

	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	KATHERINE BACCA JÁCOME YALEISI MARÍA PEDROZO JARABA		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	Esp. JAVIER NUMA NUMA		
TÍTULO DE LA TESIS	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GRANERO EL SERVIDOR DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER, CON EL FIN DE MEJORAR SU PROYECCION COMERCIAL.		
RESUMEN (70 PALABRAS APROXIMADAMENTE)			
<p>LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO DE GRADO LE BRINDARÁ AL GRANERO LA OPORTUNIDAD DE LOGRAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE SU LABOR, YA QUE TENDRÁ LA OPORTUNIDAD DE SATISFACER DE FORMA ÓPTIMA LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD, DE OTRA PARTE HAY QUE MENCIONAR QUE ESTE PLAN PERMITIRÁ VERIFICAR DONDE SE ESTÁ FALLANDO, CONOCIENDO LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS Y LOGRANDO CONVERTIRLAS EN OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS PARA LA EMPRESA.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 89	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 8	CD-ROM: 1



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GRANERO EL SERVIDOR DE LA
CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER, CON EL FIN DE MEJORAR SU
PROYECCION COMERCIAL

KATHERINE BACCA JÁCOME
YALEISI MARÍA PEDROZO JARABA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OCAÑA
2015

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GRANERO EL SERVIDOR DE LA
CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER, CON EL FIN DE MEJORAR SU
PROYECCION COMERCIAL

KATHERINE BACCA JÁCOME
YALEISI MARÍA PEDROZO JARABA

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

Director
JAVIER NUMA NUMA
Especialista

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIO 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

Las autoras expresa los agradecimientos a:

Administrador de empresas Esp, JAVIER NUMA NUMA, director del trabajo de grado.

A los jurados por su acompañamiento y guía para la realización el trabajo de grado

A todos los docentes que la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

A todas las personas que de una u otra manera contribuyeron con el logro de esta meta.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GRANERO EL SERVIDOR DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER, CON EL FIN DE MEJORAR SU PROYECCION COMERCIAL.	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.	18
1.5.4 Geográfica.	18
2. MARCO REFERENCIAL	19
2.1 MARCO HISTORICO	19
2.1.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel internacional.	19
2.1.2 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel nacional.	20
2.1.3 Antecedentes históricos de planeación estratégica a nivel local.	21
2.2 MARCO TEÓRICO	25
2.3 MARCO CONCEPTUAL	27
2.4 MARCO LEGAL	32
2.4.1 Constitución Política de Colombia.	32
2.4.2 Decreto 410 de 1971	32
3. DISEÑO METODOLÓGICO	35
3.1 TIPO DE INVESTIGACION	35
3.2 POBLACIÓN	35
3.3 MUESTRA	35
3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	36
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	36
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	37
4.1 MARCO AXIOLÓGICO PARA EL GRANERO EL SERVIDOS TENIENDO EN CUENTA HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS COMO MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y ESTRATEGIAS.	37
4.1.1 matriz axiológica.	38

4.1.2 Entrevista dirigida al gerente y empleados del Granero el Servidor de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.	40
4.1.3 Encuesta dirigida a los clientes del Granero el Servidor de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.	40
4.1.4 Herramientas administrativas.	48
4.2 REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA TENIENDO EN CUENTA EL MARCO AXIOLÓGICO EN RELACIÓN CON LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.	59
4.3 ESTRATEGIAS PARA LA ORGANIZACIÓN TENIENDO EN CUENTA LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.	69
5. CONCLUSIONES	78
6. RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS	82
ANEXOS	83

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.	41
Gráfica 2. Publicidad en los medios de comunicación sobre los productos ofrecidos por la empresa.	42
Gráfica 3. Calificación a los productos ofrecidos.	43
Gráfica 4. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa.	44
Gráfica 5. Servicios en los que debe mejorar el Granero.	45
Gráfica 6. Preferencias para comprar en la empresa.	46
Gráfica 7. Importancia de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.	47

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz axiológica.	38
Cuadro 2. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.	41
Cuadro 3. Publicidad en los medios de comunicación sobre los productos ofrecidos por la empresa.	42
Cuadro 4. Calificación a los productos ofrecidos.	43
Cuadro 5. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa.	44
Cuadro 6. Servicios en los que debe mejorar el Granero.	45
Cuadro 7. Preferencias para comprar en la empresa.	46
Cuadro 8. Importancia de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.	47
Cuadro 9. Matriz del perfil competitivo de la empresa.	60
Cuadro 10. Matriz EFE del Granero el Servidor.	62
Cuadro 11. Matriz EFI del Granero el Servidor.	64
Cuadro 12. Matriz DOFA	66
Cuadro 13. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	70
Cuadro 14. Matriz Marco Lógico	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Aplicación de la matriz IE a la empresa.	68

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevista dirigida al gerente y empleados del Granero el Servidor de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.	84
Anexo B. Encuesta dirigida a los clientes del Granero el Servidor de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.	88

RESUMEN

Colombia ha tenido tradicionalmente un comercio minorista altamente competitivo, resultado en gran parte de la segmentación geográfica que se presenta en el interior del país. Mantiene sin embargo la característica distintiva de que, aún cuando el avance de los supermercados e hipermercados ha sido muy importante en los últimos años, el canal tradicional de distribución (tiendas de barrio) captura todavía el 50% del mercado.

La realización de este trabajo de grado le brindará al Granero la oportunidad de lograr la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su labor, ya que tendrá la oportunidad de satisfacer de forma optima las necesidades de la comunidad, de otra parte hay que mencionar que este plan permitirá verificar donde se está fallando, conociendo las debilidades y amenazas y logrando convertirlas en oportunidades y fortalezas para la empresa.

En este trabajo se tienen por objetivos elaborar el marco axiológico para el Granero el Servidos teniendo en cuenta herramientas administrativas como misión, visión, principios y estrategias, realizar el diagnóstico de la empresa teniendo en cuenta el marco axiológico en relación con los procesos de la organización y generar estrategias para la organización teniendo en cuenta los resultados del diagnostico, el tipo de investigación utilizada fue la descriptiva ya que esta nos permite obtener la información en la fuente, logrando afirmar que el granero el servidor se encuentra muy bien posicionado lo cual es reconocido por la comunidad de Ocaña y la región.

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,) 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 lo general, 3 años).

Por tanto, y en contraposición al plan director, 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

En este trabajo se tienen por objetivos elaborar el marco axiológico para el Granero el Servidor teniendo en cuenta las herramientas administrativas como misión, visión, principios y estrategias, al igual que realizar el diagnóstico de la empresa, el marco axiológico en relación con los procesos de la organización y generar estrategias para la organización teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico.

De otra parte contiene un marco referencial que a la vez se desglosa en marco histórico internacional, nacional y local, un marco conceptual, marco teórico 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 y productos ofrecidos por el granero el Servidor.

1. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL GRANERO EL SERVIDOR DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER, CON EL FIN DE MEJORAR SU PROYECCION COMERCIAL.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Informes mundiales en materia alimenticia, señalan que la producción de alimentos en el mundo aumentó en los últimos veinticinco años de manera exorbitante. Nos dicen por ejemplo, que los suministros de cosechas de cereal subieron cerca del cincuenta por ciento; la producción de frutas y verduras también se incrementó considerablemente. A pesar de estos aumentos, más del cuarenta por ciento de la población del África deprimida económicamente está desnutrida, en menor proporción, pero aún significativa, está también la desnutrición presente en grandes sectores de la población del sur de Asia, de Latinoamérica y el Caribe.¹

Colombia ha tenido tradicionalmente un comercio minorista altamente competitivo, resultado en gran parte de la segmentación geográfica que se presenta en el interior del país. Mantiene sin embargo la característica distintiva de que, aún cuando el avance de los supermercados e hipermercados ha sido muy importante en los últimos años, el canal tradicional de distribución (tiendas de barrio) captura todavía el 50% del mercado. Esta situación puede modificarse en el futuro, en la medida en que se incremente la presencia de cadenas multinacionales en el país y vayan ganado cuota de mercado. En este sentido, el sector podría tender a una concentración en la propiedad que no existe actualmente.²

A nivel local se debe decir que el Granero el Servidor es una empresa que tuvo sus inicios en el año 1995 como un pequeño negocio familiar administrado por el señor Gustavo Adolfo Ibáñez Sánchez, ubicado en el mercado público, dedicado a la compra y venta de víveres en general. Dicha empresa en la actualidad no cuenta con una buena organización lo que le ha dificultado la toma de decisiones, al igual que un direccionamiento que le ayude a lograr las metas y logros propuestos al inicio de sus actividades económicas, siendo esta una de las falencias con que se cuenta, de otra parte no se poseen mecanismos evaluativos, ni estrategias definidas, con lo que se evidencia un desconocimiento total de los directivos y empleados en cuanto a las deficiencias, trayendo como consecuencia un deterioro interno, baja calidad en la prestación de los servicios, desactualización de la información, pérdidas y la falta de gestión para la expansión de nuevos mercados, afectando su estabilidad y permanencia en el mercado de los víveres en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

¹ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN. Distribución alimentaria. [En línea] (Marzo 6 de 2014), disponible en <http://economia.elpais.com/economia/2014/03/06/agencias/1394117166_286402.html> p 1

² OFICINA COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN COLOMBIA. Comercio y distribución en Colombia. [En línea] (27 de Julio de 2015), disponible en <<http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCI%C3%93N%20en%20Colombia.pdf>> p 1

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede fortalecer el aspecto comercial del granero el servidor, con la elaboración un plan estratégico?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General. Elaborar un plan estratégico para el Granero el Servidor de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, con el fin de mejorar su proyección comercial.

1.3.2 Específicos. Elaborar el marco axiológico para el Granero el Servidor teniendo en cuenta herramientas administrativas como misión, visión, principios y estrategias.

Realizar el diagnóstico de la empresa teniendo en cuenta el marco axiológico en relación con los procesos de la organización.

