

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADÉMICO		1(89)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	LAURA MARCELA RANGEL		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	ANDREA STEFANIA MEZA CARDENAS		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SURTIDEMA LTDA, DE LA CIUDAD DE AGUACHICA, CESAR, CON EL FIN DE MEJORAR SU INFLUENCIA COMERCIAL EN LA ZONA.		
RESUMEN (70 PALABRAS APROXIMADAMENTE)			
<p>PARA CUALQUIER ORGANIZACIÓN ES MUY IMPORTANTE UN PLAN ESTRATÉGICO Y POR ESTO ES PRECISO DECIR QUE LA EMPRESA SURTIDEMA LTDA, NO HAN DESARROLLADO UN PROCEDIMIENTO ESTRATÉGICO QUE LES PERMITA UN MEJOR DIRECCIONAMIENTO A LA ORGANIZACIÓN PARA SER MÁS PRODUCTIVA, EFICIENTE AL MOMENTO DE PRESTAR EL SERVICIO Y BUSCAR EL FORTALECIMIENTO EN LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS. DE OTRA PARTE PERMITIRÁ A LA EMPRESA, SER MÁS EFICIENTE Y CUMPLIR CON LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 89	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 12	CD-ROM: 1



PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA SURTIDEMA LTDA, DE LA CIUDAD DE AGUACHICA, CESAR, CON EL
FIN DE MEJORAR SU INFLUENCIA COMERCIAL EN LA ZONA.

LAURA MARCELA RANGEL

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OCAÑA
2015

PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA SURTIDEMA LTDA, DE LA CIUDAD DE AGUACHICA, CESAR, CON EL
FIN DE MEJORAR SU INFLUENCIA COMERCIAL EN LA ZONA.

LAURA MARCELA RANGEL

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Administrador de
Empresas

Director
ANDREA STEFANIA MEZA CARDENAS.
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OCAÑA
2015

ADVERTENCIA

La universidad Francisco de Paula Santander no es responsable de los conceptos emitidos en este trabajo de grado.

Acuerdo 025 de octubre de 1970, Artículo 159.

AGRADECIMIENTOS

Se expresan los agradecimientos a:

Administrador de empresas **ANDREA STEFANIA MEZA CARDENAS**, directora del trabajo de grado

A los docentes de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, que a lo largo de la formación profesional nos brindaron conocimientos y saberes, con el fin de formar profesionales de éxito.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1 PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SURTIDEMA LTDA, DE LA CIUDAD DE AGUACHICA, CESAR, CON EL FIN DE MEJORAR SU INFLUENCIA COMERCIAL EN LA ZONA.	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 General.	17
1.3.2 Específicos.	17
1.4 JUSTIFICACIÓN	17
1.5 DELIMITACIÓN	18
1.5.1 Conceptual.	18
1.5.2 Operativa.	18
1.5.3 Temporal.	19
1.5.4 Geográfica.	19
2 MARCO REFERENCIAL	20
2.1 MARCO HISTORICO	20
2.1.1 Antecedentes históricos del comercio de víveres a nivel internacional	20
2.1.2 Antecedentes históricos del comercio de víveres a nivel nacional	21
2.1.3 Antecedentes históricos del comercio de víveres a nivel local.	23
2.1.4 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel internacional.	23
2.1.5 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel nacional	25
2.1.6 Antecedentes históricos de planeación estratégica a nivel local.	26
2.2 MARCO TEÓRICO	26
2.3 MARCO CONCEPTUAL	28
2.4 MARCO LEGAL	35
2.4.1 Constitución Política de Colombia.	35
2.4.2 Decreto 410 de 1971.	35
2.5 MARCO CONTEXTUAL	37
3 DISEÑO METODOLÓGICO	40
3.1 TIPO DE INVESTIGACION	40
3.2 POBLACIÓN	40
3.3 MUESTRA	40
3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	40
3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	41
3.6 ACTIVIDADES DE ELABORACIÓN.	41

3.6.1 Actividades de fundamentación conceptual.	41
3.6.2 Actividades de fundamentación diagnóstica.	41
3.6.3 Actividades operacionales.	41
4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	42
4.1 SITUACIÓN REAL DE LA EMPRESA SURTIDEMA LTDA, POR MEDIO DE LA MATRIZ DOFA.	42
4.1.1 Entrevista aplicada al representante legal de la empresa Surtidema Ltda, de la ciudad de Aguachica Cesar.	42
4.1.2 Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa Surtidema Ltda, de la ciudad de Aguachica, Cesar.	43
4.1.3 Diagnostico.	49
4.1.4 Matriz DOFA de la empresa Surtidema Ltda.	50
4.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DONDE SE DETERMINE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA SURTIDEMA LTDA.	53
4.3 ELABORAR LAS ETAPAS DEL JUEGO MATRICIAL.	57
4.4 MARCO LÓGICO DE LA EMPRESA, ESTABLECIENDO ESTRATEGIAS FACTIBLES PARA EL MEJORAMIENTO COMERCIAL.	72
5. CONCLUSIONES	77
6. RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS	81
ANEXOS	82

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Tiempo que llevan laborando en la empresa.	43
Cuadro 2. Conocimiento sobre la gama de servicios ofrecidos por la empresa.	44
Cuadro 3. Calificación dada al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.	45
Cuadro 4. Publicidad de la empresa en los medios de comunicación.	46
Cuadro 5. Calificación dada a los servicios ofrecidos por la empresa.	47
Cuadro 6. Calificación a la responsabilidad de los servicios y productos ofrecidos por la empresa.	48
Cuadro 7. Evidencia de valores y principios corporativos de la empresa.	49
Cuadro 8. Matriz DOFA	51
Cuadro 9. Matriz axiológica	54
Cuadro 10. Matriz EFI de la empresa Surtidema Ltda.	58
Cuadro 11. Matriz EFE.	59
Cuadro 12. Matriz del perfil competitivo de la empresa Surtidema Ltda.	61
Cuadro 13. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).	66
Cuadro 14. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	69
Cuadro 15. Matriz Marco Lógico	72

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Tiempo que llevan laborando en la empresa.	43
Grafica 2. Conocimiento sobre la gama de servicios ofrecidos por la empresa.	44
Grafica 3. Calificación dada al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.	45
Grafica 4. Publicidad de la empresa en los medios de comunicación.	46
Grafica 5. Calificación dada a los servicios ofrecidos por la empresa.	47
Grafica 6. Calificación a la responsabilidad de los servicios y productos ofrecidos por la empresa.	48
Grafica 7. Evidencia de valores y principios corporativos de la empresa.	49

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E.	62
Figura 2. Aplicación de la matriz IE a la empresa Surtidema Ltda.	62
Figura 3. Presentación de la matriz de la Gran Estrategia de la empresa.	64
Figura 4. Representación de la matriz PEEA de la empresa.	67

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevista dirigida al representante legal de la Empresa Surtidema Ltda, de la ciudad de Aguachica, Cesar.	83
Anexo B. Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa Surtidema Ltda, de la ciudad de Aguachica, Cesar.	86
Anexo C. Certificado de Cámara de Comercio.	87
Anexo D. Formulario del Registro Único Tributario	89

RESUMEN

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan gerente.

Para cualquier organización es muy importante un plan estratégico y por esto es preciso decir que la empresa Surtidema Ltda, no han desarrollado un procedimiento estratégico que les permita un mejor direccionamiento a la organización para ser más productiva, eficiente al momento de prestar el servicio y buscar el fortalecimiento en la eficiencia de los empleados.

Este plan estratégico le permitirá a la empresa, ser más eficiente y cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, pues se podrá determinar en donde se está fallando y una vez conocidas las debilidades y amenazas se pueden plantear estrategias las cuales optimizaran las oportunidades y fortalezas con las que cuenta en este momento.

El siguiente trabajo contiene un marco referencial que a la vez se desglosa en marco histórico internacional, nacional y local, un marco conceptual, marco teórico, marco contextual y marco legal, de la misma forma se puede encontrar el diseño metodológico, el cual se basó la investigación descriptiva; utilizando instrumentos como la encuesta y entrevista, se elaboraron diferentes matrices que ayudaron a determinar una serie de estrategias que contribuirán al mejorar la calidad del servicio prestado por la estación, por último se establecieron unas alternativas que ayudaran a mejorar el servicio y se establecieron unas conclusiones y recomendaciones de acuerdo al resultado arrojado por las matrices.

INTRODUCCIÓN

Los planes estratégicos permiten a las organizaciones definir las rutas para su funcionamiento que se debe seguir para lograr los objetivos propuestos para el éxito de sus actividades, este trabajo nos permite abordar el futuro con realismo, evaluar y corregir los resultados. Con los planes estratégicos se logra conseguir más eficiencia, logrando cumplir con las necesidades y expectativas de la comunidad de acuerdo al servicio prestado.

En este trabajo se tienen por objetivos realizar un diagnostico real de la situación de la institución, como también realizar una serie de matrices para poder determina las fortalezas, amenazas y debilidades, logrando afirmar que la empresa se encuentra muy bien posicionado lo cual es reconocido por los empleados y comunidad en general.

El siguiente trabajo contiene un marco referencial, de la misma forma se puede encontrar el diseño metodológico, el cual se basó la investigación descriptiva; utilizando instrumentos como la encuesta y entrevista, se elaboraron diferentes matrices que ayudaron a determinar una serie de estrategias que contribuirán al mejorar la calidad del servicio prestado por la empresa y por último se llevo a una conclusiones y recomendaciones.

1 PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SURTIDEMA LTDA, DE LA CIUDAD DE AGUACHICA, CESAR, CON EL FIN DE MEJORAR SU INFLUENCIA COMERCIAL EN LA ZONA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Por tanto un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.¹

De otra parte se debe decir que el Plan Estratégico contiene objetivos, normas de actualización, normas para su uso, y el proceso de planeación estratégica el cual consta de unos lineamientos para una adecuada organización e identificación de los miembros del equipo de planeación; el monitoreo del entorno tanto interno como externo, ya que sirve como un indicador de lo que sucede alrededor de la empresa y qué puede afectarle; la búsqueda de valores, hace referencia a los valores organizacionales que toda empresa debe tener como por ejemplo liderazgo, calidad, responsabilidad, entre otros.

La formulación de la misión y visión, indica la razón de ser de la empresa y dónde quiere estar en un período de tiempo determinado, ya sea éste a mediano o a largo plazo; diseño de la estrategia del negocio, donde se define de manera más específica el éxito de la organización; auditoría del desempeño, implica un análisis simultáneo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, internas y externas; análisis de brechas, hace una comparación del desempeño actual con el desempeño esperado para dar solución a las brechas existentes; planes de acción, comprende el desarrollo de planes detallados para cada línea de negocio.

El plan estratégico en los últimos años se ha constituido en una herramienta fundamental para aquellas empresas que quieren lograr la eficiencia, eficacia y mantener su ventaja competitiva frente a las otras empresas. De otra parte se debe mencionar que todas las entidades sin importar su objeto social, deben estar bien organizadas administrativamente, logrando con esto sus objetivos y metas propuestas, la ejecución de un plan estratégico permite a la empresa evaluar y formular decisiones que la lleve a alcanzar el éxito en sus operaciones.

¹ CONSULTORES ECAF. Desarrollo de planes estratégicos para las empresa. [En línea] (2013), disponible en < http://ecafconsultores.com/img/Dossier_web_Estrategia.pdf> p 1

Al no contar la empresa con mecanismos evaluativos, le lleva a desconocer su grado de eficiencia, trayendo como consecuencia un deterioro interno, desactualización de la información, pérdidas de oportunidades en lo relacionado a la adecuada administración de sus recursos, deficiente publicidad y promoción, y la gestión para la expansión de nuevos mercados, afectando su estabilidad general.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera fortalecería a la empresa Surtidema Ltda., especialmente su área comercial la elaboración de un plan estratégico?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General. Proponer la elaboración de un plan estratégico para la empresa Surtidema Ltda, de la ciudad de Aguachica, Cesar, con el fin de mejorar su influencia comercial en la zona.

1.3.2 Específicos. Determinar la situación real de la empresa Surtidema Ltda, por medio de la Matriz DOFA.

Diseñar la matriz axiológica donde se determine los principios corporativos, misión, visión y valores de la empresa Surtidema Ltda.

Elaborar las etapas del juego matricial. Etapa de entrada de datos. Matriz EFI, Matriz EFE, Matriz de Perfil Competitivo, Etapa competitiva, Matriz IE, Matriz gran estrategia, Toma de decisiones, Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.

Elaborar el marco lógico de la empresa, estableciendo estrategias factibles para el mejoramiento comercial.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El Plan Estratégico permitirá a los propietarios de la empresa Surtidema Ltda., tener una visión más amplia y clara de lo que desean y cómo lograrlo, a través de la toma de decisiones más ágiles y acertadas en sus gestiones, llevando a cabo una planificación formal. Servirá además como una herramienta administrativa que les facilite y haga más eficaz y eficiente el desempeño de sus labores, poniendo en práctica las diferentes estrategias de planeación, a fin de lograr un mayor grado de competitividad en el mercado.

Es de vital importancia que toda empresa que quiera sobrevivir en un mundo comercial tan cambiante y globalizado, cuente con una herramienta administrativa que le permita saber quiénes son, dónde están, dónde quieren estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos. El representante legal de Surtidema Ltda conocen lo

que significa un Plan Estratégico y los beneficios que representa poseer una herramienta administrativa de esta naturaleza, por lo que es necesario que desarrollen acciones concretas de planificación formal, ya que de esta forma podrán lograr la competitividad y hacer frente al fenómeno de la globalización.

Los cambios que exigen los actuales mercados son rápidos y si los dirigentes de las empresas no toman decisiones ágiles y oportunas llevando a cabo una planificación estratégica adecuada algunas de ellas serán superadas, mientras que otras tendrán que desaparecer del mercado, por lo tanto, es necesario proponer un Plan Estratégico que satisfaga las necesidades de sobre-vivencia y seguridad en los negocios de dichas empresas.

El plan estratégico para la empresa Surtidema Ltda, le da la oportunidad de definir la ruta organizacional y comercial que debe seguir para lograr los objetivos y la misión con éxito, además permite analizar la visión con realismo, como también evaluar y corregir los resultados que hasta el momento se han tenido.

Este plan le permitirá a la empresa, ser más eficiente y cumplir con el objeto social para el cual fue creado, logrando ser más competitivo en el mercado, pues se podrá determinar cuáles son las falencias y una vez conocidas las debilidades y amenazas se pueden plantear estrategias factibles que lleven a optimizar las oportunidades y fortalezas con las que se cuenta en este momento. Como también se busca mejorar la toma de decisiones, logrando el direccionamiento y cumpliendo de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, como también mejorar los servicios ofrecidos por la empresa.

Para la autora del trabajo de grado, es de suma importancia la realización de este, ya que como empleada de Surtidema Ltda, ha evidenciado la necesidad de conocer como está la empresa y así poder tomar los correctivos necesarios para las falencias presentadas, de otra parte se tiene la oportunidad de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la formación como administradora de empresas, demostrando la calidad del conocimiento impartido por los docentes de la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 Conceptual. La temática del trabajo de grado se enmarcará en la siguiente conceptualización: Comercio, empresa, Ventaja competitiva, estrategias, misión, visión, objetivos, estrategias, Políticas, objetivos, planeación Estratégica, matriz DOFA, matriz de evaluación de factor interno, matriz de evaluación de factor externo, matriz de evaluación de perfil competitivo, matriz de posición estratégica y evaluación de acción, matriz interna-externa, matriz de la gran estrategia y estrategias administrativas.

1.5.2 Operativa. Para la realización del trabajo de grado se diseñaran encuestas y entrevistas, en las cuales podrían presentarse inconvenientes como la falta de tiempo y disposición por parte de los encuestados y entrevistados, de presentarse dichas situaciones estas serán informadas a la directora y al comité curricular con fin de tomar decisiones para corregir dichas situaciones.

