: El total de la inversión se basa en el presupuesto que se requiere para el cumplimiento del plan operativo.

Para definir el costo beneficio del proyecto se requiere de factores clave como el flujo efectivo de caja del supermercado caso de estudio (ingresos-egresos); para posteriormente calcular la tasa interna de retorno (TIR), todos los valores se deben llevar a valor presente.

Si el resultado del costo beneficio es mayor que 1, significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos. En otras palabras, los beneficios (ingresos) son mayores a los sacrificios (egresos), en consecuencia, el proyecto generará riqueza a una comunidad. Si el proyecto genera riqueza con seguridad traerá consigo un beneficio social o empresarial. Si el resultado es igual a 1, los beneficios igualan a los sacrificios sin generar mayor riqueza.

Para cumplir con el desarrollo del objetivo se toma como base la inversión antes propuesta, las salidas de efectivo y los ingresos de los últimos 5 meses, a continuación, se representa el ejercicio en el caso de estudio el supermercado Merkaexpress de Versalles Valle.

**Tabla 24.**

*Costo-Beneficio.*

|                  |                 |
|------------------|-----------------|
| <b>Inversión</b> | \$ 9.810.000,00 |
| <b>TIR</b>       | 26%             |

| MES | INGRESOS          | EGRESOS           | FLUJO DE EFECTIVO |
|-----|-------------------|-------------------|-------------------|
| 0   | \$ -              |                   | -\$ 9.810.000,00  |
| 1   | \$ 133.343.906,00 | \$ 130.747.775,00 | \$ 2.596.131,00   |
| 2   | \$ 117.473.250,00 | \$ 113.721.971,00 | \$ 3.751.279,00   |
| 3   | \$ 123.377.550,00 | \$ 118.506.604,00 | \$ 4.870.946,00   |
| 4   | \$ 122.169.148,00 | \$ 118.368.875,00 | \$ 3.800.273,00   |
| 5   | \$ 121.282.795,00 | \$ 116.441.775,00 | \$ 4.841.020,00   |

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| <b>Ingresos totales</b>  | \$ 325.772.504,60 |
| <b>Egresos totales</b>   | \$ 315.962.504,60 |
| <b>Costo + Inversión</b> | \$ 325.772.504,60 |
| <b>B/C</b>               | \$ 1,00           |

Fuente: Elaboración propia, 2023

Nota: Los egresos del supermercado Merkaexpress hacen referencia a compra de mercancía y gastos operativos.

Finalmente, la ejecución del costo beneficio arroja que basado en el flujo de efectivo el supermercado cuenta con una tasa de retorno del 26% siendo esta el beneficio de la inversión, pero, al momento de ejecutar el proyecto no se va a tener mayor ganancia, lo que quiere decir que Merkaexpress requiere de estrategias que bajen los costos de operación para que de esta forma los ingresos proyectados en valor presente neto sean superiores al costo de la inversión del proyecto.

## 12 CONCLUSIONES

Para que el supermercado Merkaexpress pueda lograr de manera efectiva los objetivos misionales se requieren de estrategias que determinen el horizonte organizacional, que exista optimo flujo del proceso, crecimiento de mercado, tráfico de clientes en el almacén y experiencia a colaboradores y/o clientes. En efecto la administración debe conocer factores claves de éxito que pasan desde el diagnostico externo e interno.

En conclusión, este proyecto otorga un panorama del contexto que rodea al supermercado caso de estudio el cual es la definición de los entornos organizacionales, además los componentes que tiene esta empresa en las áreas internas. El Direccionamiento Estratégico, tiene como objetivo el mejoramiento significativo de los indicadores de **efectividad** en toda la empresa. El principal reto de la gerencia moderna está en su capacidad para identificar las condiciones de eficiencia y eficacia, con las cuales construir sus propias ventajas competitivas.

Generar permanentemente planes de mejora ayuda a las organizaciones a abarcar mayor capacidad de mercado, es por esto que cada vez en el mundo empresarial existe más competencia lo que hace necesario crear periódicamente ventajas competitivas.

El Direccionamiento Estratégico orienta a la dirección en competencias gerenciales que afiancen la competitividad de la empresa, en el conocimiento y aplicación de métodos eficaces para el logro constante de los objetivos trazados por la organización, también da respuesta a como se deben desarrollar las actividades de una manera integral y efectiva, logrando así satisfacción en los usuarios y permanencia en el mercado.

### **13 RECOMENDACIONES**

Además de realizar las actividades que se proponen en el direccionamiento estratégico planteado, se requieren de índices que evalúen periódicamente el funcionamiento general del supermercado, también es importante disminuir los costos misionales y generar ganancias con la disponibilidad de recursos aprovechables.

Como se plantea anteriormente adoptar estrategias que implementan las grandes cadenas de supermercados en el mundo, es bandera de innovación en procesos y más satisfacción del cliente y proponer actividades que otorguen experiencia a los colaboradores, clientes e involucrados del supermercado Merkaexpress.