Generar estrategias para la organización teniendo en cuenta los resultados del diagnostico.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El Granero el Servidor es una empresa seria, moderna con miembros comprometidos en fomentar el bienestar social y empresarial así como el desarrollo productivo de la región, innovando y creciendo para brindar la más alta calidad. Con los servicios se busca satisfacer las necesidades de los clientes y a la vez de los consumidores, que son principalmente personas de los estratos I-II-III de toda la región. Para tener una buena estrategia en el mercado, se cuenta con un excelente recurso humano como son impulsadoras, vendedores y supervisores, que visitan continuamente a los clientes para motivar, ordenar, exhibir todos los productos en cada establecimiento y a su vez dar a conocer y promover la venta del mismo por medio de degustaciones y obsequios.

La realización de este trabajo de grado le brindará al Granero la oportunidad de lograr la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su labor, ya que tendrá la oportunidad de satisfacer de forma optima las necesidades de la comunidad, de otra parte hay que mencionar que este plan permitirá verificar donde se está fallando, conociendo las debilidades y amenazas y logrando convertirlas en oportunidades y fortalezas para la empresa.

De otra parte se busca mejorar el proceso administrativo, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo y así lograr el buen desempeño de los empleados, directivos y de toda la organización, como también mejorar continuamente en las actividades realizadas a nivel comercial.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 Conceptual. La investigación contempla conceptos como granero, comercio, juego matricial, plan estratégico, plan de mejoramiento, ventaja competitiva, estrategias, misión, visión, objetivos, estrategias, Políticas, objetivos, planeación Estratégica, Matriz DOFA y estrategias administrativas.

1.5.2 Operativa. Para la ejecución de la investigación se tendrán en cuenta encuestas y entrevistas, con las cuales se puede presentar que los entrevistados y encuestados no cuenten con el tiempo para su diligenciamiento, de ocurrir cualquier inconveniente este será informado al director y posteriormente al comité curricular de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

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, expuesto en el capítulo quinto.

1.5.4 Geográfica. El trabajo de grado se desarrollará en la carrera 14 No 7 – 55, barrió el mercado de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO HISTORICO

2.1.1 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 pensadores de las teorías neoclásicas, quienes influyeron en el proceso histórico de los sistemas de planificación en los ámbitos micro y macro.³

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.⁴

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).

³ ELIZALDE HEVIA, Antonio. Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local, Editorial Ilpes. 2003. Santiago de Chile. p. 48

⁴ *Ibíd.* p 50

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.

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.⁵

2.1.2 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.⁶

“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.”

⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia estratégica. Planeación y gestión - Teoría y metodología. 6 ed. Bogotá. 3R Editores.1999. P. 2.

⁶ 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.

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.

-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.⁷

2.1.3 Antecedentes históricos de planeación estratégica a nivel local. Almacenes Timaná es un establecimiento comercial que abrió sus puertas al público en general el 25 de noviembre de 1995, gestión liderada por el señor IVÁN CABRALES ANGARITA, acompañado de importantes comerciantes de la localidad, cuya actividad económica es la venta de víveres, comercio de todo tipo de comestible, útiles de aseo y cosméticos, entre otros productos. A pesar del reconocimiento y la buena imagen de la empresa Almacenes Timaná S.A., no cuenta con un plan de desarrollo que propicie su fortalecimiento.⁸

La falta de una estructura estratégica para esta organización prestadora de servicios en la ciudad de Ocaña ocasiona que se desconozcan aquellos factores que hoy día inciden en su funcionamiento, como son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además no se ha tomado la tarea de indagar la situación real que vive dentro y fuera de ella, para tomar decisiones objetivas y por lo tanto tomar los correctivos necesarios al respecto y ofrecer un mejor servicio al cliente.

⁷ Ibid., P. 25.

⁸ PÁEZ PÉREZ, Ledis Johanna y VEGA CASELLES, Yohe Esmith. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, facultad de ciencias administrativas y económicas. 2007. P 20

Al no contar el Timaná S.A. con mecanismos evaluativos, le lleva a desconocer su grado de eficiencia, trayendo como consecuencia un deterioro financiero, baja calidad en la prestación de los servicios, 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. A esto se suma que el direccionamiento estratégico al cual está sometido, están dando pocos resultados ya que con el constante cambio de administración, los nuevos empleados no tienen un sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con la empresa. Además no se encuentran en un ambiente laboral y agradable, las motivaciones e incentivos que reciben son pocos. Esta información se obtuvo a través de la indagación directa al gerente de Almacenes Timaná S.A., así como la indagación informal entre otros miembros (trabajadores y el antiguo socio).

La realización del plan estratégico para Almacenes Timaná S.A., de la ciudad de Ocaña, con el propósito de integrar y fortalecer sus áreas funcionales se ha basado en la formulación de la matriz EFI, EFE, matriz del perfil competitivo, DOFA, posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), matriz interna-externa (IE), matriz de las cinco fuerzas de Michael Porter y matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE). Además se diseñó un plan de acción y nivel de evaluación. Las matrices del plan estratégico relacionan las diferentes áreas funcionales de la empresa, razón por la que podrá determinar el grado de eficiencia en cada una de ellas, buscando su integración y fortalecimiento para lograr mejorar la prestación del servicio, el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Además el presente proyecto será una oportunidad esencial para manifestar el criterio de trabajadores y usuarios respecto a la actividad económica del Timaná S.A. proponiendo alternativas de solución, criterios que permitirán estructurar una base de datos, ya sea para corregir fallas o para aprovechar las fortalezas.⁹

La proyección empresarial constituye un compromiso permanente para toda organización, ya sea industrial, comercial o de servicios, por razones de desarrollo o posicionamiento. Sin embargo, la realidad muestra el trabajo improvisado al respecto por el gran número de organizaciones que no enfocan los recursos necesarios para explorar nuevas alternativas de negocios, reflejando el conformismo frente al medio en el cual realizan su actividad económica.

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos.

⁹ *Ibíd.* p 20

En un entorno donde por lo general dichos recursos escasean, la empresa debe aplicar fórmulas para buscar nuevas fuentes, persuadir y motivar continuamente a los inversores o fuentes de capital, para que apoyen el proyecto empresarial.

La realización del presente Plan de Mejoramiento Estratégico para la Empresa Comunitaria de Acueducto EMCAR E.S.P., nace por iniciativa del gerente, interesado en buscar alternativas que mejoraran la calidad de los servicios prestados por ella, quien estudió las posibilidades e hizo las gestiones necesarias y la búsqueda del personal pertinente para el desarrollo de dicho estudio. Los autores del proyecto enterados de la situación decidieron hacerse partícipes de esta propuesta que además de ser un proyecto de carácter lucrativo, es una obra social que da solución a las necesidades que en la actualidad presentan los usuarios.

Es así como con el presente estudio, se pretende dar respuesta a la necesidad de contar con una empresa que ofrezca excelentes servicios a la comunidad riodoréense de manera accesible a los diferentes estratos económicos de la localidad.

Para el desarrollo del proyecto se utilizó la investigación descriptiva, con la cual se analizó de un modo sistemático la situación de la empresa empleando información cualitativa y cuantitativa utilizando para la recolección de información 1 encuesta y 2 entrevistas cuidadosamente elaboradas, tomando características socioeconómicas, opiniones y actitudes, obteniendo un conocimiento de la realidad social y de la firma.¹⁰

La población estuvo conformada por 1117 Unidades familiares del municipio de Río de Oro y al personal que labora en la empresa como el Gerente, Auxiliar Administrativo, Auxiliar Contable, Fontaneros, Operador de Planta, Operarios de Aseo, Conductor. Las personas encuestadas muestran que los mayores inconvenientes que han encontrado en la obtención de los servicios son en la mayor medida la atención al usuario, la pronta solución de las peticiones realizadas por los consumidores del servicio esto se presenta ya que la empresa no cuenta con personal especializado en la atención al cliente presentándose esta dificultad, la lectura de la medición sobre el consumo de agua y la rápida acción en los daños que se presentan en la red son otros de los inconvenientes.

Con la elaboración del estudio se busca además aplicar un proceso que permita identificar las posibles soluciones a las situaciones que hacen entrópica la actividad principal de la empresa, además de la viabilidad y el mercado potencial con la que cuenta EMCAR, ya que para el proyecto existen personas interesadas tanto empresarios como personas que requieren de estos servicios. Además mediante la elaboración del trabajo permitirá aplicar conocimientos adquiridos en la universidad, lo cual contribuirá al éxito profesional de los autores, asimismo la de aportar a la sociedad una entidad de estas características filantrópicas.

¹⁰ DURÁN CASTILLA, Camilo Ernesto y MOLINA RIZO, Roosevelt Stivel, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Plan estratégico para la empresa comunitaria de acueducto de río de oro “EMCAR E.S.P.” que permita ofrecer acciones de mejoramiento, 2006. p 15

Con los resultados obtenidos en el estudio matricial se determinaron estrategias de mejoramiento, aspectos que conllevan a mejorar la capacidad de gestión de la empresa elaborándose la visión y misión, ya que fueron cuidadosamente elaboradas acorde a la situación de la empresa proporcionando la ayuda necesaria para el futuro de la organización permitiendo imprimir una identidad corporativa. La propuesta del plan de acción plasmado en el presente, explicita de forma concreta las actividades que debería realizar la empresa para lograr conseguir las estrategias de mejoramiento planteadas en el estudio matricial.

Por otra parte el proyecto permitirá el crecimiento del sector empresarial del municipio y la organización de una actividad económica que favorecerá especialmente a la población objetivo (Usuarios) ya que podrán recibir el servicio con altos niveles de calidad sin tener que poner en riesgo su salud, mejorar los servicios con el fin de obtener mayores índices de productividad teniendo en cuenta las recomendaciones establecidas en el proyecto.