1.5.3 Temporal. En la elaboración del trabajo de grado se emplearon ocho (8) semanas, las cuales se encuentran detalladas en el cronograma de actividades.

1.5.4 Geográfica. La realización del trabajo de grado se llevará a cabo en la empresa Surtidema Ltda, ubicada en la Calle 5 No 20 – 34 de la ciudad de Aguachica, Cesar.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO HISTORICO

2.1.1 Antecedentes históricos del comercio de víveres a nivel internacional.² La idea básica que tienen todos los centros comerciales en común no es nueva ni norteamericana. Se basa más bien en las grandes galerías comerciales que nacieron sobre todo en la segunda parte del siglo XIX en muchas metrópolis europeas y que impresionaron por sus audaces construcciones férreas, como ejemplos se pueden mencionar la Galleria Vittorio Emmanuele II en Milán (1865-1877), la Kaisergalerie en Berlín (1871-1873, destruida en 1944) o el famoso almacén por departamentos GUM en Moscú (1888-1893) (SAMPER MARTINEZ 1989, P.13). Todos estos pasajes citaron a su vez modelos antiguos como la agora griega, el foro romano o el bazar oriental.

Los primeros precursores de los centros comerciales modernos aparecieron en los Estados Unidos ya en la primera mitad del siglo XX, aunque no hay seguridad en señalar cual edificio fue el primer centro comercial del mundo. GASSER (1960, P.16) menciona el "Roland Park" de Baltimore, construido en 1907, que tenía un grupo de locales comerciales en una línea, con un parqueadero enfrente y avisos comerciales comunes. Otros autores como BECK (1978, P.48) se refieren al "Country Club Plaza Center" al sur de Kansas City que se construyó en 1923 y que por primera vez fue planeado, construido y administrado como un conjunto, fundándose con base en un análisis preliminar de mercado.

La literatura científica coincide en que el primer centro comercial grande al estilo moderno fue el "Northgate Center", construido en 1950 en los suburbios de Seattle (Estados Unidos). Fue diseñado por Víctor GRUEN a quien se califica como el "padre" de los centros comerciales modernos aunque él mismo se distanció de su idea a principios de los años 70 (véase GRUEN 1973). El "Northgate Center" fue el primer centro con un pasillo central ("mall") y un almacén ancla que se ubicó al extremo del centro comercial. El centro ofreció todo "bajo un techo" y permitió hacer compras independientemente del clima o de los problemas de parqueo.

En 1956 se construyó el primer gran centro comercial techado y climatizado, el "Southdale Shopping Center" cerca de Minneapolis (Estados Unidos). Poco después se inauguró otro centro parecido en la ciudad de Houston (HELMS 1992, P.119). HELMS nota en este respecto que originalmente la función del centro comercial climatizado era evitar fluctuaciones en los negocios a consecuencia de las temporadas. Por lo tanto, no sorprende que esta forma de centro comercial apareciera por primera vez en las metrópolis del norte continental y del húmedo sur de los Estados Unidos. A partir de los años 50, sobre todo a partir de 1960, la moda de los centros comerciales procedente de América del Norte llegó a otros continentes, entre ellos el sudamericano

² MÜLLER, Jan Marco. Historia general de los centros comerciales, disponible en <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/bogota/1.htm>> p 1

2.1.2 Antecedentes históricos del comercio de víveres a nivel nacional.³ Las aglomeraciones del comercio al por menor ya tienen una larga tradición en Bogotá. Los primeros precursores se encuentran en los pasajes y galerías que en la segunda mitad del siglo pasado y a principios del presente siglo nacieron en el centro histórico de la ciudad. Las más famosas fueron las "Galerías Arrubla" en el costado occidental de la Plaza Bolívar que fueron destruidos por un incendio en mayo de 1900. En el mismo lugar se construyeron las "Galerías Liévano" que se remodelaron en 1938 para la administración municipal (EL TIEMPO del 23 de octubre de 1985, P.1C). Otro pasaje conocido de estos tiempos que se conserva hasta hoy es el "Pasaje Hernández" entre las calles 11 y 12 con carrera 8 que fue diseñado por Juan Ballesteros.

A finales de los años 40 aparecieron los primeros almacenes por departamentos en las nuevas urbanizaciones del entonces norte de Bogotá. Estos sirvieron como núcleos de cristalización de nuevos subcentros y tenían con algunas cafeterías ya precursores de los establecimientos de recreación. Como ejemplo se puede mencionar el almacén de la cadena estadounidense Sears Roebuck en la calle 53 que se construyó en el año 1953 en la entonces periferia de la ciudad y que influyó en el crecimiento urbano de Bogotá (véase FEDELONJAS 1988b, P.101). Hoy se encuentra en ese lugar la "Ciudadela Comercial Galerías" que será investigada en este estudio.

En los años 50 aparecieron los primeros supermercados que fueron introducidos a Colombia por las tradicionales cadenas del comercio al por menor (sobre todo Carulla, Ley, Tía). El primer supermercado de Colombia fue el mercado Carulla en la calle 57 No.21-34 en Bogotá que abrió sus puertas al público el 29 de julio de 1953 (MOYA MANRIQUE 1982, P.36). Al mismo tiempo se diseñaron los primeros centros comerciales pequeños como centros vecinales y comunitarios.

En América Latina, los grandes centros comerciales aparecieron por primera vez a mediados de los años 60. En 1966 se inauguró en la metrópolis brasileña de São Paulo el centro comercial "Iguatemi" como primer centro de su tipo en el subcontinente (véase GORMSEN/KLEIN-LÜPKE 1991, P.140). En los años siguientes nacieron otros centros - por ejemplo en México y Argentina - pero no se podía observar una difusión tan fuerte como en Estados Unidos y Canadá o en Europa. Aún la gran metrópolis de São Paulo tuvo en 1980 solamente tres grandes centros comerciales (PINTAUDI 1989, P.91). Todos estos centros se dirigieron hacia miembros del estrato alto como clientes.

En Colombia, el desarrollo se demoró aún más. No fue sino hasta 1972 cuando se inauguró el primer gran centro comercial del país, el "Centro Comercial San Diego" de Medellín. Este centro hasta hoy es uno de los más importantes de la capital paisa y fue ampliado dos veces en 1986 y 1995 (LÓPEZ, L.P./CASTILLO, X. 1995, P.110).

En 1976, o sea diez años después de la inauguración del "Iguatemi" de São Paulo, entró en funcionamiento "Unicentro" como el primer centro comercial regional de Bogotá. Por

³ *Ibíd.*, p 2

muchos años este centro comercial quedó sin competencia debido a los problemas que tuvo en el principio, los cuales desalentaron a otros inversionistas en realizar semejantes proyectos. Sólo en 1982 y 1984 surgieron con los centros "Granahorrar" y "Metrópolis" otros dos centros comerciales grandes. Sin embargo, éstos tenían solamente la mitad de los locales de "Unicentro", por lo tanto representan hoy los centros comerciales y recreacionales más pequeños de Bogotá.

Veinte años después de la introducción de los grandes centros comerciales en América Latina (1966) y diez años después de su introducción en Bogotá (1976) funcionaron en 1986 en la capital colombiana solamente tres centros comerciales y recreacionales - en 1997 ya fueron catorce.⁴ A principios de los años 90 cuando ya se terminó la crisis económica. Considerando este argumento parece más adecuada la teoría de HÜBENER (1992) según la cual hay que buscar la razón para la expansión de los centros comerciales y recreacionales en el "cambio neoliberal" y la introducción de nuevas estrategias económicas.

Hablando de las condiciones económicas hay que mencionar otros factores que tenían una influencia positiva en la economía colombiana y por lo tanto en el poder adquisitivo de la población. Uno de estos factores fue la política de diversificación de las exportaciones que generó una decreciente dependencia del café. Al mismo tiempo se pudieron explotar nuevos recursos naturales, sobre todo el carbón de la Guajira y el petróleo de Casanare y Arauca. A este respecto también hay que mencionar por supuesto las ganancias del narcotráfico que contribuyen indirectamente a la economía colombiana. Además, la tasa de inflación se pudo mantener por debajo del 30% y a partir de 1992 aún por debajo del 25%. Es muy probable que estos factores hayan generado un creciente bienestar de los estratos medios que se representó en una demanda aumentada.

Pero también hay que buscar motivos para la expansión de los centros comerciales y recreacionales fuera de los aspectos económicos. Por ejemplo, seguramente no es casualidad que el tiempo de mayor desarrollo de estos centros (1987-91) coincidió con la "Guerra de la Droga" entre el gobierno colombiano y el cartel de Medellín. En estos años hubo muchos atentados con carro-bombas que ocasionaron la muerte de centenares de personas inocentes. El concepto de los centros comerciales vigilados ofreció entonces una solución permitiendo una vida "normal" en las horas de la noche. El atentado contra el "Centro 93" en Bogotá en 1993 no pudo frenar este desarrollo porque llevó a una vigilancia aún más estricta en los demás centros comerciales. Por último, no se puede descartar la posibilidad que durante la "Guerra de la Droga" la mafia haya invertido narcodólares en centros comerciales y recreacionales para "lavar" sus ganancias. Estos inmuebles parecen ser muy atractivos para dicho propósito porque según PINTAUDI (1992, P.41) el tiempo de su amortización generalmente no dura más que cinco años.

Hay tres aspectos adicionales que favorecieron la expansión de los centros comerciales y recreacionales en Bogotá. En primer lugar hay que mencionar el desencadenado

⁴ *Ibíd.*, p 2

crecimiento urbano de la capital colombiana. Mientras que en 1905 vivían 100.000 personas en Bogotá, la población se multiplicó por el factor 60 en los últimos 90 años (GUHL/PACHON 1992, P.3). Otro factor que influyó de manera positiva en la expansión de los centros comerciales y recreacionales es el respaldo que estos proyectos recibieron por parte del gobierno distrital y su departamento de planeación. En el caso de Bogotá se puede explicar la posición franca del estado frente a los centros comerciales y recreacionales con la comprensión de que estos centros pueden servir para abastecer sectores que crecieron sin planeación previa o una infraestructura adecuada. Los centros comerciales que crean artificialmente "centros" o "plazas" y que sirven como focos sociales y culturales coinciden con el interés de la política.

2.1.3 Antecedentes históricos del comercio de víveres a nivel local. Aguachica constituye el eje económico y administrativo más importante del sur del Departamento del Cesar y parte de los Santanderes; su economía gira alrededor del sector agropecuario, la agroindustria y el comercio, lo cual ha permitido el surgimiento de una serie de servicios de apoyo como los agrotécnicos, los financieros, el transporte y otros servicios empresariales y personales dirigidos a los diferentes sectores económicos y a la población regional; Cuenta con uno de los firográficos más modernos de Latinoamérica.

La economía de Aguachica gira alrededor del sector agropecuario, la agroindustria y el comercio, lo cual ha permitido el surgimiento de una serie de servicios de apoyo como los agrotécnicos, los financieros, el transporte y otros servicios empresariales y personales dirigidos a los diferentes sectores económicos y a la población regional.

Aguachica aunque es la segunda ciudad del departamento del Cesar no posee vías de comunicación aéreas. Para el sistema aéreo cuenta con el aeropuerto Hacaritama, que recibe vuelos charter desde diferentes partes del país, pero no presta un servicio permanente ni óptimo por falta de una infraestructura adecuada.

Al Municipio se puede acceder desde la Costa Caribe colombiana a través de la vía Santa Marta–Aguachica que comunica a los departamentos de Magdalena y Cesar. Desde el sur del país se llega a través de la Troncal del Magdalena Medio o a través de la vía Bogotá–Bucaramanga–Aguachica, que comunica a los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Santander y Cesar; de esta vía se desprende la carretera Aguachica–Ocaña, que comunica el municipio con el Nororiente y la carretera Aguachica–Gamarra que conecta al municipio con el Río Magdalena y la Región Occidental.⁵

2.1.4 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel internacional. Las metodologías y técnicas de la planificación estratégica son consecuencia de una evolución histórica que tiene sus inicios en la revolución industrial (siglo XVIII) en Inglaterra y Alemania. Fueron los pensadores económicos de las teorías clásicas, y posteriormente los

⁵ SANCHEZ RINCON, María Angélica. Comercio de Aguachica. [En línea] (Octubre 7 de 2012), disponible en < <http://aguachica2001.blogspot.com/2012/10/historia-de-aguachica.html>> p 1

pensadores de las teorías neoclásicas, quienes influyeron en el proceso histórico de los sistemas de planificación en los ámbitos micro y macro.⁶

Más tarde, las teorías de la planificación estratégica fueron desarrolladas y transformadas en herramienta microeconómica por una serie de investigadores y estudiosos que perfeccionaron este instrumento y su metodología.

El concepto de planificación estratégica como lo conocemos en la actualidad surge en los años ochenta en la Escuela de Negocios de Harvard y fue aplicado en primera instancia a la empresa privada, con el fin de que a partir de ella ésta alcanzara un alto grado de competitividad en el mercado, teniendo presentes siempre los movimientos de la competencia para alcanzar un único objetivo, el éxito empresarial.

En la década de 1980 varios países de la región que estaban sujetos a regímenes autoritarios de gobierno empiezan una transición hacia la democracia. En este contexto se da inicio a una nueva institucionalidad, creándose nuevas leyes y normas que delegan a los municipios mayor poder de planificación. En Brasil, por ejemplo, surgen los planes directores municipales, en Chile los Planes de Desarrollo Comunal, en Bolivia la ley de participación ciudadana. En Centroamérica el proceso de paz trajo consigo un trabajo asociativo de municipios, como es el caso de Guatemala, entre otras reformas llevadas a cabo en la región.

En otros países, como el Perú, en algunas regiones la presencia de la subversión y el narcotráfico crea un clima de violencia política y social que obliga al Estado a replegarse en amplias zonas del país. Los desastres naturales y las epidemias como el cólera, el dengue, la malaria y la fiebre amarilla, sumados al deplorable estado de las vías de comunicación, configuran un escenario crítico en el país.⁷

Surge así un enfrentamiento entre algunas regiones y el poder central; en el caso de San Martín, la crisis económica y la Ley de regionalización que anexaba este territorio a Libertad creó un descontento regional con movilizaciones y huelgas (1985 y 1989).

En este proceso se observó la necesidad de organizar mejor las propuestas y negociaciones con el Estado nacional. Al lograrse la región autónoma, el gobierno regional y las organizaciones representativas deciden embarcarse en el primer intento de planificación participativa (Plan Sauce: 1992) con herramientas de carácter normativo y tradicional. Lo anterior demuestra que en América Latina no existe un proceso único de planificación regional; los caminos han sido diferentes. Sin embargo, existe una tendencia en la región de ir incorporando planes estratégicos como fórmula para ordenar el desarrollo, ya sean regionales o locales, como ha ocurrido recientemente.

⁶ ELIZALDE HEVIA, Antonio. Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local, Editorial Ilpes. 2003. Santiago de Chile. p. 48

⁷ *Ibíd.* p 50

Por otro lado, ante las reformas estructurales realizadas en los países de la región, se advierte que la estabilidad macroeconomía no es suficiente para generar una dinámica económica en el ámbito local. Con la reestructuración económica y con una estructura empresarial en que gran parte de las empresas de los países de América Latina son micro, pequeñas y medianas, las ciudades comienzan a preocuparse por una política específica de generación de empleo y renta.⁸

2.1.5 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel nacional. La planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación estratégica es válida y necesaria en cualquier campo, aunque a veces lo olvidamos, o lo recordamos pero ignoramos que eso se llama planeación estratégica.

Es importante resaltar que la planeación estratégica sólo la puede realizar cada empresa que conoce profundamente su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. Es importante tener presente que en la planeación estratégica nada es generalizable. Nada se puede copiar e implementar sin antes hacer un estudio y adaptación acorde al medio en que se requiere implementar.⁹

“la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”

En su etapa inicial en los años 60 se definió la estrategia empresarial como la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar tales metas. La necesidad de la planeación en una empresa aparece principalmente por tres razones:

-Para obligar a pensar en el futuro. Se planifica para que todas las personas de la empresa piensen hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas, evitando en esta forma que se deje los problemas a la suerte o a las creencias religiosas.