Se deben de crear objetivos sean a largo plazo pensando siempre en aumentar la rentabilidad y el tráfico de clientes, en respuesta a esto se recomienda adelantar labores para crear una página donde los consumidores puedan recorrer los pasillos de Merkaexpress desde cualquier lugar y requieran productos si es de su necesidad.

## BIBLIOGRAFIA

- Alvarado, Y. & Paz, D. (2010). Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 430-441. Recuperado en 21 de agosto de 2022, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300005&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300005&lng=es&tlng=es).
- Ansoff, I. H. & Mcdonell, E. (1990). *Implanting strategic management* (2a Ed.). New York: Prentice Hall.
- Barón, D., Espriella, F. & Castro, J. (2015) *Modelo de dirección estratégica aplicado a Organizaciones Sin Ánimo de Lucro*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de maestría en Administración. 2015. p. 57
- Beltrán Rodríguez, Noé. (2006). *Metodología Para el Rediseño de Procesos*. Primera Edición. Pág. 25-36.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, Área: Metodología
- Camacho M., M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. *Revista Vía Salud* (21),
- Cendejas, J (2014). *Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro - occidente en México*. Puebla: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Departamento de posgrados. Programa de Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Trabajo de investigación, 2014. p. 37
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª ed. México: Pearson Education, p. 39. ISBN 970-26-0427-3
- Dess G. G. & Lumpkin G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.
- Díez De Castro, E. P, García Del Junco. J. Fayerman D., Martín J., F. & Períáñez C., R.. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Flores, I., Balaguera, L. & García, L. (2017). *Formulación del Plan de Direccionamiento Estratégico para la Comercializadora Social Emprende Verde*. Corporación Universitaria Minuto de Dios Facultad de Ciencias Empresariales Especialización en Gerencia Social Bogotá, D.C.
- Goodstein, L. D., Nolan T. M. & Pfeiffer J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.

- Harrington, J. (2017). Management Siglo XXI. Administración del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación. Colombia, Bogotá.
- Jarillo, C. (1992). Dirección estratégica. (2a Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2016). Dirección Estratégica. Editorial: Prentice Hall. Quinta Edición.
- Maqueda, J. (1996). Cuadernos de dirección estratégica y planificación. Madrid: Díaz de Santos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 268 p. ISBN 84- 7978-245-3
- Méndez, C. (2001). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación (No. H 62. M46 2001).
- Molina, O. & Vidal, E. (2017). Plan de direccionamiento estratégico para la empresa de Calzado PX-S.A. de la ciudad de Cali. Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables Santiago de Cali –
- Murcia, L. (2018). Propuesta para el direccionamiento estratégico en la Asociación Integral 5 De Usme – ASIUSME. Universidad Católica De Colombia Facultad De Ingeniería Programa De Ingeniería Industrial Práctica Social Bogotá
- Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York, 1980.
- Sampieri, R. et. al. (2014). Metodología de la investigación. sexta edición por McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.
- Villegas, F. M. (2000). Planeación Estratégica Creativa (tercera ed.). México: PAC.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P., Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy Focused organization, Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2000.

## ANEXOS

### Anexo A

#### *Encuesta diagnostico interno*

##### PREGUNTAS ADMINISTRATIVAS

- **Pregunta No.1.** ¿Todas las personas del supermercado están comprometidas con las responsabilidades de sus funciones?

SI ☐ NO ☐ A VECES ☐

- **Pregunta No.2.** ¿Los perfiles de cada persona están determinados por un manual de funciones?

SI ☐ NO ☐

- **Pregunta No.3.** ¿Se encuentran estandarizados los procesos organizacionales?

SI ☐ NO ☐

##### PREGUNTAS ÁREA COMERCIAL

- **Pregunta No.4.** ¿Se realizan actividades para potencializar las ventas del supermercado Merkaexpress?

SI ☐ NO ☐ A VECES ☐

- **Pregunta No.5.** ¿Se brindan momentos de capacitación sobre mercadeo y fuerza de ventas?

SI ☐ NO ☐ A VECES ☐

##### PREGUNTAS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO

- **Pregunta No.6.** ¿Existe una distribución en planta entendible y visible?

SI ☐ NO ☐

- **Pregunta No.7.** ¿La calidad de los productos y servicios del supermercado son competitivas con el mercado?

SI ☐ NO ☐

##### PREGUNTAS DE TALENTO HUMANO

- **Pregunta No.8.** ¿Se tiene en cuenta el bienestar laboral de los colaboradores del supermercado?

SI ☐ NO ☐ A VECES ☐

- **Pregunta No.9.** ¿Se encuentra motivado permanentemente para realizar las labores de la mejor manera?

SI ☐ NO ☐ A VECES ☐

##### PREGUNTAS FINANCIERAS

- **Pregunta No.10.** ¿Se realizan espacios para analizar los indicadores financieros periódicamente?

SI ☐ NO ☐