La realización de este plan estratégico proporciona alternativas de solución a la entidad sin embargo este queda en consideración y responsabilidad para implementarlo por parte del gerente y la junta directiva de la empresa de acueducto EMCAR E.S.P.¹¹

El proyecto de grado titulado plan estratégico para el supermercado el Emprendedor A.R de la ciudad de Ocaña con el fin de formular estrategias de proyección comercial, tuvo como importancia determinar la situación interna y externa del establecimiento comercial con el objetivo de plantear estrategias de mejoramiento continuo en busca de sus eficiencia y eficacia organizacional

En la actualidad, el supermercado el emprendedor carece de alternativas estratégicas a nivel comercial que permitan su posicionamiento y obtención de resultados, lo cual podría afectar su desempeño en el mediano y largo plazo, especialmente cuando en el medio se tienen amenazas de importante incidencia como es la competencia desleal, el contrabando de productos entre otros aspectos, el no contar con un análisis matricial que permita evaluar la situación interna y externa del supermercado genera efectos de incertidumbre para la toma de decisiones, afectando el desempeño del equipo que labora en este negocio.¹²

La no realización de un Plan Estratégico permitirá que el supermercado el emprendedor continúe presentando falencias, permitiendo el ingreso de nuevos competidores y por tanto siendo relegada a un segundo plano que en un futuro no lejano salga del mercado, ocasionando pérdidas a su propietario y dejándolos sin oportunidades laborales e ingresos a sus trabajadores.

Para llevar a cabo la realización del proyecto se formularon los siguientes objetivos elaboración del diagnóstico situacional del supermercado el emprendedor AR de la ciudad

¹¹ *Ibíd.* p 15

¹² LEMUS GALVAN, Diana Yadira y TORO CORONEL, Jeider Antonio, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Plan estratégico para el supermercado el emprendedor AR de la ciudad de Ocaña, con el fin de formular estrategias de proyección comercial. 2011. p 13

de Ocaña mediante el juego matricial del supermercado mediante las etapas de entrada de datos (Matriz EFI, Matriz EFE, Perfil Competitivo), Etapa Comparativa (Matriz DOFA, IE, PEEA, Gran estrategia), etapa de toma de decisiones (Matriz CPE) con el fin de analizar los resultados con los elementos de planeación estratégica, diseño del marco axiológico del supermercado el emprendedor AR, objetivos, valores corporativos, Misión, Visión y políticas, elaboración de un plan de acción a través del cual se definan las metas, estrategias, políticas a corto y largo plazo.

La realización del plan estratégico traerá para el supermercado el emprendedor propuestas de mejoramiento para su área comercial, porque inicialmente diagnostica la actual situación de mercadeo del negocio, definiendo fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como evaluación de las prácticas de publicidad y promoción, portafolio de productos, distribución y precios, para posteriormente proponer alternativas que optimicen las garantías comerciales, el perfil competitivo, el nivel de ingresos, situación laboral del personal y condiciones socioeconómicas del propietario, logrando ofrecer un portafolio de productos que satisfaga las necesidades de aquellas personas naturales o jurídicas interesadas en adquirir los productos en el supermercado. Los anteriores resultados se podrán lograr una vez se planteen estrategias de producto, precios, publicidad y promoción, así como distribución, debiendo mejorar el sistema actual, porque con todas estas variables existen dificultades.¹³

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.¹⁴

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración

¹³ *Ibíd.* p 13

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

estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.¹⁵

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van. Es decir haber definido su direccionamiento Estratégico para lo cual se hacen necesarios los principios corporativos que son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización.¹⁶

Ellos definen 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.¹⁷

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.¹⁸

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.¹⁹

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.

¹⁵ TEMA GLOBAL. Conceptos básicos de administración estratégica. [En línea] (Septiembre 7 de 2015), disponible en < <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/01.pdf>> p 1

¹⁶ TAYLOR, Bernard. Planeación estratégica. Serie empresarial. Colombia, 1991.

¹⁷ TERRY George, principios de administración 5°. Bogotá. Mc Graw Hill 1971. P 37.

¹⁸ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría de la administración, 5° edición. Bogotá, McGraw Hill 1971. P 49.

¹⁹ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. Bogotá. Pearson educación 1997. P 38.

La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.²⁰

Los factores de tipo económico tienen consecuencias directas tanto en el comportamiento actual de las organizaciones como en la formulación y puesta en marcha de nuevas estrategias. En este nivel habría que distinguir las fuerzas de carácter macroeconómico de las de tipo micro²¹.

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 1.0.²²

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Algunos de los conceptos más usados en planeación son:

Planeación, involucra la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor, y para ello se generarán “n” alternativas de solución, estas se evaluarán entre sí para conocer sus ventajas y desventaja, posteriormente se escogerá la mejor.

Granero. Es un almacén de grano y comida. La construcción de los graneros suele realizarse sobre suelos que mantienen la comida fuera del alcance de ratones y otras amenazas.

Este lugar debe tener en cuenta que el tipo de cultivo y las condiciones climáticas imperantes en la época de cosecha de cada cultivo son los condicionantes más importantes para determinar qué proporción de grano se cosechará húmedo. Cosechar grano húmedo exige una programación de actividades más ardua que cosechar grano seco, ya que el ritmo

²⁰STEINER, George A. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. 2 ed. México. Hispanoamericana. 1984. P 256.

²¹ SANTANA ROBLES, Ignacio, gerencia estratégica Méjico Trilla SA 2002 P.127.

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

de cosecha debe ir acompañado por un mismo ritmo de secado, el cual depende, aparte de cada sistema de secado en particular, de la humedad inicial del grano.²³

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.

Plan estratégico. ¿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.

Plan de mejoramiento. El Plan de Mejoramiento es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control.

Es un instrumento para dirigir el rumbo de una institución educativa, con base en el análisis y reconocimiento de su realidad, hacia el logro de unos objetivos establecidos de común acuerdo, con el fin de mejorar la gestión escolar en lo académico, administrativo, de comunidad y directivo.²⁴

Ventaja competitiva. Ventajas competitivas son ventajas 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

²³ GUIDEWAT. ¿Qué es un granero?, [En línea] (Agosto 18 de 2015), disponible en <<http://guidewhat.com/que-es-un-granero.php>> p 1

²⁴ GARCIA MADARRIAGA, Ricardo. Diagnostico industrial. Bogotá: Ediciones Rosaristas, 1999. p. 98

cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc.

Estrategias. Es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.²⁵

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.

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.

Objetivos. Son las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

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.²⁶

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.

²⁵ CHIAVENNATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill, 2006 p. 45

²⁶ KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz Administración una perspectiva global. 11 ed.: Mc Graw Hill, 1994. P. 104

Planeación Estratégica. La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla.

La planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión o management comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas.

Por otra parte, el tiempo existente entre la inversión de un bien y su introducción al mercado comenzó a acortarse, con un ciclo de vida de los productos cada vez más breve. Por eso, la planeación estratégica pasó a ser una faceta fundamental de las empresas en su búsqueda de mayor competitividad.

De esta forma, la planeación estratégica se especializó en qué hacer (las estrategias) para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.²⁷

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.

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.

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración 7ma Ed. 2010

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.

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción (PEEA). Es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.²⁸

Los ejes son fortalezas financieras (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI), las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva, así como las dos externas fortaleza de la industria y estabilidad ambiental, se puede considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Matriz de la gran estrategia. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia, así como también las divisiones de una firma; está matriz se basa en dos dimensiones evaluativos.

Posición competitivo y crecimiento del mercado; las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz, las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia se encuentran en magnífica posición estratégica, las firmas situadas en el cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado, por tal razón se requiere determinar la ineffectividad de la empresa y la forma de mejorar su posición competitiva, las organizaciones del cuadrante III, compiten en una industria de crecimiento lento y poseen un posición competitiva débil. Estas firmas deben efectuar rápidamente algunos cambios drásticos para evitar mayores pérdidas y su posible extinción, y las empresas del cuadrante

²⁸ *Ibíd.* p 32

IV, poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento, estas empresas poseen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras.

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.²⁹

2.4.2 Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio.³⁰ 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.

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

²⁹ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1095 de 2006, Reforma Política Constitucional, editorial Cupido, Bogotá, 2010 Constitución Política de Colombia, P. 136.

³⁰ REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 410 de 1971. Por la cual se expide el Código de Comercio. Editorial etilio. 2004. p 25

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.³¹

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.

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;

³¹ *Ibíd.* p 26

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.³²

³² *Ibíd.* p 27

3 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

En este proyecto se desarrolló una investigación descriptiva, la que describen los datos que tiene un impacto en las vidas de la gente que le rodea.

El objetivo de la investigación descriptiva consistió 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 permitió identificar los elementos existentes para la situación del estudio y esta reflejó la posibilidad de realizar indagaciones y acercamientos con fuentes de datos primarios y secundarios, con el fin de hacer una buena investigación que permitió identificar los elementos necesarios para evaluar el desempeño de los docentes.³³

3.2 POBLACIÓN

La población estuvo conformada por el gerente, doce colaboradores y alrededor de 1200 clientes según la información suministrada por el representante legal de la empresa Granero el Servidor.

3.3 MUESTRA

Teniendo en cuenta que la población es reducida se tomó en su totalidad, es decir el 100%, (Empleados internos como gerente y doce colaboradores), de otra parte a los clientes se les aplicó la siguiente muestra estadística.

$$n = \frac{N * (Zn)^2 p*q}{N-1 * (E)^2 + (Zc)^2 p*q}$$

$$N = 1200$$

$$Zc = 96\% = 1.96$$

$$p = 50\% = 0.5$$

$$q = 50\% = 0.5$$

$$E = 7\% = 0.07$$

³³ DEOBOLD B. VAN DALEN Y WILLIAM J. Meyer. Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva" 2000. p 38

$$n = \frac{1200*(1.96)^2*0.5*0.5}{1200 - 1 *(0.07)^2 + (1.96)^2*0.5*0.5}$$

$$n = \frac{1152}{7}$$

n = 164 clientes ha encuestar

3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la obtención de la información necesaria para el desarrollo de los objetivos, se utilizó como técnica la entrevista dirigida al gerente de la empresa, y la encuesta; como instrumento el cuestionario que se aplicó a sus 12 colaboradores y clientes.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada fue objeto de una clasificación y caracterización según los parámetros preestablecidos, se determinarán los instrumentos de valoración estadística y se condensa en cuadros y gráficas que permitió, de mejor manera, visualizar los resultados de la investigación, es decir de forma cuantitativa y cualitativamente.