-Para obligar a pensar en forma coordinada, esto permite que las personas sean conscientes de qué es lo que se espera de ellas y así puedan cumplir con las funciones asignadas.

⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia estratégica. Planeación y gestión - Teoría y metodología. 6 ed. Bogotá. 3R Editores.1999. P. 2.

⁹ ÁLVAREZ TRILLOS, José Antonio. Plan estratégico de la información financiera. Trabajo de grado. Cúcuta, Universidad Francisco de Paula Santander, Facultad de ciencias administrativas y económicas, 1999. P. 25.

-Para evitar riesgos y pérdidas, si no se ha realizado por anticipado una planeación, los riesgos de pérdidas se aumentan y lo más seguro es que la empresa fracase.

Esto no significa" que la planeación es la fórmula para que una empresa nunca fracase, simplemente significa que una empresa que planea sus- actividades tiene más probabilidades de triunfar.

En la empresa 'Cooperativa o Asociativa, esta fase es de gran importancia, ya que mediante la misma, se presentan los planes y acciones que al realizarse irán en beneficio de los Asociados. Además en la Asamblea General los afiliados mediante su participación solicitarán; a sus directivos programas y ejecuciones muy concretas que deben ser tenidas en cuenta durante la planeación.¹⁰

2.1.6 Antecedentes históricos de planeación estratégica a nivel local. Según la investigación en la ciudad de Aguachica no existen antecedentes sobre la planeación estratégica.

2.2 MARCO TEÓRICO

Teoría de la administración estratégica. La dinámica de los negocios y de la gestión pública en estos tiempos, le exigen al directivo y profesional de hoy una capacidad de gerenciar los recursos a su disposición con enfoque estratégico La adquisición de estas destrezas requiere educar el pensamiento en ese sentido, lo cual se inicia con el conocimiento de la metodología y la aplicación práctica del reconocido proceso de planificación estratégica. Este curso de Alta Gerencia se pone en manos de los participantes un instrumento de ventaja competitiva clave, para asegurar la supervivencia de la organización en el largo plazo, lo cual tiene que ver más con la adaptabilidad o el manejo del cambio, así como la capacidad de respuesta integral o estratégica a situaciones internas y del entorno cada vez más inciertas.¹¹

Según **Fred. R David** Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos

La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

¹⁰ *Ibíd.*, P. 25.

¹¹ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría de la administración, 5° edición. Bogotá, McGraw Hill 1971. P 49.

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea PROACTIVA, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado.

Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.¹²

Según **Terry** aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de la organización mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos, afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a que se dedican.

Así pues la cultura de una organización es mucho más que solo medios tangibles y las reglas de operación; incluye las normas y las reglas de juego que operan efectivamente en la empresa ya que en oportunidades no están escritas, ni se expresan verbalmente.¹³

Según **Idalberto Chiavenato** la formulación de alternativas estratégicas son las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta las condiciones internas y las condiciones externas de la empresa. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.¹⁴

Es esencial en una organización en el cotidiano desarrollo de sus actividades haber planteado una serie de estrategias que le permitan al ente económico desarrollarse y

¹² GIRALDO OCAMPO, Julián Darío. Gerencia estratégica. Editorial Ital. 2001. P 63

¹³ TERRY George, principios de administración 5°. Bogotá. McGraw Hill 1971. P 37.

¹⁴ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría de la administración, 5° edición. Bogotá, McGraw Hill 1971. P 49.

cumplir sus objetivos de una manera rápida y oportuna, con base en esta premisa, es necesario asegurar que cada empresa debe contar con una adecuada planeación que tenga presentes una serie de estrategias que favorezcan su desempeño en el área en la que se desenvuelve.

Como todo planeamiento, es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.¹⁵

James Stoner señala: "los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", " planeación estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

Aspectos Básicos de Estrategia Empresarial.

Matriz de evaluación del factor interno es una herramienta analítica de formulación de estrategias, que resume y evalúa las debilidades y fortalezas de las áreas de gerencia, mercadeo, finanzas y producción. La matriz está basada en apreciaciones subjetivas y su eficiencia depende del buen juicio del analista que la aplique.

Su metodología es la siguiente:

Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el entendimiento, deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.¹⁶

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Algunos de los conceptos más usados en planeación son:

Comercio. Es la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se efectúan a través de un comerciante o un mercader.

¹⁵ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. Bogotá. Pearson educación 1997. P 38.

¹⁶ BASTOS SÁNCHEZ María Clemencia, Gerencia estratégica. Bogotá. Edinorte Ltda. 2002. P.54.

El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles. También se utiliza la palabra comercio para referirse a un establecimiento comercial o tienda.¹⁷

Empresa. Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productiva comercial así como sus necesarias inversiones.

Ventaja competitiva. Son las que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

Estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc.

Estrategas. ¿Cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado?. Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla.

Se debe mencionar que la táctica: ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo?, es un esquema específico para el empleo de los recursos asignados. Toda empresa funciona dentro de un medio competitivo y tiene que proceder a una adaptación competitiva respecto a sus oportunidades. Los objetivos de la empresa indican en qué posición quiere estar; la estrategia se ocupa de un plan general para alcanzar los objetivos, el camino que se propone seguir; la táctica precisa los movimientos específicos, indica los medios determinados que habrá de utilizar, dicho en otras palabras, la táctica tiene que quedar establecida, presupuestada y programada.

Misión. Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

¹⁷ MARQUINA, SANCHEZ, María de Lourdes, " Gobernanza Global del Comercio en Internet ", Ed INAP, 1.ª Edición, México, p 149

Elementos que complementan la misión. Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

Visión. Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

Ventajas que tiene el establecer una visión. Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.

Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.

Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.¹⁸

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

¹⁸ CHIAVENATO Adalberto, introducción a la teoría general de la administración, sexta edición, 2004. P 79

Objetivos. Objetivo: ¿A dónde debería dirigirse la empresa? Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del período de planeación.

Políticas. Son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción.

Planeación estratégica. La Planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas; es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos.

La Planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.¹⁹

Matriz DOFA. Matriz DOFA. Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

Estrategia FO: Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategia DO: Mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

¹⁹ G. Steiner. Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Editorial CECSA. 1998. P 39

Estrategia FA: Utilización de las fortalezas de la empresa para evitar minimizar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Estrategia DA: Derrotar debilidades internas y eludir amenazas ambientales, tomando estrategias defensivas.

Los pasos para construir una Matriz DOFA son:

Hacer una lista de fortalezas internas claves, hacer una lista de las debilidades internas decisivas, hacer una lista de las oportunidades externas importantes, hacer una lista de amenazas externas claves, comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias, cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias, comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias y comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias.²⁰

Matriz de evaluación de factor interno. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todo poderoso. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Se requiere 5 pasos para el desarrollo:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado, se brinda el siguiente Ejemplo Paso a paso.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
Una debilidad importante (1)
Una debilidad menor (2)
Una fortaleza menor (3)
Una fortaleza importante (4)
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable:

²⁰ EMPRESAMIA. Que es el análisis DOFA. [En línea] (Enero 25 de 2009), disponible en <<http://empresamia.com/crear-empresa/fortalecer/item/811-que-es-un-analisis-dofa>>

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.²¹

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Matriz de evaluación de perfil competitivo. La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.²²

Matriz de posición estratégica y evaluación de acción. Esta matriz es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; de acuerdo al diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.

Los ejes de la matriz PEEA son Fortaleza Financiera (FF) Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI) de los cuales dos pertenecen a la situación interna por lo que los datos se pueden obtener de la MEFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser obtenidos de la MEFÉ, como ya hemos visto son numerosas variable so factores que se pueden considerar y solamente como ejemplo a continuación presentamos un cuadro que bien puede servir de parámetro para elaborar la matriz, desde luego divididos en los cuatro cuadrantes que nos ocupan.²³

Matriz interna-externa. La matriz de evaluación interna, es una herramienta de formulación de estrategia, la cual resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al polo interno de la organización, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de

²¹ ÁLVAREZ TRILLOS, José Antonio. Plan estratégico de la información financiera. Trabajo de grado. Cúcuta, Universidad Francisco de Paula Santander, Facultad de ciencias administrativas y económicas, 1999. P. 25.

²² BASTOS SÁNCHEZ María Clemencia, Gerencia estratégica. Bogotá. Edinorte Ltda. 2002. P.54.

²³ *Ibíd.* p 55

factores relativos a aspectos de prestación del servicio, marketing, financiación y demás aspectos generales de organización.

En la anterior tabla de la evaluación de los factores internos se puede apreciar que la fuerza más importante de la empresa es la calidad del servicio prestado a los clientes, como lo indica la calificación de 4. La mayor debilidad está dada en la organización del comité paritario de salud ocupacional, el total ponderado está dado por un valor de 2.58, el cual es un valor medio.

Matriz de la gran estrategia. La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados.

Estrategias administrativas. Una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en una empresa a largo plazo, la estrategia Empresarial. Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos. En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así

como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones poseen múltiples metas, pero las metas principales que son aquellas que afectan a la dirección general y la viabilidad de la entidad se llaman metas estratégicas.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, y aquellas que guían la dirección general se llaman políticas estratégicas.

2.4 MARCO LEGAL

Para el desarrollo del presente trabajo de grado se tendrán en cuenta las siguientes normas.

2.4.1 Constitución Política de Colombia. Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.²⁴

2.4.2 Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio.²⁵ Art. 10.- Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Art. 11.- Las personas que ejecuten ocasionalmente operaciones mercantiles no se considerarán comerciantes, pero estarán sujetas a las normas comerciales en cuanto a dichas operaciones.

Art. 12.- Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales.

Incisos 2. y 3., Derogados. Ley 27 de 1977.

Los menores adultos pueden, con autorización de sus representantes legales, ocuparse en actividades mercantiles en nombre o por cuenta de otras personas y bajo la dirección y responsabilidad de éstas.

²⁴ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1095 de 2006, Reforma Política Constitucional, editorial Cupido, Bogotá, 2010 Constitución Política de Colombia, P. 136.

²⁵ REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 410 de 1971. Por la cual se expide el Código de Comercio. Editorial etilio. 2004. p 25

Art. 13.- Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;

Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y

Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

Art. 14.- Son inhábiles para ejercer el comercio, directamente o por interpuesta persona:

Subrogado. Ley 222 de 1995.

Los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto de actividades mercantiles que tengan relación con sus funciones, y

3. Las demás personas a quienes por ley o sentencia judicial se prohíba el ejercicio de actividades mercantiles.

Si el comercio o determinada actividad mercantil se ejerciere por persona inhábil, ésta será sancionada con multas sucesivas hasta de cincuenta mil pesos que impondrá el juez civil del circuito del domicilio del infractor, de oficio o a solicitud de cualquiera persona, sin perjuicio de las penas establecidas por normas especiales.

Art. 15.- El comerciante que tome posesión de un cargo que inhabilite para el ejercicio del comercio, lo comunicará a la respectiva cámara mediante copia de acta o diligencia de posesión, o certificado del funcionario ante quien se cumplió la diligencia, dentro de los diez días siguientes a la fecha de la misma.²⁶

El posesionado acreditará el cumplimiento de esta obligación, dentro de los veinte días siguientes a la posesión, ante el funcionario que le hizo el nombramiento, mediante certificado de la cámara de comercio, so pena de perder el cargo o empleo respectivo.

Art. 16.- Siempre que se dicte sentencia condenatoria por delitos contra la propiedad, la fe pública, la economía nacional, la industria y el comercio, o por contrabando, competencia desleal, usurpación de derechos sobre propiedad industrial y giro de cheques sin provisión de fondos o contra cuenta cancelada, se impondrá como pena accesoria la prohibición para ejercer el comercio de dos a diez años.

Art. 17.- Se perderá la calidad de comerciante por la incapacidad o inhabilidad sobrevinientes para el ejercicio del comercio.

²⁶ *Ibíd.* p 26

Art. 18.- Las nulidades provenientes de falta de capacidad para ejercer el comercio, serán declaradas y podrán subsanarse como se prevé en las leyes comunes, sin perjuicio de las disposiciones especiales de este Código.

Art. 19.- Es obligación de todo comerciante:

1. Matricularse en el registro mercantil;
2. Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
3. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
4. Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
5. Subrogado. Ley 222 de 1995.
6. Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.²⁷

2.5 MARCO CONTEXTUAL

Aguachica es un municipio colombiano ubicado al sur del departamento del Cesar. Demográfica y económicamente es la segunda ciudad más importante del departamento y el centro urbano de mayor crecimiento en la región.

La ciudad se encuentra en una posición geográfica estratégica, siendo paso obligado entre el norte y el interior del país; interconectada por carretera con la Troncal del Magdalena (Ruta Nacional 45) y la Troncal Central (Ruta Nacional 45A), además del transporte férreo, aéreo y en forma paralela la vía fluvial del río Magdalena.

Sin embargo, Aguachica ha logrado destacarse por ser un tradicional punto de encuentro cultural y comercial entre el sur de Cesar, sur de Bolívar, Santander y Norte Santander; regiones equidistantes del centro urbano y sobre los cuales ejerce influencia.

Los grupos indígenas que habitaron en la cordillera oriental y en el valle plano del río Magdalena, donde actualmente está ubicado el municipio de Aguachica, fueron los de origen tunebos al cual pertenecían los indios Buturamas, Lucutamas, Auramas, Hacaritamas, Teoramas, Tisquiramas y los Tamalameques, entre otros. Estos indígenas eran nómadas, cazadores, pescadores y cuando hacían asentamientos en regiones que les favorecían de las inclemencias del clima, desarrollaban una agricultura incipiente.

²⁷ *Ibíd.* p 27

Aguachica está ubicada al sur del departamento del Cesar, a los 8° 18' 45" de latitud norte y 73° 37' 37" de longitud oeste del meridiano de Greenwich, entre la cordillera oriental y el valle del río Magdalena, a una distancia de 301 kilómetro de Valledupar, la capital del Cesar. Su extensión territorial es de 876.26 kilómetros cuadrados que ocupa el 3,8% de la superficie del departamento. Limita por el norte con el municipio de La Gloria (Cesar), El Carmen (Norte Santander), por el este con Rio de Oro (Cesar), por el sur con Rio de Oro, San Martín (Cesar) y Puerto Wilches (Santander), por el oeste con Gamarra (Cesar) y Morales (Bolívar).

El territorio de Aguachica tiene una zona montañosa al norte, representadas por las estibaciones noroccidentales de la cordillera oriental con elevaciones entre los 200 y 2.150 metros sobre el nivel del mar (msnm); al sur una zona de planicie o llanura regada por los ríos Lebrija y Magdalena y sus numerosas quebradas y arroyos hoy disminuidos drásticamente por la deforestación, su fisiografía oscila entre los 50 y los 200 msnm. Presenta un clima con temperatura promedio de 28 °C y precipitación media anual de 1.835 mm, con dos periodos de lluvias al año.