4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 MARCO AXIOLÓGICO PARA EL GRANERO EL SERVIDOR TENIENDO EN CUENTA HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS COMO MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y ESTRATEGIAS.

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.³⁴

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 asociados.

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:

³⁴ SERGIO, Humberto. Gerencia estratégica. Quinta edición. Bogotá. 2000. P 26

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 y socios.

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.

4.1.1 matriz axiológica.

Cuadro 1. Matriz axiológica.

GRUPO DE REFERENCIA PRINCIPIOS	SOCIEDAD	EL ESTADO	LA FAMILIA	LOS CLIENTES	LOS PROVEEDORES	LOS COLABORADORES	LOS ACCIONISTAS
CALIDAD	X	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. Autores 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. Búsqueda permanente de motivaciones y alternativas que orienten al crecimiento y desarrollo continuo, de todos los factores que intervienen en el cumplimiento de los diferentes factores que intervienen e interactúan con el grupo de referencia.

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

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, colaboradores y accionistas.

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, colaboradores y accionistas.

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

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, colaboradores y accionistas.

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. Además las

nuevas leyes exigen la profesionalización de la labor realizada, en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

4.1.2 Entrevista dirigida al gerente y empleados del Granero el Servidor de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander. Con el objetivo de elaborar un plan estratégico para el Granero el Servidor de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, se aplicó una entrevista al gerente y a los doce colaboradores con el fin de mejorar su proyección comercial.

Según la entrevista aplicada se puede decir que el gerente y los colaboradores tienen de estar laborando en la empresa entre uno y tres años, respecto a la oportunidad que ofrece el mercado a la empresa dicen que por ser un mercado de víveres, generan muchas utilidades a la entidad y la hace sostenible en el mercado local, además brinda oportunidades de trabajo por lo que se encuentran muy satisfechos con la oportunidad laborar y las actividades realizadas.

Se afirma que la calidad del servicio es excelente ya que se cuenta con personal muy amable que se preocupa por atender adecuadamente al cliente, logrando el bienestar del mismo, de igual forma el portafolio de servicios es dado a conocer a través de los medios de comunicación existentes en la ciudad, como son la radio, televisión y prensa, aunque se debe decir que el servicio de publicidad no es adquirido con mucha regularidad, por los altos costos que estos representan para la empresa.

Los entrevistados afirman que se tienen fortalezas y grandes debilidades entre las que se destacan la falta de publicidad y promoción continua, capacitaciones permanentes para lograr la calidad del servicio, siendo esto muy importante para dar a conocer los productos ofrecidos por la empresa, también dicen que una de las oportunidades de la empresa es la existencia de otros mercados en los pueblos de la región, los excelentes proveedores con que se cuenta y calidad de los productos, lo cual se debe aprovechar para crecer en el mercado.

En cuanto a las proyecciones que se tienen es buscar crecer, teniendo en cuenta que es una empresa relativamente joven en el mercado de los víveres, destacando que se cuenta con un personal idóneo aunque no se puede desconocer que falta sentido de pertenencia, se considera que en el momento la empresa es sostenible, aunque se debe conocer cuál es la posición frente a otras entidades, con el fin de mejorar y abarcar de forma adecuada otros mercados.

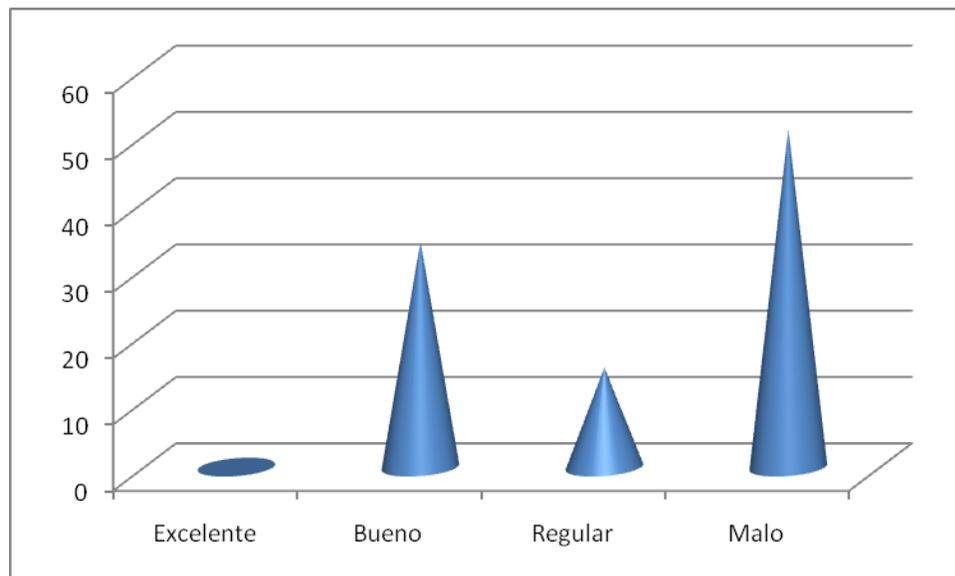
4.1.3 Encuesta dirigida a los clientes del Granero el Servidor de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander. Con el objetivo de elaborar un plan estratégico para el Granero el Servidor de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander y con el fin de mejorar su proyección comercial, se aplicó una encuesta a 164 clientes de la empresa.

Cuadro 2. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
164	Excelente	0	0
	Bueno	55	34
	Regular	25	15
	Malo	84	51
	TOTAL	164	100

Fuente. Clientes del Granero el Servidor.

Gráfica 1. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.



Fuente. Clientes del Granero el Servidor.

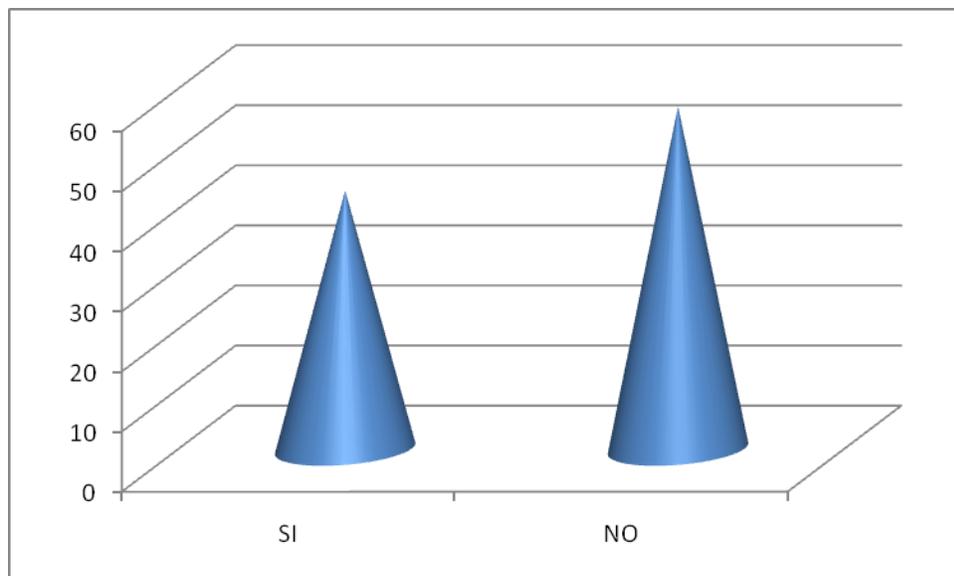
Las personas encuestadas en su mayoría afirman que califican el servicio como malo, ya que hasta el momento no lo han conocido, esto porque ha faltado por parte de la empresa brindar publicidad a los servicios ofrecidos por la misma, de igual forma un menor porcentaje lo califican como bueno y regular ya que lo han solicitado de forma esporádica, y por esto se atreven a calificarlo, con lo que se puede decir que la empresa debe implementar estrategias que le ayude a dar a conocer los productos y servicios de la empresa.

Cuadro 3. Publicidad en los medios de comunicación sobre los productos ofrecidos por la empresa.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
164	SI	71	43
	NO	93	57
	TOTAL	164	100

Fuente. Clientes del Granero el Servidor.

Gráfica 2. Publicidad en los medios de comunicación sobre los productos ofrecidos por la empresa.



Fuente. Clientes del Granero el Servidor.

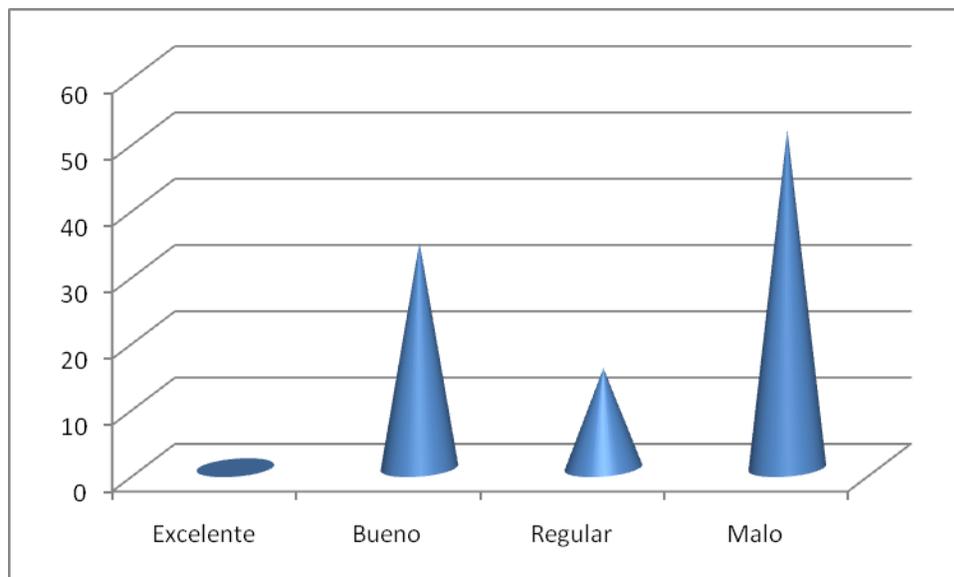
La mayoría de los encuestados afirman que no han tenido acceso a los productos por medios publicitarios, solo una pequeña cantidad, dicen que han escuchado publicidad en la radio, televisión y prensa local, por lo que afirman que deben implementar mas publicidad en otros medios de comunicación, por lo que se evidencia falencias en este aspecto.