Aguachica debe su desarrollo económico principalmente al algodón, pero anterior a ello, hacia 1850 comenzaron las primeras migraciones con el desarrollo del cultivo de café en el Estado Soberano de Santander. A comienzos del siglo XX: llegaron colonizadores árabes, palestinos y sirios, quienes explotaron la tagua, la ganadería y la agricultura. Durante los años 20's el hallazgo de yacimientos petrolíferos generó desplazamientos de inmigrantes, y luego en los años 50's: la construcción de la troncal de oriente y el ferrocarril del valle del río Magdalena convirtieron a Aguachica en un lugar estratégico de interconexión vial con el interior del país. A finales de los 60's, la fertilidad de sus tierras atrajo a tolimenses que desarrollaron la agricultura comercial con plantaciones inicialmente de algodón, luego de sorgo, arroz, ajonjolí, entre otros. En los 80's y 90's, la crisis del sector agropecuario y la situación de violencia en la región, incrementó el número de desplazados, incidiendo en el surgimiento de nuevos asentamientos en el área urbana. En la actualidad, la economía gira alrededor del sector agropecuario, la agroindustria, el comercio y servicios de apoyo como los agrotécnicos, los financieros, el transporte y otros servicios empresariales y personales dirigidos a los diferentes sectores económicos y a la población regional.²⁸

Aguachica ha logrado constituirse como un importante centro urbano de la región del Magdalena Medio, siendo centro de diversas actividades económicas regionales de Norte Santander, occidente de Santander, sur de Bolívar, sur y centro de Cesar. Sostiene intercambio comercial, principalmente, con los centros urbanos de Bucaramanga (165 km), Cúcuta (245 km), Ocaña (40 km), Valledupar (301 km), Barranquilla (479 km), Bogotá (538 km) y Medellín (937 km). Debido a una privilegiada situación geográfica, central equidistante de todos los municipios sobre los cuales ejerce influencia, Aguachica es un punto de convergencia para el mercado de productos agrícolas, punto nodal para el

²⁸ VEGA QUINTERO, Alfredo. Aguachica Cesar. [En línea] (2 Octubre de 2010), disponible en <<http://www.aguachica-cesar.gov.co/index.shtml>> p 2

abastecimiento de los mercados regionales y un completo terminal de carga y pasajeros hacia cualquier lugar del país e incluso a Venezuela.

Figura 1. Mapa de Aguachica, Cesar.



Fuente. DANE. Resultados y proyecciones (2005-2020) del censo 2005. Consultado el 1 de mayo de 2015.

3 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Se debe mencionar que se escogió el tipo de investigación descriptiva con base en el estudio de necesidades, dado que esta permite determinar la situación real de la empresa Surtidema Ltda, por medio de la Matriz DOFA, diseñar la matriz axiológica donde se determine los principios corporativos, misión, visión y valores de la empresa Surtidema Ltda., elaborar las etapas del juego matricial y diseñar el marco lógico de la empresa, estableciendo estrategias factibles para el mejoramiento comercial.²⁹

3.2 POBLACIÓN

La población estuvo compuesta por los empleados de la empresa Surtidema Ltda, ubicada en la ciudad de Aguachica Cesar, es decir 44.

3.3 MUESTRA

Teniendo en cuenta lo reducido de la población esta fue tomada en su totalidad, para aplicar el instrumento de recolección de información.

3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La técnica para la recolección de información fue la encuesta y entrevista, y el instrumento a utilizar para el análisis de la información es el cuestionario. Esto nos dio la situación real de las comunidades y proceder correctamente para la solución del problema.

Fuentes primarias. Para la recolección de datos se aplicó la encuesta debidamente orientada, con la cual se obtuvo información para el adecuado desarrollo del estudio dando paso a la planeación y ejecución de las acciones.

Fuentes secundarias. Hace referencia a las informaciones complementarias, la cual es obtenida a través la normatividad legal, económica y datos aplicables al sector donde se puede ubicar este proyecto.

²⁹ DEOBOLD B. VAN DALEN Y WILLIAM J. Meyer. Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva" 2000. p 38

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

La información se analizó cuantitativamente a través de la elaboración de tablas estadísticas, teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos. Cualitativamente a través de categorías de análisis individual de cada respuesta.

3.6 ACTIVIDADES DE ELABORACIÓN.

3.6.1 Actividades de fundamentación conceptual. Revisión de la literatura, lectura crítica y analítica, presentación de la propuesta, elaboración del marco histórico, elaboración del marco conceptual y elaboración del marco legal.

3.6.2 Actividades de fundamentación diagnóstica. Determinación de la población, elaboración del Instrumento, aplicación del Instrumento, tabulación de la información, proceso y análisis de la información.

3.6.3 Actividades operacionales. Aplicar la encuesta a la muestra tabulación de la información, análisis de la información, redacción del informe, presentación del trabajo final y sustentación.

4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 SITUACIÓN REAL DE LA EMPRESA SURTIDEMA LTDA, POR MEDIO DE LA MATRIZ DOFA.

4.1.1 Entrevista aplicada al representante legal de la empresa Surtidema Ltda, de la ciudad de Aguachica Cesar. Teniendo en cuenta la entrevista aplicada al representante legal de la empresa se puede decir que los recursos con los que se trabaja en la empresa provienen de créditos comerciales y financieros ya que no se cuenta con propios para solventar el mantenimiento de la empresa.

Dice sentirse muy satisfecho con el trabajo realizado ya que este se ha hecho con mucha responsabilidad y tratando de alcanzar la credibilidad de los clientes y comunidad en general, con un servicio de excelente calidad, contando con personal comprometido con la labor realizada a diario.

De otra parte el representante legal manifiesta que en cuanto a las fortalezas de la empresa se destaca la suficiente publicidad y promoción y el adecuado nivel de precios, de igual forma existen debilidades en cuanto a la deficiente atención al cliente.

Aunque se debe mencionar que se cuenta con oportunidades como la imagen y reconocimiento de la empresa, las que se deben aprovechar para crecer y mantenerse en el mercado, sin desconocer las amenazas que se tienen a diario como son la competencia desleal siendo esto muy común en el medio del comercio de víveres.

De otra parte es necesario mencionar que en la empresa han existido proyecciones importantes a corto, mediano y largo plazo, como por ejemplo, en el año 2013 a 2014 se logro la ampliación de las instalaciones, haciéndolas mas cómodas y agradables a los clientes y en la actualizada se piensa volver a retomar los proyectos con el objetivo de continuar mejorando el servicio.

En cuando al recurso humano se cuenta con una muy buena planta de personal que contribuye a lograr los objetivos de la empresa y a hacerla fuerte ante la competencia. De otra parte en cuanto a la sostenibilidad de la empresa, se debe decir que procura minimizar los recursos utilizados con el objetivo de lograr un equilibrio para la continuidad de la empresa a largo plazo.

Se debe mencionar que el representante legal considera muy pertinente la elaboración de un plan estratégico ya que es necesario conocer cuáles son las falencias por la que está pasando la empresa, siendo estos minimizados y logrando así el crecimiento continuo estableciendo objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Por último se debe decir que en la empresa se le brinda al empleado capacitación cada seis meses en temas relacionados con la labor que vienen desempeñando en la empresa, de igual forma se les motiva el trabajo en equipo para fortalecer la lazos de amistad y solidaridad.

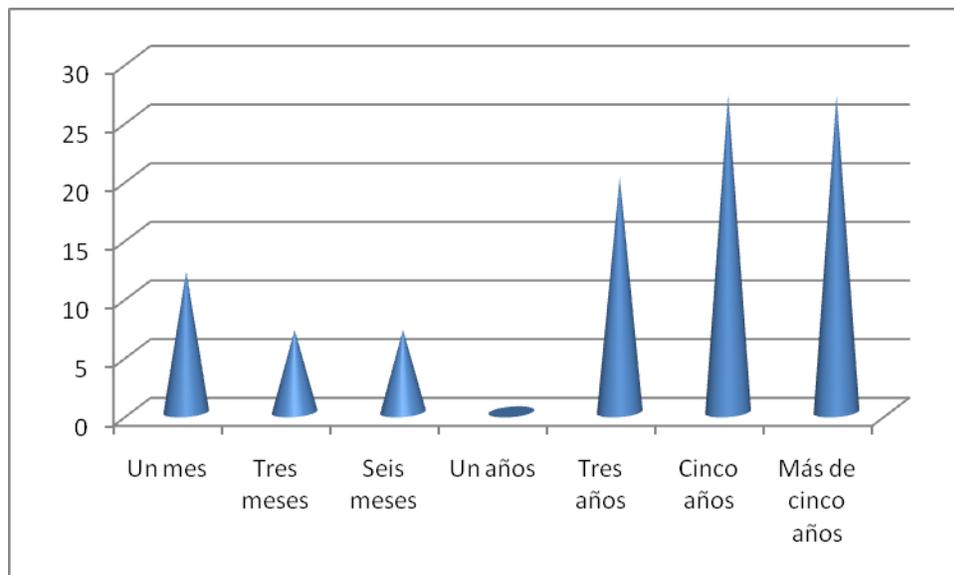
4.1.2 Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa Surtidema Ltda, de la ciudad de Aguachica, Cesar. Teniendo en cuenta el objetivo de proponer la elaboración de un plan estratégico para la empresa Surtidema Ltda, con el fin de mejorar su influencia comercial en la zona se aplico una encuesta a los 44 empleados de la empresa y los resultados se exponen a continuación.

Cuadro 1. Tiempo que llevan laborando en la empresa.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Un mes	5	12
Tres meses	3	7
Seis meses	3	7
Un años	0	0
Tres años	9	20
Cinco años	12	27
Más de cinco años	12	27
TOTAL	44	100

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

Gráfica 1. Tiempo que llevan laborando en la empresa.



Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

De los 44 empleados encuestados el 27% afirma que tienen más de cinco años de estar laborando en Surtidema Ltda, por lo que a través de los años se ha logrado adquirir una

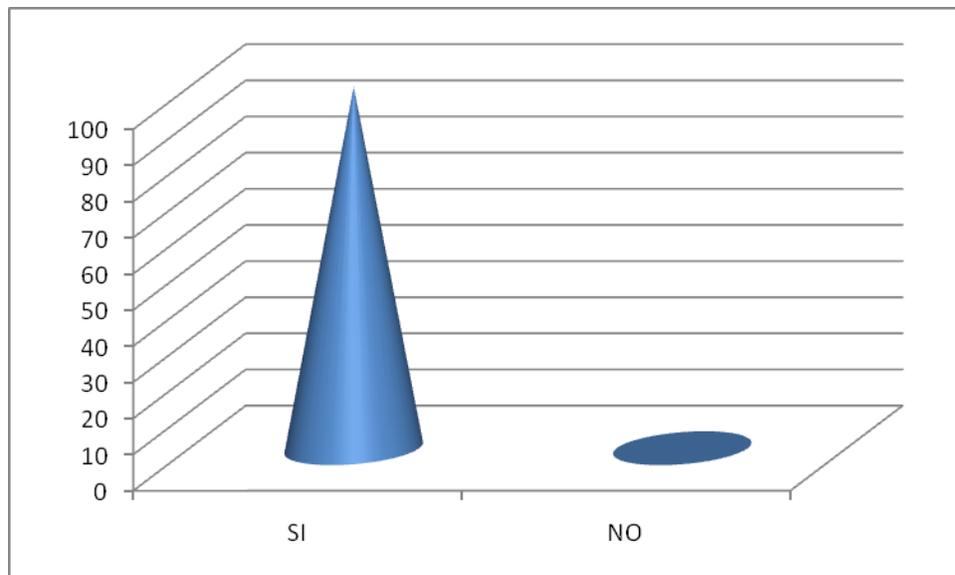
amplia experiencia en la atención al cliente y especialmente en las labores realiza. Otro porcentaje importante el 20% dicen que tan solo cuenta con un año, y para ellos ha sido muy satisfactorio ya que han adquirido muchos conocimientos en la labor realizada.

Cuadro 2. Conocimiento sobre la gama de servicios ofrecidos por la empresa.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	44	100
NO	0	0
TOTAL	44	100

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

Gráfica 2. Conocimiento sobre la gama de servicios ofrecidos por la empresa



Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

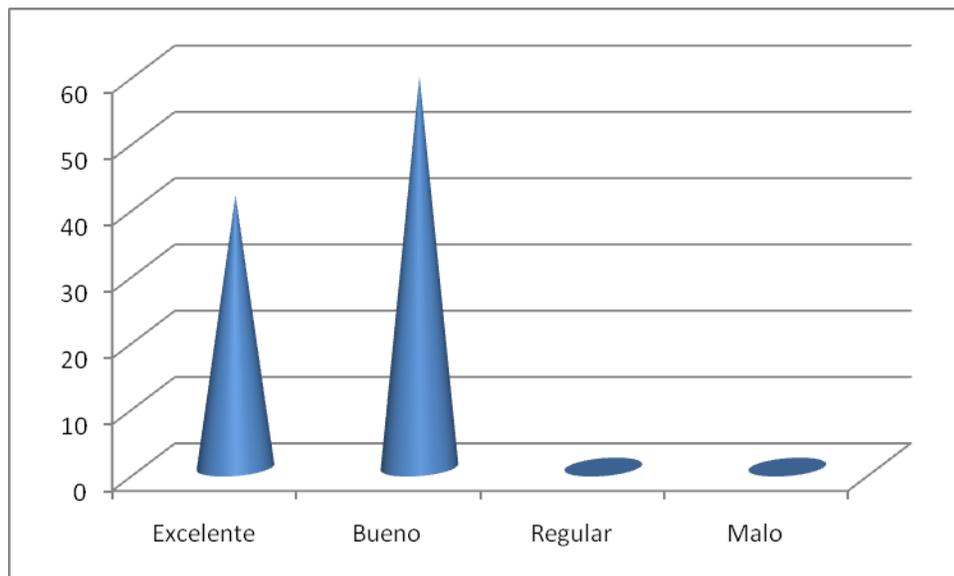
El total de los empleados encuestados afirman que conocen ampliamente la gama de servicios, esto por el tiempo y experiencia en la empresa, lo que les permite brindar un servicio de excelente calidad a los clientes y visitantes.

Cuadro 3. Calificación dada al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	41
Bueno	26	59
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL	44	100

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

Gráfica 3. Calificación dada al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.



Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

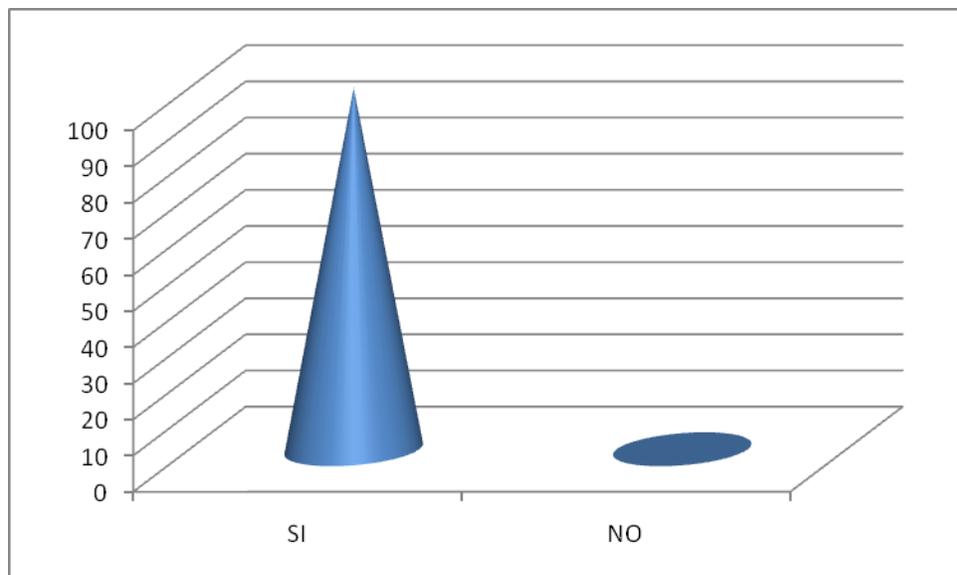
Las personas encuestadas en un 59% dicen que califican el servicio como bueno, ya que hasta el momento lo han conocido, por la publicidad dada, de otra parte el 41% dice que es excelente siendo estos dos calificatvos positivos para la labor y el servicio prestado por le empresa.

Cuadro 4. Publicidad de la empresa en los medios de comunicación.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	44	100
NO	0	0
TOTAL	44	100

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

Gráfica 4. Publicidad de la empresa en los medios de comunicación.



Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

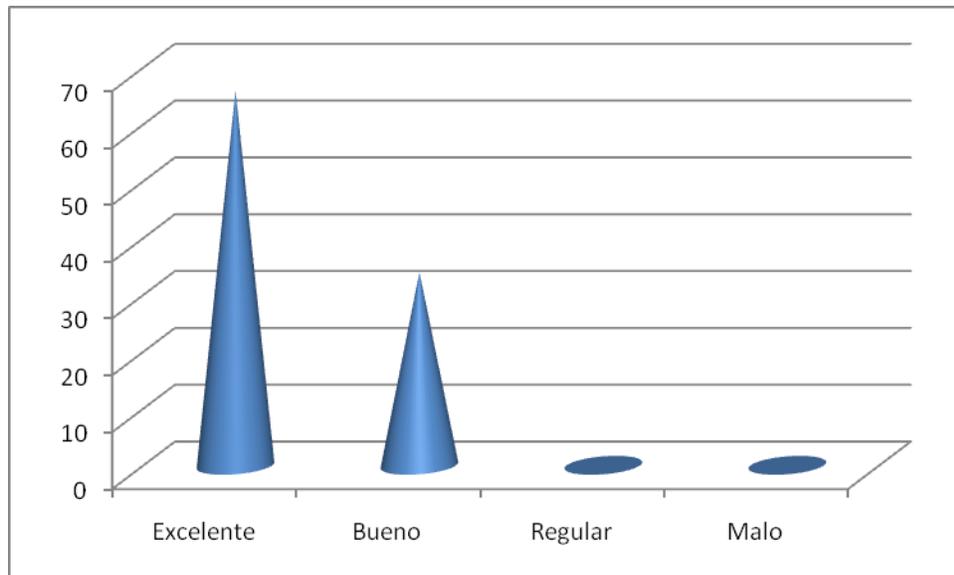
El 100% de las personas encuestadas dicen que han escuchado publicidad en los diferentes medios de comunicación, lo que ha contribuido a ser mas conocida entre los clientes y comunidad en general.

Cuadro 5. Calificación dada a los servicios ofrecidos por la empresa.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	29	66
Bueno	15	34
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL	44	100

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

Gráfica 5. Calificación dada a los servicios ofrecidos por la empresa.



Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

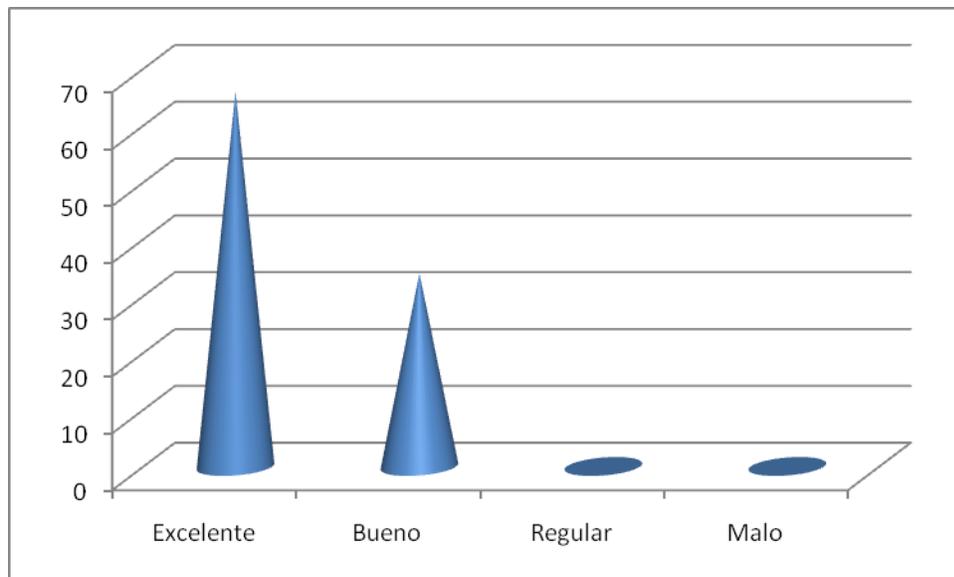
La mayoría de las personas encuestadas afirman que la calidad del servicio ofrecido es muy bueno, esto lo afirma el 66% , ya que se conocen el servicio, y el 34% afirman dicen que es excelente, lo que permite decir que se estan conforme con el servicios prestado por al empresa ya que cumple con las expectativas del clienete..

Cuadro 6. Calificación a la responsabilidad de los servicios y productos ofrecidos por la empresa.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	29	66
Bueno	15	34
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL	44	100

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

Gráfica 6. Calificación a la responsabilidad de los servicios y productos ofrecidos por la empresa.



Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

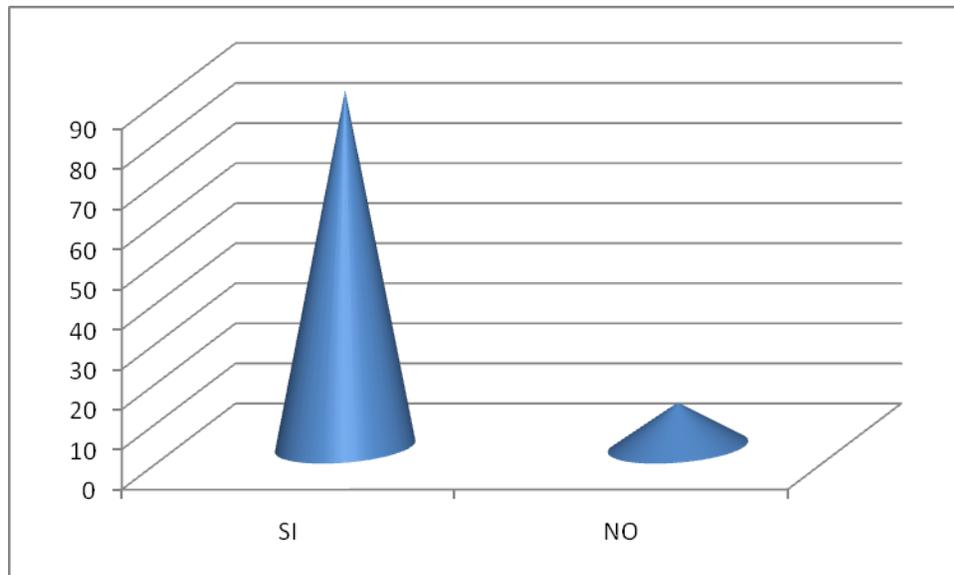
De la misma forma que la pregunta anterior, el 66% dicen que la responsabilidad en los servicios prestados es buena ya que se han dado a conocer los servicios ofrecidos, y estos son adquiridos de forma asidua por los clientes.

Cuadro 7. Evidencia de valores y principios corporativos de la empresa.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	39	89
NO	5	11
TOTAL	44	100

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

Gráfica 7. Evidencia de valores y principios corporativos de la empresa.



Fuente. Encuesta aplicada a los empleados

El 89% de los 44 empleados encuestados, afirman que conocen los principios y valores corporativos, siendo estos elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, y los empleados.

4.1.3 Diagnostico. Según la entrevista realizada al representante legal de la empresa, afirma que los recursos con los que trabaja la empresa son provenientes de créditos bancarios y comerciales.

Respecto a la oportunidad que ofrece el mercado a la empresa, el entrevistado dice sentirse muy satisfecho ya que la comercialización de víveres se está ampliando y además la población ha venido creciendo.

El representante legal reconoce que se tienen grandes debilidades entre las que se destacan la deficiencia en la atención al cliente, siendo esto muy importante para dar a conocer los servicios ofrecidos por la empresa, de otra parte las proyecciones que se tiene a corto plazo es el crecimiento de la empresa.

Se afirma que para lograr todo lo anterior se realiza una planeación adecuada, brindando capacitaciones a los empleados cada seis meses, ya que el principio fundamental es brindar el servicio con calidad y eficiencia.

Es necesario comentar que la mayoría de los empleados tienen más de cinco años de estar laborando en la empresa, teniendo conocimientos sobre la gama de servicios ofrecidos, de igual forma el portafolio de servicios es muy bueno, contando con publicidad para darlos a conocer los productos y servicios, por último la calidad y responsabilidad de los servicios son buenos evidenciando los valores y principios corporativos existentes.

4.1.4 Matriz DOFA de la empresa Surtidema Ltda. Esta matriz permite ver las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene o puede tener la institución en su entorno. Es importante desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que sean los más cercanos a la realidad de la entidad. Ayuda a determinar que tan capacitada esta organización para desempeñarse en el medio, esta matriz conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

Estrategia FO. Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias DO. Mejora las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Estrategias FA. Utiliza las fortalezas de la empresa para minimizar o evitar el impacto de las amenazas externas.

Estrategias DA. Derrotar debilidades internas y eludir amenazas tomando estrategias defensivas.

Los pasos para construir una matriz DOFA son:

Hacer una lista de fortalezas internas claves.

Hacer una lista de debilidades internas decisivas.

Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.

Hacer una lista de amenazas externas claves.

Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias.

Cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias.

Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

Comparar debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

Cuadro 8. Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Esmerada atención al cliente 2. Adecuada dotación tecnológica 3. Adecuado nivel de precios 4. Prestación de un servicio básico 5. Personal idóneo y calificado 6. Existe sentido de pertenencia con la empresa 7. Existe personal capacitado para desempeñar las funciones 8. Hay eficacia y eficiencia en la labor realizada 9. Motivación a los empleados 10. Disposición del personal para las capacitaciones	1. Falta de publicidad y promoción 2. Faltan capacitaciones más frecuentes 3. No existe un buzón de sugerencias 4. Ausencia de planes y estrategias que direccionen el logro de los objetivos.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Imagen y reconocimiento	La esmerada atención al cliente, permite a la empresa adquirir imagen y	La falta de una adecuada publicidad y promoción, perjudica la imagen y

Continuación (Cuadro 8)

<p>2. Existencia de otros mercado.</p>	<p>reconocimiento. F1+O1</p> <p>En la actualidad se cuenta con una adecuada dotación tecnológica, lo cual trae reconocimiento y buena imagen. F2+O1</p> <p>La empresa cuenta con la prestación de un servicio básico, lo cual le permite penetrar en otros mercados. F4+O2</p>	<p>reconocimiento de la empresa. D1+O1</p> <p>La no existencia de un buzón de mensajes se debe aprovechar e implementar, para adquirir reconocimiento en el mercado. D3+O1</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>1. Alteración del orden público en la zona</p> <p>2. Competencia desleal de otras empresas</p> <p>3. Escaso reconocimiento comercial de la empresa</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>El sentido de pertenencia y la eficacia en la labor realizada por los empleados, se debe aprovechar para lograr reconocimiento comercial. F6+F8+A3</p> <p>La prestación de los servicios básicos y el contar con personal idóneo, puede ayudar a contrarrestar la competencia desleal. F4+F5+A2</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>La falta de capacitaciones, perjudica el reconocimiento de la empresa, por lo tanto se debe implementar programas de capacitaciones para los empleados. D2+A3</p>

Fuente: Autor del proyecto

De acuerdo a la interpretación de la matriz DOFA, se considera que el grupo de estrategias más viable es la FO, ya que se requiere a la mayor brevedad posible corregir las debilidades presentadas para lograr una mejor posición ante las amenazas visualizadas. Por lo tanto se hace necesario implementar las estrategias propuestas con el objetivo de mejorar el servicio ofrecido en la entidad.

4.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DONDE SE DETERMINE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA SURTIDEMA LTDA.

La matriz axiológica es una representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia, ayuda y sirve de guía para la formulación de escala de valores y la verificación de los grupos de referencia.

Pasos

1. Establecer los principios y valores corporativos.
2. Identificar las personas o instituciones con las cuales interactúa la organización para la obtención de los objetivos.
3. Se elabora una matriz que identifique a qué grupo de referencia se puede aplicar un determinado principio o valor corporativo.
4. Realizar la matriz axiológica explicando cómo se aplican o aplicarán los principios y valores en los grupos de referencia.

Los principios corporativos se refieren a las normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta. Se consideran como las creencias básicas desde las cuales se erige el sistema de valores al que la organización se adscribe. Las creencias se presentan como los postulados que la empresa asume como normas rectoras que orientan nuestras actuaciones y que no son susceptibles de trasgresión o negociación.

Los principios corporativos son herramientas que han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. Entre las razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores en el plano gerencial se señalan las siguientes:

Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes.

Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una empresa. Ellos constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas.

Los valores y creencias son el elemento más importante de los tres componentes de la visión (valores, objetivos y metas) en una empresa, sugieren pautas de acción sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que desean.³⁰

³⁰ SERGIO, Humberto. Gerencia estratégica. Quinta edición. Bogotá. 2000. P 26

Según la investigación realizada en los empleados de la empresa Surtidema Ltda, el 89% afirma que cuenta con principios corporativos, los cuales ayuden a direccionar los objetivos y metas propuestas, aunque no se debe desconocer que según la investigación directa se pudo determinar que estos no existen, ya que no se cuenta con evidencias al respecto.

Principios corporativos propuestos. Los principios corporativos se refieren a las normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta. Se consideran como las creencias básicas desde las cuales se erige el sistema de valores al que la organización se adscribe. Las creencias se presentan como los postulados que la empresa asume como normas rectoras que orientan nuestras actuaciones y que no son susceptibles de trasgresión o negociación.³¹

Cuadro 9. Matriz axiológica

GRUPO DE REFERENCIA	SOCIEDAD	EL ESTADO	LA FAMILIA	LOS CLIENTES	LOS PROVEEDORES	LOS COLABORADORES	LOS ACCIONISTAS
PRINCIPIOS							
CALIDAD	X	X	X	X	X		
CREATIVIDAD	X	X	X	X			
TRABAJO EN EQUIPO				X	X	X	
GESTIÓN HUMANA	X	X	X	X	X	X	
INTEGRIDAD	X	X	X	X	X	X	
CONFIDENCIALIDAD				X	X	X	
COMPROMISO	X	X	X	X	X	X	
TRANSPARENCIA	X	X	X	X	X	X	
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	
AUSTERIDAD					X		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X	X	X	X		X	
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	
DESARROLLO PROFESIONAL	X	X	X	X	X	X	

Fuente. Autor del proyecto

Calidad. Actuación oportuna, responsable y eficiente en el cumplimiento de las funciones corporativas, ya que se encuentran muy relacionadas con la sociedad, el estado, la familia, los clientes, los proveedores y los accionistas.

Creatividad. Es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. La creatividad es sinónimo del "pensamiento original", la "imaginación constructiva", el "pensamiento divergente" o el "pensamiento creativo". La creatividad es una habilidad típica de la cognición humana, presente también hasta cierto punto en algunos primates superiores, y ausente en la computación algorítmica.

³¹ Ibíd. P 28

Trabajo en equipo. Es la unión de esfuerzos y saberes para lograr un propósito común, en la parte de los clientes, proveedores y colaboradores.

Gestión humana. Capacidad permanente de identificar y aprovechar al máximo el potencial del personal en función de su propio crecimiento y de la entidad, basándose en la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores y colaboradores.

Integridad. Actuar con conocimiento, respeto y ética en el cumplimiento de las funciones, teniendo en cuenta la ejecución y la relación que existe con el grupo de referencia.

Confidencialidad. Ser responsable y prudente en el uso de la información, con los clientes, proveedores y colaboradores.

Compromiso. Estar siempre dispuesto en cualquier eventualidad, para cumplir cualquier orden impartida por su superior, teniendo en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores y colaboradores.

Transparencia. Actuar con equidad, independencia e imparcialidad, respetando los derechos de los ciudadanos y los demás grupos de interés, teniendo en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores y colaboradores.

Austeridad. Dar uso eficiente y eficaz a los recursos asignados, ajustados a las normas de la moral, especialmente con los proveedores.

Respeto. Refleja el amor y la pasión que entregan cada uno de los integrantes de la empresa, para con los clientes, proveedores y entre la misma organización interna. Es lo que esperamos, recibimos y brindamos a los demás, teniendo en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, permitiendo a la empresa obtener mayor reconocimiento y aceptación en el mercado.