Cuadro 4. Calificación a los productos ofrecidos.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
164	Excelente	0	0
	Bueno	55	34
	Regular	25	15
	Malo	84	51
	TOTAL	164	100

Fuente. Clientes del Granero el Servidor.

Gráfica 3. Calificación a los productos ofrecidos.



Fuente. Clientes del Granero el Servidor.

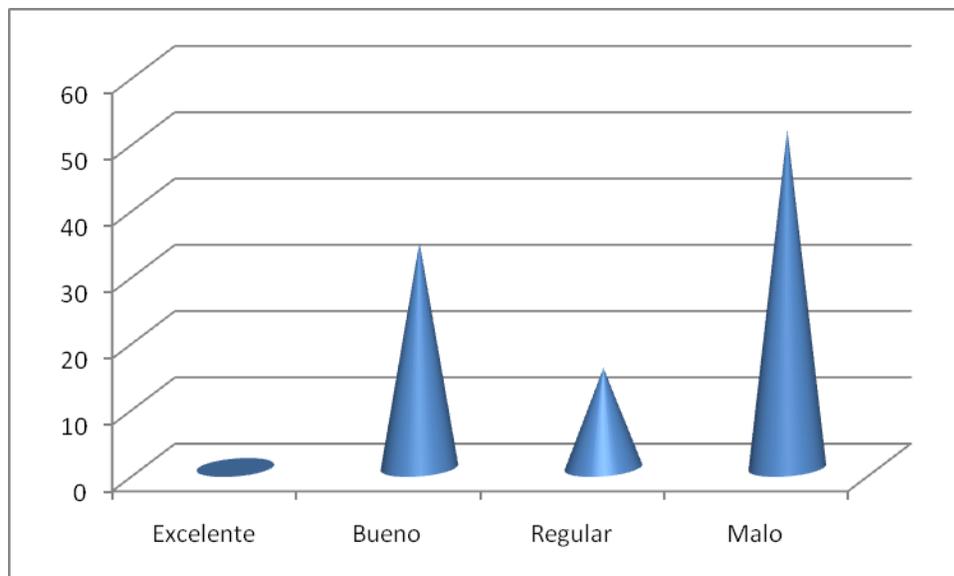
La mayoría de los clientes del granero el servidor afirman que la calidad de los productos ofrecido es malo, ya que no conocen el servicio, esto puede ser por falta de publicidad en los diferentes medios de comunicación existentes en la ciudad y que son ampliamente escuchados por la población, tan solo una pequeña parte de los encuestados, dicen que es bueno, ya que lo han adquirido en algún momento los productos.

Cuadro 5. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
164	Excelente	0	0
	Bueno	55	34
	Regular	25	15
	Malo	84	51
	TOTAL	164	100

Fuente. Clientes del Granero el Servidor.

Gráfica 4. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa.



Fuente. Clientes del Granero el Servidor.

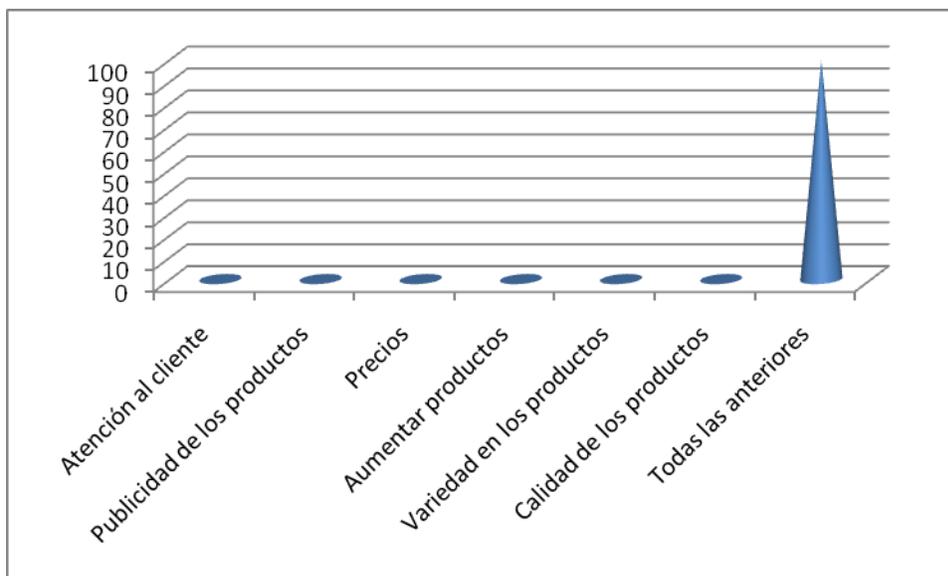
De la misma forma que la pregunta anterior, la mayoría de los encuestados afirman que la responsabilidad es mala ya que no pueden afirmar lo contrario por el desconocimiento del servicio y productos, los que dicen que es bueno es porque han conocido el servicio en alguna oportunidad.

Cuadro 6. Servicios en los que debe mejorar el Granero.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
164	Atención al cliente	0	0
	Publicidad de los productos	0	0
	Precios	0	0
	Aumentar productos	0	0
	Variedad en los productos	0	0
	Calidad de los productos	0	0
	Todas las anteriores	164	100
TOTAL		164	100

Fuente. Clientes del Granero el Servidor.

Gráfica 5. Servicios en los que debe mejorar el Granero.



Fuente. Clientes del Granero el Servidor.

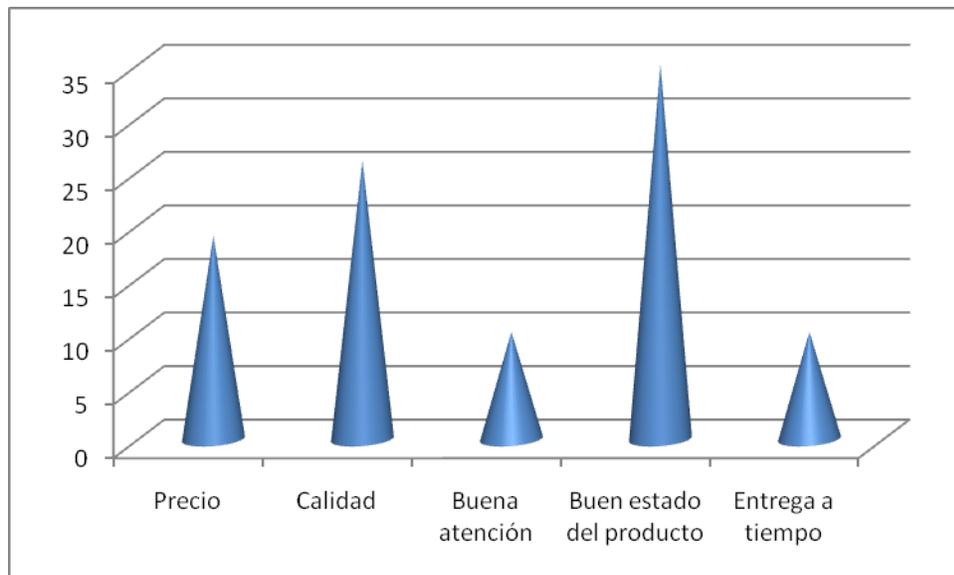
Según la opinión de la totalidad de los clientes encuestados, en el granero el servidor se debe mejorar servicios como: La atención al cliente, publicidad de los productos, precios, aumentar productos, variedad en los productos y calidad con el fin de lograr que esta sea más conocida en la región y logre mantenerse en el mercado de los víveres, como también satisfacer las necesidades de los clientes actuales y atraer a los potenciales.

Cuadro 7. Preferencias para comprar en la empresa.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
164	Precio	31	19
	Calidad	43	26
	Buena atención	15	10
	Buen estado del producto	58	35
	Entrega a tiempo	17	10
	TOTAL	164	100

Fuente. Clientes del Granero el Servidor.

Gráfica 6. Preferencias para comprar en la empresa.



Fuente. Clientes del Granero el Servidor.

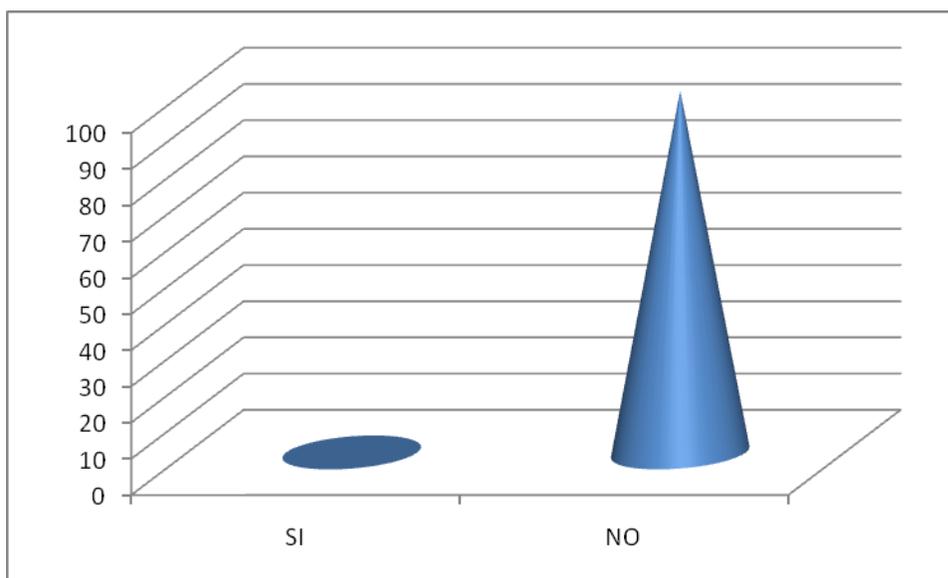
Según los clientes encuestados la mayoría prefieren comprar en la empresa Granero el servidor, ya que la calidad es muy buena, de otra parte el buen estado de los productos es un factor muy importante a la hora de comprar, sin desconocer que existen preferencias por el precio, buena atención y la entrega a tiempo de los productos, por lo que estos factores se deben fortalecer para lograr que la empresa siga creciendo y se mantenga en el mercado.

Cuadro 8. Importancia de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
164	SI	0	0
	NO	164	100
	TOTAL	164	100

Fuente. Clientes del Granero el Servidor.

Gráfica 7. Importancia de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.



Fuente. Clientes del Granero el Servidor.

La comunicación con los clientes es uno de los aspectos centrales en cualquier empresa. Un buzón de sugerencias es una solución antigua, pero que sigue dando sus frutos hoy.

Teniendo en cuenta lo anterior se debe decir que la totalidad de los encuestados afirman que sus sugerencias no son tenidas en cuenta, ya que no las hacen porque en la empresa no se tiene implementado en buzón de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.

4.1.4 Herramientas administrativas. Según la investigación realizada en el granero el Servidor, esta, no cuenta con herramientas administrativas que le ayuden a direccionar los objetivos y metas propuestas.

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.
- 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.

"Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".

Misión propuesta. Brindamos el servicio de distribución de productos de consumo masivo, en la ciudad de Ocaña y pueblos vecinos, garantizando la satisfacción de las necesidades de los clientes, conservando las creencias, políticas y generando valor para sus trabajadores, proveedores, propietarios y el Estado.

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.

Importancia de la visión. 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.

El propósito estratégico como parte de la visión. 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.

Las características esenciales del propósito estratégico son:

Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total.

Tener una visión estable, si modificaciones.

Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

Visión propuesta. Consolidarnos para el año 2020, entre las primeras empresas de distribución a nivel local y regional, cumpliendo estándares de calidad, innovando los servicios y optimizando los procesos constantemente.

Principios corporativos. 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.³⁵

Principios organizacionales. Dentro de las organizaciones tanto en el ámbito de la administración pública como privada se debe tener en cuenta los principios organizacionales para implementar unas políticas de calidad adecuadas al crecimiento de la empresa dentro del entorno en el que se enfoca la producción, comercialización y distribución de bienes y/o servicios, con el objetivo de satisfacer íntegramente las necesidades de sus clientes ampliamente potenciales, las organizaciones de hoy exigen que

³⁵ Ibíd. P 28

todos los procesos se desarrollen planificadamente desde el direccionamiento estratégico y la toma de decisiones. La presente teoría parte del análisis de los enfoques fundamentales de los principios de planeación, toma de decisiones, dirección y control, ejecución y evaluación, como estrategias de innovación que marcan la eficiencia y eficacia en el mundo corporativo.

Principios organizacionales propuestos. Equidad. Igualdad y Solidaridad.

Efectividad. Brindando productos de calidad y cumpliendo con las necesidades de los clientes.

Trabajo en Equipo. Fortaleciendo los lazos de amistad y solidaridad, alcanzando las metas propuestas en la empresa.

Honestidad. Siendo coherentes con nuestro pensar, hablar y actuar.

Servicio. Logrando la satisfacción de las necesidades de los clientes y así asegurar la permanencia en la empresa.

Credibilidad. Trabajando por el buen nombre de la empresa.

Valores corporativos. Los valores de una empresa hace 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 para la empresa. Enfoque al cliente y perspectiva a largo plazo, calidad e innovación, libertad y responsabilidad, colaboración y diversión

Estrategias. Las estrategias son el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, propuesto en la organización. Estas a su vez ayudan a lograr los objetivos y metas propuestas, de otra parte ayuda a poner orden a los diferentes procesos en el granero.

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. Por lo tanto las estrategias administrativas para la empresa:

La distribuidora el Servidor por ser una empresa dedicada al comercio de productos y por su juventud en el mercado no ha establecido o formulado estrategias para la mejora continua de la organización, se basan con día a día no cuentan con estrategias planteadas ya que es una empresa que le falta una organización tanto interna como externa.

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

Para el Granero el Servidor se proponen estrategias de mercadeo con el objetivo de mejorar los procesos en cuanto a la plaza, promoción, personas, procesos, precio y producto.

Estrategias de plaza. Se refiere al canal de distribución empleado para hacer llegar el producto al público objetivo. En esta etapa se definen los lugares en los que se pondrá el producto para la venta y los intermediarios que actúan en el proceso.

La distribución puede ser directa o indirecta. En el primer caso, el fabricante se encarga de hacer llegar el producto al consumidor final. En el segundo, el fabricante se lo entrega a un tercero que se encarga de venderlo

Estrategias de promoción. Son todas las actividades que se realizan para difundir la existencia del producto, con fines persuasivos, e incentivar la compra.

La promoción es la unión de los esfuerzos en publicidad, relaciones públicas, merchandising y servicio al cliente, para posicionar una marca o producto específico.

Recuerde que un buen análisis de mercado es la clave para lograr una integración coherente y organizada de estas cuatro fases, obtener una respuesta positiva de los consumidores y alcanzar las metas de la organización

Estrategias de producto. Es todo elemento tangible o intangible que la empresa elabora/desarrolla para ofertar en el mercado, bien sea porque quiere cubrir una necesidad de los consumidores o crear una nueva.

Este elemento está sujeto a unas características específicas que lo diferencian de la competencia, entre ellas están la calidad, el diseño, la usabilidad, el empaque y la marca.

Estrategias de precio. Es el valor del producto en el mercado. Su fijación depende de la oferta, la demanda, el público al que va dirigido y el costo de fabricación, promoción y distribución. En la estrategia de precios de la empresa deben considerarse las formas de pago, el tiempo de financiación, los descuentos y los recargos del producto.

Estrategias de procesos. El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

Estrategias de personas. Una única vista del cliente es de extrema importancia, si se quiere optimizar la experiencia de los clientes y prospectos, a través de todos los canales, departamentos y puntos de contacto,. Sin embargo, sistemas y procesos desconectados, una falta de estrategia y la carencia de habilidad para trabajar a través de silos son la mayoría de las causas por las cuales la vista unificada de los clientes aun es muy difícil o aun imposible para muchos negocios.

Estrategias propuestas.

Estrategias de plaza.

“Segmentar el mercado potencial que se desea abastecer, y lograr la cobertura con el servicio”.

La Segmentación de Mercados en la Mercadotecnia Contemporánea se define como aquella que trata de ampliar y profundizar el conocimiento de los mercados y sus segmentos con el objeto de adaptar su oferta de productos y su estrategia de marketing a las necesidades y preferencias de cada uno de ellos. La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento que el mercado es heterogéneo y pretende dividirlo en grupos homogéneos.

Este estudio le permitirá identificar las necesidades y el comportamiento de los diferentes segmentos del mercado y de sus consumidores para satisfacer en mejor forma sus

necesidades de acuerdo a sus preferencias, logrando ventajas competitivas en los segmentos objetivos.

Para determinar el tamaño y el mercado al cual nos vemos enfrentados es necesario hacer estudios de mercados, en el que se pueda determinar las preferencias, gustos, necesidades y poder adquisitivo de los clientes potenciales.

“Definir un plan estratégico para lograr el posicionamiento local, regional y nacional”.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

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 director.

El plan estratégico permite establecer estrategias para mejorar los procesos en la empresa y así asegurar la permanencia en el mercado.

“Aumentar el número de vehículos distribuidores o de reparto, para aumentar el número de productos distribuidos y así subir los ingresos”.

En la empresa se requiere para la distribución de los productos aumentar el número de vehículos, de los puntos de venta utilizando las zonas de carga y descarga colectivas.

En cuanto al tiempo de reparto los vehículos se observa que aumenta a medida que se incrementa la venta, siendo suficiente la limitación temporal de 30 minutos para efectuar las operaciones con vehículos.

Por ello, de las medidas de mejora planteadas en el estudio, la más requerida es la creación de unas nuevas zonas de carga y descarga exclusiva.

Se debe implementar nuevos vehículos para mejorar el servicio de distribución con el fin de llevar a tiempo los productos de la empresa, mejorando el actual servicio y promocionando los nuevos, como también lograr que los empleados estén en permanentes capacitaciones, adquiriendo nuevas técnicas de atención al cliente y manejo de público.

Estrategias de promoción

“Realizar pautas publicitarias en los diferentes canales de televisión como INGEPEC Ltda. y T.V San Jorge específicamente en el horario de los noticieros locales, logrando mejorar la imagen corporativa”.

La publicidad es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda.

A través de la investigación, el análisis y estudio de numerosas disciplinas, tales como la psicología, la neuroeconomía, la sociología, la antropología, la estadística, y la economía, que son halladas en el estudio de mercado, se podrá, desde el punto de vista del vendedor, desarrollar un mensaje adecuado para el público.

“Crear rifas teniendo en cuenta el volumen de compras, con el objetivo que el cliente se sienta más estimulado a comprar en la empresa”.

Una rifa es una competición en la que la gente compra boletos numerados. Las rifas son, a menudo, celebradas para reunir fondos y sufragar algún evento u obra de caridad.

La celebración de una rifa implica que un grupo de gente compra uno o varios boletos que dan opción a recibir un determinado premio. Se trata de un juego de azar, en el que una copia de los números que aparecen en los boletos son introducidos en una tómbola o en otro recipiente que garantice que sean extraídas aleatoriamente. El poseedor de un boleto con un número igual a uno extraído de la tómbola es considerado ganador y tiene derecho a reclamar su premio.

Al cliente se motiva por medio de rifas, por cantidad de compras, seleccionando las personas e interpreta estímulos para entender el mundo en forma coherente y con significado.

“Hacer publicidad a través de la entrega de volantes a todas la ciudadanía Ocañera, con el propósito de informar acerca de la existencia de la empresa: Es necesario realizar publicidad a través de estrategias como volantes, ya que este medio es más fácil para llegar al cliente”.

La publicidad es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda. A través de la investigación, el análisis y estudio de numerosas disciplinas, tales como la psicología, la neuroeconomía, la sociología, la antropología, la estadística, y la economía, que son halladas en el estudio de mercado, se podrá, desde el punto de vista del vendedor, desarrollar un mensaje adecuado para el público.