Orientación al cliente. Es la cultura organizacional de la empresa y su valor más importante, la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por la empresa, teniendo en cuenta la sociedad, el estado, la familia y los clientes.

Honestidad y ética: Moderación, decencia, urbanidad, decoro, es importante reflejar este valor ya que para los clientes es indispensable saber que existe honestidad en una empresa, teniendo en la sociedad, el estado, la familia, los clientes, los proveedores, los colaboradores y accionistas, fortaleciendo en su cultura y clima organización y de esta manera prestar un servicio adecuado a la sociedad.

Desarrollo profesional. Los constantes cambios del mercadeo exigen un acceso pertinente a información que aporte al crecimiento de la empresa. El desarrollo profesional es fruto de la paliación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos

individuales o por el apoyo de la empresa. A demás las nuevas leyes exigen la profesionalización de la labor realizada, en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

Misión. La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Misión propuesta. Somos una entidad de gran trayectoria en el sector, proporcionando productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, procurando que los mismos se sientan beneficiados con un ambiente de confianza y familiaridad mediante un excelente servicio y precios asequibles, pues su satisfacción es la nuestra

Visión. En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La visión tiene gran importancia ya que es fuente de inspiración para la empresa, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Cuando se cuenta con una visión en la empresa, se tienen ventajas entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización, Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo, una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

Visión propuesta. Para el año 2020, Surtidema Ltda estará posicionado en el formato de autoservicios como una empresa sólida y competitiva en su actividad comercial.

Seremos uno de los supermercados más importantes de Aguachica, reconocidos por nuestros clientes, proveedores y competidores. Esto se lograra aumentando la capacidad instalada, el número de clientes y las ventas.

Valores corporativos. Los valores de una empresa hacen parte de la matriz axiológica, son los cimientos sobre los cuales se desarrolla la conducta de sus trabajadores. Los valores han formado parte del espíritu de la empresa desde el principio. Unos valores compartidos

ayudan a los empleados a ser consistentes en su conducta a pesar de la diversidad de culturas y costumbres de las que se proviene.

Valores corporativos propuestos. Enfoque al cliente y perspectiva a largo plazo, calidad e innovación, libertad y responsabilidad, colaboración y diversión

4.3 ELABORAR LAS ETAPAS DEL JUEGO MATRICIAL.

Etapa entrada de datos. La matriz debe ser utilizada en una primera etapa para la construcción de un sistema de información. Es necesario que un SI tenga una adecuada consistencia en los datos, aunque esto no es suficiente para lograr una buena calidad, sin embargo la lógica de análisis del sistema de información da por supuesto la presencia del dato sin entrar a analizar las características de pertinencia y de correspondencia.

Matriz de Factor Interno (EFI). Permite conocer el grado de eficiencia a nivel interno y para esto se debe tener en cuenta el siguiente orden.

Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa Surtidema Ltda.

Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. En cuanto a su éxito, sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el entendimiento, deben recibir ponderaciones altas; la suma de dichas ponderaciones debe totalizar uno.

Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación =1), una debilidad menor (clasificación = 2) una fortaleza menor (clasificación = 3) una fortaleza importante (clasificación = 4).

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores para incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.50 el resultado promedio.

Los resultados mayores de 2.50 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.50 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

Fortalezas

Esmerada atención al cliente
Adecuada dotación tecnológica

Adecuado nivel de precios
 Prestación de un servicio básico
 Personal idóneo y calificado
 Existe sentido de pertenencia con la empresa
 Existe personal capacitado para desempeñar las funciones
 Hay eficacia y eficiencia en la labor realizada
 Motivación a los empleados
 Disposición del personal para las capacitaciones

Debilidades

Falta de publicidad y promoción
 Faltan capacitaciones más frecuentes
 Ubicación estratégica de la empresa
 No existe un buzón de sugerencias
 Ausencia de planes y estrategias que direccionen el logro de los objetivos.

Cuadro 10. Matriz EFI de la empresa Surtidema Ltda.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Esmerada atención al cliente	0.10	4	0,4
Adecuada dotación tecnológica	0.10	3	0,3
Adecuado nivel de precios	0.10	4	0,4
Prestación de un servicio básico	0.10	4	0,4
Personal idóneo y calificado	0.10	4	0,4
DEBILIDADES			
Falta de publicidad y promoción	0.10	1	0,1
Ubicación estratégica de la empresa	0.10	2	0,2
Faltan capacitaciones más frecuentes	0.10	1	0,1
No existe un buzón de sugerencias	0.10	2	0,2
Ausencia de planes y estrategias que direccionen el logro de los objetivos.	0.10	1	0,1
TOTAL	1.0		2.6

Fuente: Autor del proyecto

La matriz EFI indica que la fortaleza más importante de la empresa es la atención al cliente y la prestación de servicios básicos, factores que son muy importantes para el desempeño en la entidad, esto demuestra que la empresa posee personal bien capacitado para atender de forma adecuada a los clientes y que cada día se prepara con el fin de lograr dar a sus clientes un servicio de calidad.

Otra de las fortalezas importantes es que se cuenta con un personal idóneo para desempeñar las labores asignadas.

El puntaje ponderado de 2.6 indica que la empresa tiene una solida situación interna, la cual es la base para las metas de fortalecimiento.

Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE). La importancia de esta matriz esta la posibilidad de conocer el impacto de las oportunidades y amenazas que posee la empresa, determinando un resultado global que indica eficiencia o deficiencia en el desempeño externo de la institución; para su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

Escribir una lista de amenazas y oportunidades.

Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa del éxito. La sumatoria de todas las ponderaciones debe ser 1.0

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Oportunidades

Imagen y reconocimiento

Existencia de otros mercados

Amenazas

Alteración del orden público en la zona

Competencia desleal de otras empresas

Escaso reconocimiento comercial de la empresa

Cuadro 11. Matriz EFE.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Imagen y reconocimiento	0.24	4	0,96
Existencia de otros mercados	0.30	4	1,2
AMENAZAS			
Alteración del orden público en la zona	0.10	4	0,4
Competencia desleal de otras empresas	0.16	3	0,48
Escaso reconocimiento comercial de la empresa	0.20	4	0,8
TOTAL	1.0		3,84

Fuente: Autor del proyecto

La importancia de esta matriz está la posibilidad de conocer el impacto de las oportunidades y amenazas en la empresa, determinando un resultado global que indica eficiencia o deficiencia en el desempeño externo de la empresa; para su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

Escribir una lista de amenazas y oportunidades.

Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa del éxito. La sumatoria de todas las ponderaciones debe ser 1.0

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados para determinar el resultado total (ponderado) de la empresa.

La matriz (EFE), en el medio externo de la empresa, muestra que tiene muchas oportunidades, ejemplo de esto es la existencia de otros mercados con el que cuenta, como también la imagen y reconocimiento que puede llegar a tener.

El resultado arrojado de 3.84 indica solidez en la parte externa de la empresa.

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo. Mediante esta matriz se busca analizar la competencia existente de la empresa, determinando aquellos factores que inciden en la prestación del servicio, mostrando un paralelo de gestión empresarial, en cuyo resultado se van a indicar las entidad con mayor o menor perfil de posicionamiento o competitividad a nivel local.

La información se obtuvo a través de la observación directa, determinando que los principales competidores son: Diego éxito y el autoservicio éxito, los cuales se han venido posicionando por sus servicios en la comunidad.

La metodología para construir esta matriz es:

Identificar factores decisivos de éxito.

Asignar ponderaciones apropiadas a cada factor determinante de éxito con el objeto de identificar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la entidad.

Se puede determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación. Esta varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores, la columna de ponderaciones deben sumar 1.0.

Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde 1 = Debilidad grave; 2= Debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante.

La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar el resultado ponderado para cada

empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

Cuadro 12. Matriz del perfil competitivo de la empresa Surtidema Ltda.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	SURTIDEMA LTDA		DIEGO EXITO		AUTOSERVICIO EXITO	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Calidad del servicio	0.14	4	0.56	4	0,56	3	0,42
Relación con el cliente	0.14	3	0.42	3	0,42	3	0,42
Infraestructura física	0.09	4	0.36	4	0,36	2	0,18
Ubicación geográfica	0.08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Presentación del personal	0.15	4	0.6	3	0,45	3	0,45
Atención	0.20	4	0.8	3	0,6	4	0,8
Medidas de seguridad	0.20	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Total	1.0		3.86		3,31		3,19

Fuente: Autor del proyecto

La matriz del perfil competitivo de la empresa Surtidema Ltda, se comparo con dos entidades que prestan el servicio de forma similar las cuales son: Diego éxito y Autoservicio éxito, como se pude observar la empresa Surtidema Ltda., tiene una ponderación de 3.86, le sigue y siendo la competencia más fuerte las demás empresas, ya que las demás tuvieron puntajes de 3,31 y 3,19.

Según los datos antes mencionados, se debe decir que la empresa no debe descuidar aspectos que en el momento son fuertes y de otra parte también mejorar aspectos como la capacitación constante y la publicidad de los productos y servicios ofrecidos.

ETAPA COMPETITIVA

Matriz Interna-Externa (IE), de la empresa Surtidema Ltda, permite reconocer la situación general de la institución, a través de la comparación de las matrices EFI y EFE teniendo como punto de partida el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los resultados de la matriz EFI se relacionan con el eje X y los de la matriz EFE con el eje Y.

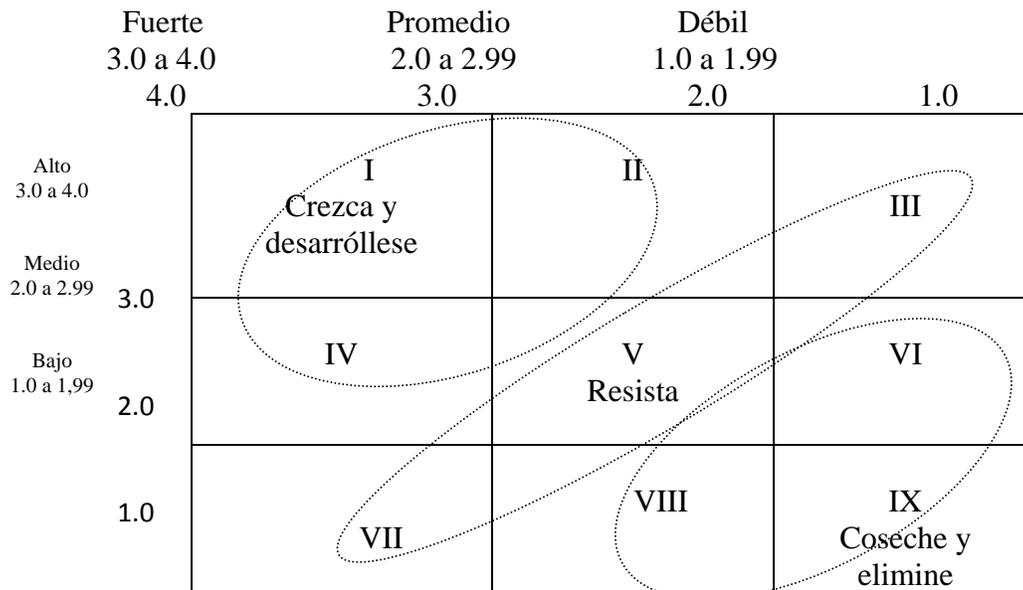
Los pasos para elaborarla son:

Se basa esta matriz en dos dimensiones claves como son los resultados totales ponderados del factor interno (EFI) ubicando en el eje X y los resultados totales ponderados del factor externo (EFE), ubicados en el eje Y.

Sobre el eje X de la matriz IE, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se le considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. En forma similar con el eje Y.

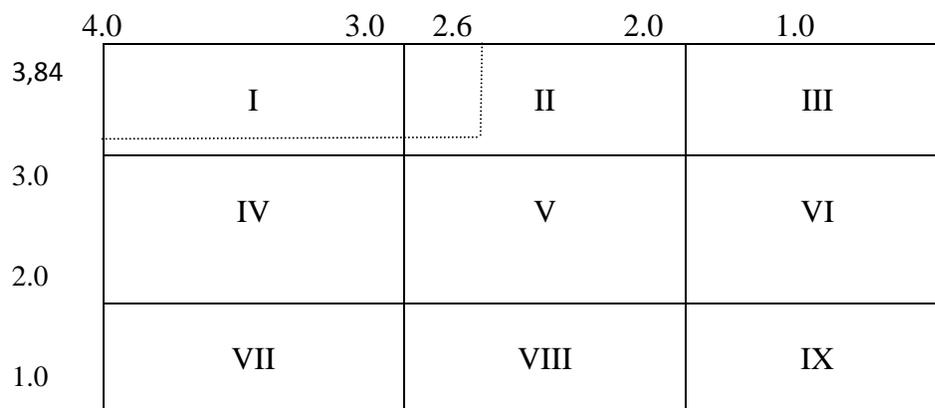
Parámetros estratégicos de las regiones de la matriz (IE):

Figura 2. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E.



Fuente: Autor del proyecto

Figura 3. Aplicación de la matriz IE a la empresa Surtidema Ltda.



Fuente: Autor del proyecto

EFI = 2,6
EFE = 3.84

Como se observa la intersección de los resultados ponderados de la matriz IE, este se ubica en la región de las casillas I, II, en el área de puesta en marcha de estrategias “Crecza y desarróllese” dentro de los cuales se pueden determinar la necesidad de crecimiento como empresa mejorando las capacitaciones a los empleados, abriendo otros mercados, seguidamente mejorando la calidad de los servicios prestados, la empresa cuenta con una esmerada atención al cliente permitiendo adquirir buena imagen y reconocimiento lo que se debe conservar, en la actualidad se cuenta con una adecuada dotación tecnológica, lo cual trae reconocimiento y buena imagen.

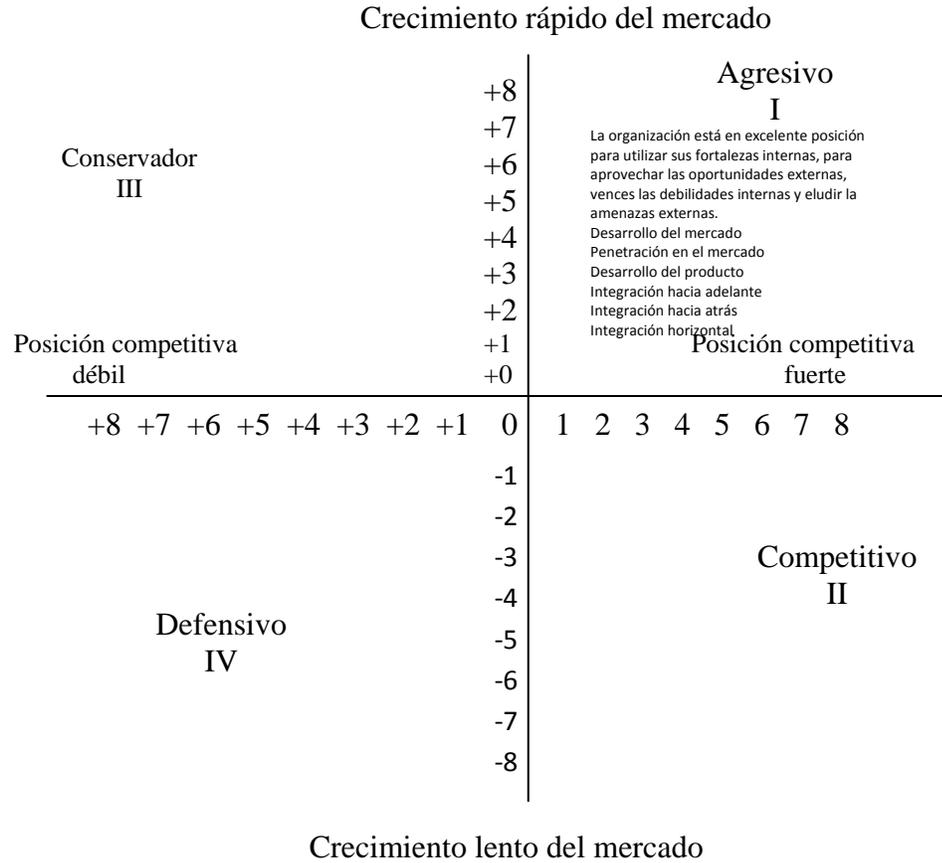
Matriz de la Gran Estrategia de la Empresa. Permite formular estrategias acorde con la condición particular de la empresa, la metodología para elaborarla es la siguiente:

En el eje X. El eje de posición competitiva de la matriz de la gran estrategia es similar al eje de Ventaja Competitiva (VC) de la matriz PEEA. La escala de 0 a 6 de VC, anteriormente descrita para la matriz PEEA, se podría usar con la matriz PEEA, se podría usar con la matriz de gran estrategia. Recuerde que 0 = Posición numérico de -3 podría representar una posición competitiva promedio en la matriz de gran estrategia, así como lo represento en la matriz PEEA. El punto de intersección sobre el eje X en la matriz de gran estrategia podría ser por lo menos -3.