“Crear la tarjeta gane puntos como estrategia doble”.

Una para el cliente y hacerle su respectivo reconocimiento y la otra para la empresa al identificar los clientes más fieles de la organización, estrategia que se recomienda establecer dentro de un mes para comenzar a identificar los clientes.

Al igual que el vendedor del servicio procurar conservar su buena imagen y presentación personal. Es conveniente implementar en los empleados un uniforme que los identifique como funcionarios de la comercializadora, al igual que un carnet, ya que esto ayuda a que los clientes se sientan más seguros al adquirir los productos y el servicio.

Estrategias de producto

“Verificar las normas de calidad de los productos comercializados para mantener la imagen pública”.

La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados.

De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

“Realizar permanentemente estudios de costos de los diferentes productos, para generar una mayor competitividad en el mercado”.

Son las decisiones que debe tomar una empresa cuando los niveles de los costos se están incrementado lo que conlleva a las disminución de las ganancias de la empresa para luego así obtener el objetivo planteado esta si lograr el objetivo de producir más con la mayor eficacia posible, así como también los ingresos y con un nivel de producción alto

Para poder tener una ganancia en la empresa se debe tener en cuenta que los costos de producción deben están relacionados con el ingreso total obtenido, además la empresa debe incurrir unos gastos ya sea directa o indirectamente, lo cual debe estar relacionado con el proceso de producción y con los factores de producción y así de esta manera, el nivel de producción de máxima eficacia económica que es en última instancia el fin que persigue todo empresario, dependerá del uso de los factores de producción dentro de los límites de la capacidad productiva de la empresa.

Es necesario realizar de forma permanente los estudios de mercados con el objetivo de conocer las expectativas y demanda de los clientes y así lograr una mayor satisfacción de sus necesidades.

“Lograr ampliar el portafolio, consiguiendo implementar productos y servicios novedosos en el mercado”.

Un portafolio, es una especie de cartera de mano que se usa para llevar documentos, libros y papeles. El término suele referirse a un accesorio de utilización frecuente por parte de oficinistas y otros trabajadores.

Se debe gestionar o realizar alianzas con otras entidades para lograr la consecución de nuevos y novedosos productos, al igual que contar con personal capacitado para atender al público dependiendo de su edad y condición, al igual que se debe hacer un estudio de los gustos y preferencias de los mismos en cuanto al producto y servicio.

Estrategia de precio

“Ofrecer a los clientes un sistema de financiamiento para la adquisición de los productos”. Incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la competencia o atrayendo a clientes potenciales. Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno.

Se debe constantemente hacer estudio de costos, logrando mejorar la calidad del servicio y productos ofrecidos, como también lograr cautivar a todo tipo de público teniendo en cuenta su poder adquisitivo, para lo cual es necesario verificar los costos que trae el ofrecer el servicio y analizar de forma se pueden reducir.

“Captar los clientes potenciales del mercado, por medio de incentivos, logrando subir la cantidad de ventas de la empresa”.

Cliente es un concepto que procede del latín cliens y que refiere a la persona que accede a un determinado producto o servicio tras concretar un pago. Pese a que existen los clientes ocasionales, el término suele aplicarse a aquellos que acceden al producto o servicio con asiduidad.

Un cliente, por lo tanto, puede ser un comprador (quien compra un producto), un usuario (el sujeto que usa un servicio) o un consumidor (la persona que consume un producto o servicio).

Potencial, por otra parte, es aquello que encierra potencia, que puede existir o que tiene la virtud de otras cosas. El término también se usa para nombrar al poder o la fuerza disponibles de un cierto orden.

La noción de cliente potencial permite nombrar al sujeto que, de acuerdo a un análisis de mercado o estudio de marketing, podría convertirse en comprador, consumidor o usuario de un producto o servicio determinado. La potencialidad, en este caso, refiere a una conducta que todavía no se concretó.

Los clientes potenciales, por lo tanto, son aquellas personas, empresas u organizaciones que aún no realizan compras a una cierta compañía pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que disponen de los recursos económicos y del perfil adecuado.

Dichos clientes se pueden capturar por medio de incentivos como rifas, bonos por ventas y fidelidad de clientes, logrando conservar a los actuales y atraer a los potenciales.

“Analizar los precios de la competencia, para lograr la ampliación de nuevos productos y servicios”.

La competencia es una situación patrimonial en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios aptos en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de ofertantes y una pluralidad de demandantes.

Se le llama así a un sistema económico en el que los productores desarrollan su actividad sin injerencia del gobierno o de una autoridad central. Libre competencia es sinónimo de "libre mercado", y significa que además de su legalidad, la única orientación para tomar las decisiones económicas proviene de los precios. Los productores trabajan en neutralidad tratando de ganar cuota y posicionamiento en su nicho de mercado a través de estrategias de marketing como precios bajos, ante lo cual ninguna autoridad estatal ha de ejercer influencia para favorecerles o perjudicarles.

Es necesario hacer estudios estratégicos con el objetivo de analizar que tan fuerte es la competencia en cuanto a precios y así implementar estrategias de precios agresivos que contribuya a aumentar los ingresos y solidez económicos.

Estrategias de proceso

“Supervisar continuamente las instalaciones en cuanto a redes de electricidad, señales de evacuación y demás necesarias para brindar un adecuado servicio”.

La empresa al no tener las redes de electricidad en óptimas condiciones se generaría gastos y pérdidas ya que se necesitaría material para reconstruirlas, además se generaría poca seguridad para los clientes y funcionarios, estado en un constante peligro la integridad humana. Pero al contar con unas redes en óptimas condiciones se genera la prestación del servicio eficiente y por consiguiente se satisface a los usuarios que gozan de este servicio.

Se debe contar con las medidas necesarias de protección a los clientes, en cuanto a seguridad, por lo que es necesaria la adquisición de kit de primeros auxilios, al igual que capacitar a los empleados en prevención y atención de accidentes y seguridad de la infraestructura.

“Proponer un sistema de residuos sólidos, inspeccionando constantemente y verificando que en las instalaciones no exista basura tirada en los corredores y demás zonas de la distribuidora”.

Al no preservar las instalaciones en perfecto estado de orden y aseo y usar inadecuadamente este servicio conlleva a la disminución de un ambiente agradable para los clientes y visitantes, viéndose afectados los empleados de la misma. Pero si contribuimos a esta situación el lugar se convertirá en un sitio acogedor se sano esparcimiento para empleados y clientes en general.

“Implementar el buzón de sugerencias, para que los empleados y clientes tengan la oportunidad de expresar sus inconformidades”.

Por medio del buzón de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, es la manifestación de inconformidad expresada por los empleados o clientes respecto de un producto o servicio adquirido, ofrecido o prestado por una entidad vigilada y puesta en conocimiento de este negocio.

Implementar el buzón de sugerencia para el cliente puede realizar los aportes correspondientes para el mejoramiento de la empresa, estrategia que se mantendrá en forma permanente y será revisada mensualmente por el propietario para realizar los ajustes requeridos por el cliente en la empresa.

Estrategias de personas

“Capacitar cada dos meses durante el año al personal de la empresa brindando charlas de Seguridad Industrial, Preservación del medio Ambiente y calidad del servicio”.

Si la empresa no tiene personal capacitado se cometería el error de efectuar un mal procedimiento y por consiguiente se vería afectada la organización ya que se alteraría los procesos para brindar el servicio de una forma adecuada a la comunidad, pero sería una empresa consiente de generar un mejor servicio a la población cumpliendo con todos los parámetros establecidos por la ley.

“Incentivar a los empleados sobresalientes con premios y bonos, logrando la motivación en el trabajo”.

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empiezan a cometerse ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

El concepto motivación lo conforma la palabra MOTIVO y ACCION, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al 110% debe tener un motivo que lo lleve a la acción.

Existen muchos motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la rutina, los problemas personales, etc.

Lo cierto es que con tantas variables es difícil identificar la causa raíz, incluso aunque hablemos abiertamente con el empleado difícilmente comprenderemos la verdadera causa raíz del problema de falta de motivación.

“Crear escalas de ascenso teniendo en cuenta la capacitación y experiencia, para lograr un mayor compromiso y sentido de pertenecía con la empresa por parte del empleado”.

El sentido de pertenencia remite al sentido de propiedad o de posesión que tiene una persona sobre un objeto o un bien material. Es decir, el sentido de pertenencia muestra la relación que existe entre el dueño de una cosa y dicha propiedad. El sentido de pertenencia aporta unos derechos concreto al dueño sobre el uso y disfrute de ese bien material.

Desde este sentido de propiedad, se establece un orden social y un respeto puesto que desde el punto de vista ético y moral, cualquier persona tiene la responsabilidad de respetar los bienes ajenos. Estamos en una sociedad con una clara tendencia al materialismo en la que muchas personas ponen su valor de una forma equivocada en aquello que tienen.

4.2 REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA TENIENDO EN CUENTA EL MARCO AXIOLÓGICO EN RELACIÓN CON LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.

La matriz debe ser utilizada en una primera etapa para la construcción de un sistema de información. Es necesario que un sistema 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 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: Distribuidora León y Distribuidora los pinos, los cuales se han venido posicionando por su labor 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 9. Matriz del perfil competitivo de la empresa.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	GRANERO EL SERVIDOR		DISTRIBUIDORA LEÓN		DISTRIBUIDORA LOS PINOS	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Atención al cliente	0.21	4	0.84	2	0.42	3	0.63
Nivel de precios	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
Disponición del personal para las capacitaciones	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24
Calidad de los productos	0.25	3	0.75	2	0.5	1	0.25
Sentido de pertenencia con la empresa	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Variedad de los productos	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Total	1.0		3.63		2.6		2.68

Fuente: Autores del proyecto

La matriz del perfil competitivo de la empresa Granero el servidor, se comparó con dos entidades que prestan el servicio de forma similar las cuales son: Distribuidora León y Distribuidora los Pinos, como se puede observar la empresa Granero el servidor, tiene una ponderación de 3.63, le sigue y siendo la competencia más fuerte la Distribuidora Los Pinos con 2.68 y por debajo de estas dos se encuentra La Distribuidora León con 2.6, de acuerdo

a lo anterior se puede decir que el Granero el Servidor es la más fuerte, en cuanto a los factores de éxito, esto puede ser por los productos que está ofrece.