El eje Y. El eje de crecimiento de mercado de la matriz de gran estrategia es análogo al eje de “crecimiento de ventas de la industria”, en la matriz de portafolio de negocios.

Recuerde que +20% es igual a rápido crecimiento de mercado; -20% indica disminución rápida del mercado; el crecimiento del 0% es el punto de intersección. Un valor numérico de 0 podría por lo tanto representar el punto de intersección del eje y en la matriz de la gran estrategia.

Figura 4. Presentación de la matriz de la Gran Estrategia de la empresa.



Fuente: Autor del proyecto

A la empresa se le recomienda estrategias de competencia en el mercado, como son campañas publicitarias y continuar capacitando de forma más continua, para ofrecer los servicios con calidad, como también se debe aprovechar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, la buena disposición para capacitaciones que posee los empleados.

La empresa debe aprovechar la capacitación de los empleados, para lograr la penetrar en nuevos mercados, ya que en el cuadrante agresivo muestra el desarrollo del mercado, aprovechando la adecuada atención al cliente con la que se cuenta.

Esta es integración hacia adelante ya que permite llevar un control o auditoria frente a las diferentes obras que se están realizando.

La empresa lleva a cabo las diferentes estrategias antes mencionadas le permitirá aumentar sus niveles de eficiencia y eficacia a la hora de prestar sus servicios ya que esta fórmula, gestiona y ejecuta.

Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (P.E.E.A). Su mitología es la siguiente:

Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (F.I) asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.

Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.

Marcar los resultados promedio por FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.

Sumar los resultados sobre el eje X (horizontal) y marcar el punto resultante sobre X.

Sumar los dos resultados en el eje Y (vertical) y marcar el punto resultante sobre Y.

Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir: Cuando se localiza el vector en el cuadrante agresivo significa que la organización está en excelente posición para utilizar sus fortalezas internas, para aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Cuando el vector apunta hacia el cuadrante conservador, implica permanecer dentro de las habilidades de la firma sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de servicios y diversificación concéntrica.

Cuando el vector direccional está situado en el cuadrante inferior izquierdo, sugiere que se utilicen estrategias defensivas. Las estrategias defensivas incluyen reducción, desposeimiento, liquidación y diversificación concéntrica.

Cuando el vector está situado en el cuadrante inferior derecho, indica estrategias de tipo competitivo que incluyen integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, asociación, desarrollo del mercado y desarrollo del servicio.

Cuadro 13. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)
Tasa de retorno a la inversión +6	Cambios tecnológicos -1
Apalancamiento (endeudamiento) +2	Tasa de inflación -1
Liquidez +3	Variabilidad de la demanda -2
Capital de trabajo +6	Rango de precios de productos -2
Flujo de caja +5	Barreras para entrar al mercado -1
Facilidad de salida del mercado +6	Presión competitiva -3
Riesgos que implica el negocio +6	Elasticidad precio de la demanda -1
$34/7 = 4,8 = 5$	$-11/7 = -1,5 = -2$
VENTAJA COMPETITIVA (V.C)	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (F.I)
Participación en el mercado +6	Potencial de crecimiento -1
Calidad del producto +6	Potencial de utilidades -1
Ciclo de vida del producto +0	Estabilidad financiera -1
Lealtad del consumidor +5	Conocimientos tecnológicos -1
Utilización de la capacidad de la competencia +4	Utilización de recursos -2
Conocimientos tecnológicos +5	Intensidad de capital -3
Control sobre proveedores y distribuidores +6	Facilidad de entrar en el mercado -3
$32/6 = 5,3 = 5$	Productividad, utilización de capacidad -1
	$-13/8 = -1,6 = -2$

Fuente: Autor del proyecto

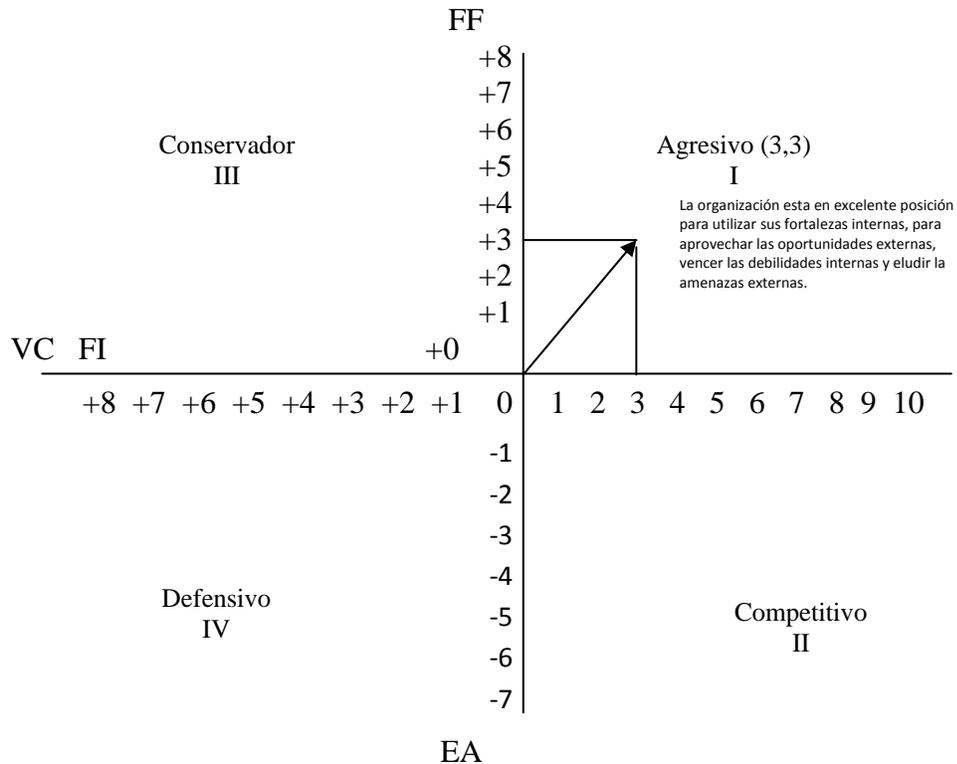
$$\text{Eje horizontal (X)} = \text{VC} + \text{FI} = 5 + -2 = 3$$

$$\text{Eje vertical (Y)} = \text{FF} + \text{EA} = 5 + (-2) = 3$$

Coordenadas del vector direccional (3, 3)

Con las coordenadas obtenidas para el vector direccional, se hace la representación gráfica que deberá asumir y poner en práctica la empresa.

Figura 5. Representación de la matriz PEEA de la empresa.



Fuente: Autor del proyecto

De acuerdo con el análisis anterior, la posición estratégica de la empresa, se ubica en el cuadrante agresivo, lo cual significa que debe mantener su fuerza industrial y estabilidad ambiental, aprovechando las fortalezas en cuanto a otros mercados, alteración del orden público y competencia desleal.

ETAPA TOMA DE DECISIONES

Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica para la empresa. La elaboración de esta matriz conlleva las siguientes fases.

Hacer un análisis de debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades, colocándolas en la columna izquierda de la matriz (mínimo cinco factores internos y cinco externos).

Asignar clasificación a cada factor interno y externo (igual a las matrices de evaluación del factor interno y externo).

Analizar las matrices de la fase de comparación e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo (se registran en la fila superior de la matriz).

Determinar los puntajes de atracción. Se les define como valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Este puntaje se fija mediante el análisis de cada factor interno o externo respondiendo a la pregunta:
¿Tiene este factor clave efecto sobre la selección de la estrategia que se evalúa?

Calcular la suma total de puntaje de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Entre más alto sea el puntaje más atractivas serán las estrategias. La magnitud de la diferencia entre la sumatoria de los puntajes totales de atracción, en un conjunto dado de alternativas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

Cuadro 14. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	Fortalecimiento del capital humano		Mejoramiento de la posición en el mercado		Penetración a nuevos mercados		PUNTAJE DE ATRACCIÓN
		P	TP	P	TP	P	TP	
VARIABLES INTERNAS								
1. Esmerada atención al cliente	4	4	16	4	16	4	16	La atención al cliente, es fundamental para el buen funcionamiento.
2. Adecuado nivel de precios	4	3	12	3	12	3	12	El manejo de los precios ayuda a adquirir nuevos clientes.
3. Dotación tecnológica	3	4	12	4	12	4	12	La tecnología es fundamental, para el adecuado servicio.
4. Prestación de servicios básicos	4	4	16	3	12	4	16	Se debe continuar prestando servicio que satisfagan las necesidades de los clientes.
5. Personal idóneo y calificado	4	4	16	4	16	4	16	La capacitación del personal es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.
VARIABLES EXTERNAS								

Continuación (Cuadro 14)

2. Otros mercados	4	4	16	3	12	1	4	Se debe preparar a los empleados, para cubrir los otros mercados.
3. Alteración del orden público	1	1	1	1	1	4	4	El orden público es un factor externo para el cual se debe contar con un plan de contingencia.
4. Competencia desleal	3	3	9	3	9	3	9	Se debe combatir la competencia desleal, con buena atención a los clientes
5. Poca publicidad	1	4	4	4	4	4	4	Es necesario implementar campañas agresivas de publicidad con el fin de dar a conocer la empresa y los servicios ofrecidos por ella.
Total atracción			102		94		93	

Fuente: Autor del proyecto

Puntajes de atracción:

0	=	No tiene efecto.
1	=	No es aceptable
2	=	Es posiblemente aceptable
3	=	Es posiblemente aceptable

Interpretación de resultados. Esta técnica de evaluación plantea el estudio de las diferentes estrategias surgidas de matrices anteriores para la empresa Surtidema Ltda, siendo prioritario el fortalecimiento del capital humano. Siendo este factor definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

El capital humano es importante pues los medios materiales sólo se convierten en un producto terminado cuando pasan por el proceso de producción realizado por la fuerza de trabajo de los obreros.

El capital humano nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología, que dé soporte en la producción ya que una máquina por muy avanzada que esté no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar.

La empresa es una entidad económica donde se combinan dinámicamente factores que son necesarios para el proceso de producción, entre estos factores esenciales está el capital humano, el trabajo y la dirección empresarial.

4.4 MARCO LÓGICO DE LA EMPRESA, ESTABLECIENDO ESTRATEGIAS FACTIBLES PARA EL MEJORAMIENTO COMERCIAL.

Matriz Marco Lógico. Esta matriz forma la cuarta etapa, es un instrumento metodológico y técnico que permite elaborar de manera coherente y articulada un perfil de los competentes centrales que configuran la propuesta de un proyecto que son ubicados en una matriz de cinco propuestas de un proyecto y que son ubicados en una matriz de cinco columnas por cuatro filas; en este sentido se pretende la formulación de proyectos con objetivos más precisos, con una amplia visión de futuro y de fácil evaluación en cualquier instante de tiempo, al existir indicadores que posibilitan medir los avances que se obtienen en los proyectos.

Cuadro 15. Matriz Marco Lógico

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	OBJETIVO. Fortalecer el capital humano			
	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
<p>PROPÓSITO Realizar capacitaciones para el personal.</p>	Ofrecer servicio con calidad y responsabilidad.	Medir periódicamente los resultados de las capacitaciones.	A través de planillas de asistencia.	Buen servicio al cliente, y por lo tanto incremento de clientes.
<p>RESULTADOS Recurso humano preparado para realizar las labores adecuadamente.</p>	Lograr la capacitación de los empleados en un 90% en 3 meses.	Reporte de capacitaciones actuales sobre número de empleados.	Informe de quejas y reclamos sobre el servicio al cliente.	Nivel de rendimiento de los empleados.
<p>ACTIVIDADES Evaluar los conocimientos de los empleados.</p>	Realizar los correctivos, para mejorar la situación.	Mantener un control de capacitaciones.	Registro de datos.	Análisis de las fortalezas y debilidades en cuanto al personal.

Continuación (Cuadro 15)

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	OBJETIVO. Mejorar los precios.			
	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
<p>PROPÓSITO Captar los clientes potenciales del mercado, por medio de incentivos, logrando subir la cantidad de ventas de la empresa.</p>	Ofrecer precios al alcance de su bolsillo.	Medir periódicamente los resultados a través de los ingresos.	A través de los estados financieros.	Aumento de clientes.
<p>RESULTADOS. Aumento de ingresos y clientes.</p>	Lograr la captación del 90% de los clientes en 6 meses.	Reporte de clientes sobre número de ventas.	Informe de ventas.	Movimiento de los inventarios.
<p>ACTIVIDADES Evaluar el aumento de los clientes.</p>	Realizar los correctivos, para mejorar la situación.	Mantener un control de las sugerencias de los clientes.	Registro de datos.	Análisis de las fortalezas y debilidades en cuanto a las ventas y precios.

Continuación (Cuadro 15)

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	OBJETIVO. Mejoramiento de la distribución			
	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
<p>PROPÓSITO Lograr penetrar en los mercados todavía vírgenes.</p>	<p>Abarcar y lograr la posición de la empresa en los mercados que aun no han sido penetrados.</p>	<p>Número de clientes potenciales sobre clientes totales.</p>	<p>Base de datos de clientes totales.</p>	<p>Aumento de ingresos.</p>
<p>RESULTADOS Ser reconocida y lograr una mejor participación en los mercados que no han sido penetrados.</p>	<p>Lograr abarcar el 50% del mercado en un año.</p>	<p>Encuesta dirigida a los clientes para conocer la satisfacción con el servicio.</p>	<p>Número de clientes que solicitan el servicio.</p>	<p>Aumento de la satisfacción de los clientes.</p>
<p>ACTIVIDADES Realizar una adecuada distribución de los productos.</p>	<p>Ofrecer servicio de excelente calidad y confiabilidad.</p>	<p>Número de campañas publicitarias.</p>	<p>Encuestas realizadas a los clientes.</p>	<p>Disposición y aceptación de los nuevos productos a ofrecer a los clientes.</p>

Continuación (Cuadro 15)

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	OBJETIVO. Fortalecer la promoción.			
	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
PROPÓSITO Llegar a los diferentes mercados.	Incrementar los ingresos de la empresa.	Número de clientes actuales sobre clientes proyectados.	Base de datos de clientes actuales.	Aumento de ventas e ingresos.
RESULTADOS Tener mayor participación en el mercado y por ende mayor rentabilidad.	Lograr abarcar el 30% del mercado en un año.	Grado de satisfacción del servicio ofrecido a los clientes.	Informe de ventas.	Grado de satisfacción de los clientes.
ACTIVIDADES Realizar un estudio de mercados.	Logrando conseguir la forma de penetrar en el mercado.	Mantener un control de capacitaciones.	Encuestas realizadas.	Disposición y aceptación de los nuevos clientes.

Continuación (Cuadro 15)

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	OBJETIVO. Fortalecer la publicidad.			
	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
<p>PROPÓSITO Crear la tarjeta gane puntos como estrategia doble.</p>	<p>Que la comunidad conozca el servicio y productos ofrecidos.</p>	<p>Medir periódicamente los resultados de la publicidad.</p>	<p>Número de pautas publicitarias.</p>	<p>Conocimiento del servicios y productos ofrecido y por lo tanto incremento de clientes.</p>
<p>RESULTADOS Aumentar el número de clientes.</p>	<p>Lograr que el 100% de la población conozca el servicio y los productos ofrecidos en 6 meses.</p>	<p>Reporte de nuevos clientes.</p>	<p>Informe de quejas y reclamos sobre el servicio al cliente.</p>	<p>Aumentos de ventas.</p>
<p>ACTIVIDADES Evaluar la satisfacción de los clientes.</p>	<p>Realizar los correctivos, para mejorar la situación.</p>	<p>Mantener un control de clientes.</p>	<p>Registro de datos.</p>	<p>Análisis de las fortalezas y debilidades en cuanto al servicio ofrecido.</p>

Fuente. Autor del proyecto

5. CONCLUSIONES

A través de la matriz DOFA, se pudo determinar que la empresa Surtidema Ltda, aun no cuenta con principios corporativos bien definidos, lo cual ha provocado que se presenten dificultades en la toma de decisiones.

De otra parte no tiene una matriz axiológica, como es la misión, visión y valores, lo que la hace débil ante las otras empresa, convirtiéndose en competencia fácil de neutralizar.

Hay que mencionar que la entidad está muy bien posicionada en el municipio, lo cual es por la gran labor realizada durante el tiempo de servicio, aunque no se puede desconocer que a través del juego matricial, se evidencio que es necesario implementar estrategias para fortalecer el capital humano, precios, distribución, promoción y publicidad.

Aunque la entidad está muy bien posicionada debe mantener la agresividad en su labor con el fin de seguir avanzando y conservar su buen nombre en la región, al igual que tener en cuenta e implementar el marco lógico ayudando a mejorar los aspectos antes mencionados.

6. RECOMENDACIONES

Utilizar las estrategias propuestas en la Matriz DOFA, con el fin de dar a conocer los servicios y productos ofrecidos por la empresa a la comunidad en general, por medio de campañas publicitarias.

Se deben implementar las herramientas administrativas diseñadas en el marco axiológico, con el objetivo de mantener un constante mejoramiento y avance económico y financiero, como también lograr abarcar otros mercados, y ampliar sus servicios y productos.

Es necesario tener en cuenta las estrategias arrojadas en las matrices con el fin de mejorar cada día más y así asegurar la permanencia en el mercado.

Es conveniente continuar con la formulación de proyectos para lograr el crecimiento de la empresa, fortalecimiento económico y financiero, para lo cual se debe continuar capacitando a los empleados en aspectos como precios, distribución, promoción y publicidad, en aspectos tanto internos como externos, y así mejorar cada día más los servicios ofrecidos.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ TRILLOS, José Antonio. Plan estratégico de la información financiera. Trabajo de grado. Cúcuta, Universidad Francisco de Paula Santander, Facultad de ciencias administrativas y económicas, 1999. P. 25.
- BASTOS SÁNCHEZ María Clemencia, Gerencia estratégica. Bogotá. Edinorte Ltda. 2002. P.54.
- COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1095 de 2006, Reforma Política Constitucional, editorial Cupido, Bogotá, 2010 Constitución Política de Colombia, P. 136.
- DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. Bogotá. Pearson educación 1997. P 38.
- DEOBOLD B. VAN DALEN Y WILLIAM J. Meyer. Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva" 2000. p 38
- CHIAVENATO, Adalberto. "Introducción a la teoría General de la Administración". Mc Graw Hill. Bogotá, 1986. P 86
- ELIZALDE HEVIA, Antonio. Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local, Editorial Ilpes. 2003. Santiago de Chile. p. 48
- G. Steiner. Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Editorial CECSA. 1998. P 39
- KARSTEN G. Hellebust & Joseph G. Krallinger. Planeación estratégica Práctica Compañía editorial Continental, S.A. de C.V. México.
- KOONTZ, Harold y O'DONELL CIRIL, Welhrich. Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.
- MARQUINA, SANCHEZ, María de Lourdes, " Gobernanza Global del Comercio en Internet ", Ed INAP, 1.ª Edición, México, p 149
- REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 410 de 1971. Por la cual se expide el Código de Comercio. Editorial etilio. 2004. p 25
- RUSSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 ed. 1988.
- SANTANA ROBLES, Ignacio, gerencia estratégica Méjico Trilla SA 2002 P.127.

SERNA GÓMEZ. Humberto, Gerencia estratégica. Planeación y gestión - Teoría y metodología. 6 ed. Bogotá. 3R Editores.1999. P. 2.

STEINER, George A. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. 2 ed. México. Hispanoamericana. 1984. P 256.

TAYLOR, Bernard. Planeación estratégica. Serie empresarial. Colombia, 1991.

TERRY George, principios de administración 5°. Bogotá. McGraw Hill 1971. P 37.

REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS

EMPRESAMIA. Que es el análisis DOFA. [En línea] (Enero 25 de 2009), disponible en <<http://empresamia.com/crear-empresa/fortalecer/item/811-que-es-un-analisis-dofa>>

JIMÉNEZ A. Javier José. Teorías de planeación estratégica. [En línea]. [Citado el 27 de Julio de 2011]. Disponible en internet <<http://www.monografias.com/trabajos89/teorias-planeacion-estrategica/teorias-planeacion-estrategica.shtml>>

MÜLLER, Jan Marco. Historia general de los centros comerciales, disponible en <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/bogota/1.htm>> p 1

SANCHEZ RINCON, María Angélica. Comercio de Aguachica. [En línea] (Octubre 7 de 2012), disponible en <<http://aguachica2001.blogspot.com/2012/10/historia-de-aguachica.html>> p 1

VEGA QUINTERO, Alfredo. Aguachica Cesar. [En línea] (2 Octubre de 2010), disponible en <<http://www.aguachica-cesar.gov.co/index.shtml>> p 2

ANEXOS

Anexo A. Entrevista dirigida al representante legal de la Empresa Surtidema Ltda, de la ciudad de Aguachica, Cesar.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo. Proponer la elaboración de un plan estratégico para la empresa Surtidema Ltda, de la ciudad de Aguachica, Cesar, con el fin de mejorar su influencia comercial en la zona.

1. ¿Los recursos con los que se trabaja en la empresa de donde provienen?

2. ¿Cómo se siente respecto a la oportunidad laboral de la Empresa Surtidema Ltda?

Muy satisfecho___ Satisfecho___ Poco satisfecho___ Insatisfecho___

¿Por qué?_____

3. ¿Cómo considera la calidad del servicio ofrecido por la empresa?

Excelente___ Buena___ Regular___ Mala___

Por qué_____

4. ¿Cuáles considera son las fortalezas de la empresa?

Esmerada Atención al Cliente_____

Suficiente Publicidad y Promoción_____

Adecuada dotación tecnológica

Adecuado Nivel de Precios_____

Prestación de un servicio básico

Personal idóneo y calificado_____

Otras___¿Cuáles?_____

5. ¿Cuáles considera son las debilidades de la empresa?

Deficiencia en los servicios prestados_____

Falta de publicidad y promoción_____

Deficiente atención al cliente_____

Precios no competitivos_____

Ubicación de la empresa_____

6. ¿Cuáles considera son las oportunidades de la empresa?

Escasa competencia comercial para la empresa _____

Imagen y reconocimiento de la empresa _____

Existencia de Mercado Vírgenes _____

Otras _____ ¿Cuáles? _____

7. ¿Cuáles considera son las amenazas que debe mejorar?

Alteración del orden público en la zona _____

Competencia desleal de otras empresas _____

Escaso reconocimiento comercial de la empresa _____

Retiro de los clientes

Otras _____ ¿Cuáles? _____

8. ¿Qué proyecciones económicas y financieras tiene a corto plazo?

9. ¿En la empresa se cuenta con el recurso humano necesario para cumplir con el objeto social?

SI _____ NO _____ POR QUÉ _____

10. ¿Usted considera que la empresa en la actualidad es económicamente sostenible?

SI ___ NO ___ ¿POR QUÉ? _____

11. ¿Conocedor de la situación de su empresa considera, necesario y pertinente la elaboración de un plan estratégico?

SI _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

12. ¿Cómo representante legal de la empresa como lleva a cabo la planeación?

13. ¿Cada cuanto se brinda capacitación a los empleados de la empresa?

14. ¿Qué principios fundamentales aplica en el trabajo con el fin de mejorar las labores realizadas?

15. ¿Qué valores y principios corporativos existen en la empresa?

16. ¿Qué actividades realiza con el fin de propender un buen clima organizacional?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo B. Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa Surtidema Ltda, de la ciudad de Aguachica, Cesar.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo. Proponer la elaboración de un plan estratégico para la empresa Surtidema Ltda, de la ciudad de Aguachica, Cesar, con el fin de mejorar su influencia comercial en la zona.

1. ¿Hace cuanto labora en la empresa?

Un mes____, Tres meses____, Seis meses____, Un años____, Tres años____, Cinco años____, Mas de cinco años_____.

2. ¿Tiene conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa?

SI _____ NO _____

3. ¿Cómo considera el portafolio de servicios ofrecido por esta empresa?

Excelente_____

Bueno_____

Regular_____

Malo_____

4. ¿La empresa cuenta con publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios ofrecidos?

SI _____ NO _____

5. ¿La calidad de los servicios ofrecidos como los considera?

Excelente_____ Bueno_____ Regular_____ Malo_____

6. ¿Cómo califica la responsabilidad de los servicios y productos ofrecidos por la empresa?

Excelente____, Bueno_____, Regular_____, Malo_____

7. ¿Usted a podido evidenciar los valores y principios corporativos de la empresa?

SI____ NO____

¡Gracias por su tiempo!

Anexo C. Certificado de Cámara de Comercio.

CAMARA DE COMERCIO DE AGUACHICA N° 416032
CAMARA DE COMERCIO DE AGUACHICA

CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL

Número de operación: 01P010808054 Fecha: 20140808 Hora: 16:46:23 Pagina: 1

EN DICIEMBRE DE ESTE AÑO SE ELEGIRÁ JUNTA DIRECTIVA DE LA CÁMARA DE COMERCIO. LAS INSCRIPCIONES DE CANDIDATOS DEBEN HACERSE DURANTE LA SEGUNDA QUINCENA DEL MES DE OCTUBRE. LAS MODIFICACIONES DE LISTAS PUEDEN EFECTUARSE HASTA EL ÚLTIMO DÍA HÁBIL DE OCTUBRE. PARA INFORMACIÓN DETALLADA DIRIGIRSE A LA SEDE PRINCIPAL O COMUNICARSE AL SIGUIENTE TELÉFONO: 5650650-5654720

CERTIFICADO DE MATRICULA DE PERSONA NATURAL LA CAMARA DE COMERCIO DE AGUACHICA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:

NOMBRE : JIMENEZ BARRERA CARLOS JOSE

C.C. : 01098646711
N.I.T.: 00001098646711-9

MATRICULA NO: 00036229 DEL 26 DE FEBRERO DE 2014
DIRECCION: CALLE 6 20-39 BARRIO LAS AMERICAS
TELEFONO 1 : 5651430
TELEFONO 3 : 3176488696
MUNICIPIO : AGUACHICA

CERTIFICA :

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CARRERA 34 7-38 BARRIO ALTO PRADO
TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL: 5651430
MUNICIPIO : AGUACHICA
E-MAIL COMERCIAL: carlosjosejimenez@gmail.com

CERTIFICA :

RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 26 DE FEBRERO DE 2014
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2014

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

4723 COMERCIO AL POR MENOR DE CARNES (INCLUYE AVES DE CORRAL), PRODUCTOS CARNICOS, PESCADOS Y PRODUCTOS DE MAR, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

TOTAL ACTIVOS : \$ 5,000,000.00
TOTAL ACTIVOS SIN AJUSTES POR INFLACION: \$ 5,000,000.00

CERTIFICA :

PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO:

NOMBRE : DISTRIBUIDORA CARNES CJ
DIRECCION: CALLE 6 20-39 BARRIO LAS AMERICAS
TELEFONO 1 : 5651430
TELEFONO 3 : 3176488696
MUNICIPIO : AGUACHICA
MATRICULA NO: 00036230 DEL 26 DE FEBRERO DE 2014
RENOVO EL AÑO 2014 , EL 26 DE FEBRERO DE 2014
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 5,000,000

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

4723 COMERCIO AL POR MENOR DE CARNES (INCLUYE AVES DE CORRAL), PRODUCTOS CARNICOS, PESCADOS Y PRODUCTOS DE MAR, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

DE CONFORMIDAD CON LO CONCEPTUADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABLES DESPUES DE LA FECHA

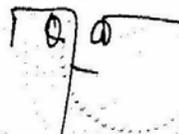
CAMARA DE COMERCIO DE AGUACHICA N° 416033

Número de operación:01P010808054 Fecha: 20140808 Hora: 16:46:23 Pagina : 2

DE PUBLICACION EN EL BOLETIN DEL REGISTRO DE LA CORRESPONDIENTE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA

VALOR DEL CERTIFICADO : \$2200

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

A handwritten signature or stamp consisting of a vertical line on the left, a horizontal line at the top, and a curved line on the right, possibly representing a stylized 'Q' or 'A'.

Anexo D. Formulario del Registro Único Tributario

	Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal	001
2. Concepto <input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 3 Actualización de oficio Espacio reservado para la DIAN		4. Número de formulario 14271714844
		 (415)7707212489984(8020) 000001427171484 4
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 8 3 0 5 0 8 5 1 3 - 1		6. DV: 1 12. Dirección seccional: Impuestos y Aduanas de Valledupar
IDENTIFICACION		
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica <input type="checkbox"/> 1		25. Tipo de documento: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
26. Número de identificación: <input type="text"/>		27. Fecha expedición: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Lugar de expedición: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		28. País: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
29. Departamento: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		30. Ciudad/Municipio: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
31. Primer apellido: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		32. Segundo apellido: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
33. Primer nombre: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		34. Otros nombres: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
35. Razón social: SURTIDEMA LTDA		
36. Nombre comercial: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		37. Sigla: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
UBICACION		
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Cesar
40. Ciudad/Municipio: Aguachica		41. Dirección principal: CL 5 20 34
42. Correo electrónico: surtidema@hotmail.com		43. Apartado aéreo: <input type="text"/>
44. Teléfono 1: <input type="text"/>		45. Teléfono 2: <input type="text"/>
CLASIFICACION		
Actividad económica		Ocupación
46. Código: 4 7 1 1 1 47. Fecha inicio actividad: 2 0 0 4 1 1 1 9 48. Código: 4 7 2 1 49. Fecha inicio actividad: 2 0 0 4 1 1 1 9		50. Código: 1 2 4 7 2 3 4 7 2 9 51. Código: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
52. Número establecimientos: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		53. Código: <input type="text"/>
05- Impo. renta y compl. régimen ordinario 07- Retención en la fuente a título de renta 09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las ve 11- Ventas régimen común 14- Informante de exogena 35		
Usuarios aduaneros		Exportadores
54. Código: <input type="text"/>		55. Forma: <input type="checkbox"/>
56. Tipo: <input type="checkbox"/>		Servicio: <input type="checkbox"/>
57. Modo: <input type="checkbox"/>		58. CPC: <input type="checkbox"/>
Para uso exclusivo de la DIAN		
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		60. No. de Folios: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
61. Fecha: 2 0 1 4 0 1 0 9		Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice, Firma autorizada: 984. Nombre MORENO RODRIGUEZ FLOR ALBA
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia correspondiendo exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante:		