Según los datos antes mencionados, se puede constatar que la empresa debe mejorar en muchos aspectos para estar a la par con las empresas comparadas y superarlas, de otra parte debe aprovechar las fortalezas y oportunidades que posee para lograr un crecimiento y una adecuada sostenibilidad en el mercado de los víveres.

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 el Granero el Servidor, 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

1. Competencia comercial para la empresa
2. Otros mercados
3. Profesionales preparados en marketing
4. Proveedores
5. Demanda interna de los productos
6. Alianzas estratégicas.

Amenazas

1. Alteración del orden público en la zona
2. Competencia desleal de otras empresas
3. Reconocimiento comercial de la empresa
4. Variedad de productos en la competencia
5. Situación económica que afronta la región
6. Publicidad agresiva de la competencia
7. Políticas del gobierno
8. Contrabando en la zona
9. Llegada de empresas con mayor tecnología
10. Cambios en los gustos de los clientes.

Cuadro 10. Matriz EFE del Granero el Servidor.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Competencia comercial para la empresa.	0.05	2	0.1
2. Otros mercados	0.10	4	0.4
3. Profesionales preparados en marketing	0.09	3	0.27
4. Proveedores	0.07	4	0.28
5. Demanda interna de los productos	0.09	4	0.36
6. Alianzas estratégicas.	0.06	3	0.18
AMENAZAS			
1. Alteración del orden público en la zona	0.07	1	0.07
2. Competencia desleal de otras empresas	0.10	3	0.3
3. Reconocimiento comercial de la empresa	0.09	3	0.27
4. Variedad de productos en la competencia	0.05	1	0.05
5. Situación económica que afronta la región	0.07	2	0.14
6. Demanda interna de los productos	0.04	1	0.04
7. Políticas del gobierno	0.02	1	0.02
8. Contrabando en la zona	0.05	2	0.1
9. Llegada de empresas con mayor tecnología	0.02	2	0.04
10. Cambios en los gustos de los clientes.	0.03	1	0.03
TOTAL	1.0		2.65

Fuente: Autores 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 el mercado virgen con el que cuenta, como también la imagen y reconocimiento que puede llegar a tener. El resultado arrojado de 2.65 indica que la empresa no es sólida o estable, por lo que no asegura su permanencia en el mercado, se recomienda en este caso implementar estrategias en el mercado para continuar en el mercado de los víveres.

Matriz de Evaluación 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 del Granero el Servidor.

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

1. Atención al cliente
2. Dotación tecnológica

3. Nivel de precios
4. Servicio y productos básicos
5. Nombre de la empresa
6. Mercados en otras zonas
7. Labor realizada
8. Experiencia en el mercado
9. Disposición del personal para las capacitaciones
10. Calidad de los productos

Debilidades

1. Publicidad y promoción
2. Buzón de sugerencias
3. Planes y estrategias que direccionen el logro de los objetivos.
4. Políticas de marketing
5. Variedad de los productos
6. Ubicación de la empresa

Cuadro 11. Matriz EFI del Granero el Servidor.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Atención al cliente	0.08	4	0.32
2. Dotación tecnológica	0.05	3	0.15
3. Nivel de precios	0.07	4	0.28
4. Servicio y productos básicos	0.10	4	0.4
5. Nombre de la empresa	0.04	4	0.16
6. Mercados en otras zonas	0.04	4	0.16
7. Labor realizada	0.07	2	0.14
8. Experiencia en el mercado	0.05	1	0.05
9. Disposición del personal para las capacitaciones	0.07	3	0.21
10. Calidad de los productos	0.09	4	0.36
DEBILIDADES			
1. Publicidad y promoción	0.06	1	0.06
2. Buzón de sugerencias	0.05	2	0.1
3. Planes y estrategias que direccionen el logro de los objetivos.	0.02	1	0.02
4. Políticas de marketing	0.10	2	0.2
5. Variedad de los productos	0.07	4	0.28
6. Ubicación de la empresa	0.04	2	0.08
TOTAL	1.0		2.97

Fuente: Autores del proyecto

La matriz EFI indica que la fortaleza más importante de la empresa es la atención al cliente y la calidad de los productos, 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, aunque deben ser más frecuentes las capacitaciones, con el fin de lograr que los clientes reciban cada día un producto con mejor calidad.

Otra de las fortalezas importantes es que se cuenta con un nivel de precios adecuado a los productos.

En cuanto a las debilidades las más representativas y preocupantes es la falta de variedad de productos.

El puntaje ponderado de 2.97 indica que la empresa no tiene estabilidad en su condición interna, la cual es la base para las metas de fortalecimiento, por lo que se debe implementar estrategias que contribuyan a cambiar dicha situación.

Matriz DOFA de la empresa. 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 12. Matriz DOFA

<p>Continuación (Cuadro 12)</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al cliente 2. Dotación tecnológica 3. Nivel de precios 4. Servicio y productos básicos 5. Nombre de la empresa 6. Mercados en otras zonas 7. Labor realizada 8. Experiencia en el mercado 9. Disposición del personal para las capacitaciones 10. Calidad de los productos 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Publicidad y promoción 2. Buzón de sugerencias 3. Planes y estrategias que direccionen el logro de los objetivos. 4. Políticas de marketing 5. Variedad de los productos 6. Ubicación de la empresa
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia comercial para la empresa 2. Otros mercados 3. Profesionales preparados en marketing 4. Proveedores 5. Demanda interna de los productos 6. Alianzas estratégicas. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>Penetrar en el mercado para aumentar los clientes actuales. F8+O2</p> <p>Implementar capacitaciones a los empleados en temas de mercadeo y ventas para crear estrategias que ayuden a aumentar los ingresos de la empresa. F9+O3</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>Realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación incluyendo las redes sociales logrando dar a conocer los productos de la empresa. D1+D4+O5</p> <p>Lograr alianzas con contratistas para mejorar la infraestructura en la empresa. D3+O6</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alteración del orden público en la zona 2. Competencia desleal de otras empresas 3. Reconocimiento comercial de la empresa 4. Variedad de productos en la competencia (Cuadro 12) 5. Situación económica que afronta la región 6. Publicidad agresiva de la competencia 7. Políticas del gobierno 8. Contrabando en la zona 9. Llegada de empresas con mayor tecnología 10. Cambios en los gustos de los clientes. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>Efectuar concientización en el producto para lograr una mejora continua y fidelizar a los clientes F1+F3+F5+A3</p> <p>Implementar campañas para dar a conocer los servicios y productos básicos, con el objetivo de lograr un mayor reconocimiento comercial. F4+A3</p> <p>Aprovechar la buena disposición del personal para las capacitaciones, logrando con esto dar a conocer la calidad de los productos, mejorando los ingresos y el servicio logrando con esto que la empresa sea reconocida en el mercado local y nacional. F9+F10+A3</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>Diseñar sistemas de comunicación logrando con esto el crecimiento organizacional de la entidad. D1+D6+A2</p>

Fuente: Autores del proyecto.

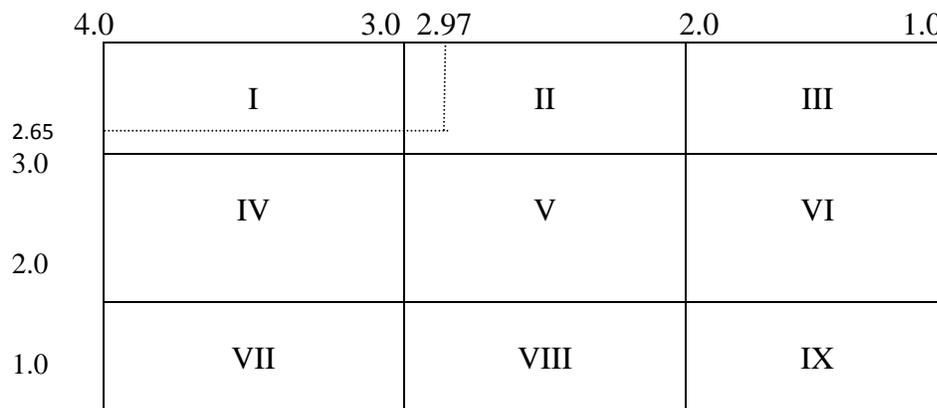
De acuerdo a la interpretación de la matriz DOFA, se considera que el grupo de estrategias más viable es la FA, ya que se requiere a la mayor brevedad posible corregir las amenazas presentadas para lograr una mejor posición ante las debilidades visualizadas. Por lo tanto se hace necesario implementar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

Matriz Interna-Externa (IE), del Granero, 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.

Figura 1. Aplicación de la matriz IE a la empresa.



Fuente: Autores del proyecto.

EFI = 2.97

EFE = 2.65

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 mercados, seguidamente aumentando la calidad de los servicios prestados, la empresa cuenta con una esmerada atención al cliente permitiendo adquirir buena imagen y reconocimiento, en la actualidad se cuenta con dotación tecnológica, lo cual trae reconocimiento y buena imagen, se ofrecen productos básicos lo que le permite penetrar en nuevos mercados.

De otra parte se debe decir que el Granero el Servidor se le recomienda estrategias de competencia en el mercado, como son campañas publicitarias y continuar capacitando para ofrecer los productos y 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 y los mercados que aun no se les ha brindado los productos.

La empresa debe aprovechar la tecnología con la que cuenta en la actualidad, para lograr penetrar en los mercados, ya que en el cuadrante agresivo muestra el desarrollo del mercado, aprovechando la adecuada a tensión 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.

El granero el Servidor es una empresa seria, moderna con miembros comprometidos en fomentar el bienestar social y empresarial así como el desarrollo productivo de la región, innovando y creciendo para brindar la más alta calidad. Los servicios por Distribuciones el Servidor son principalmente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y a la vez de los consumidores, que son principalmente personas de los estratos 1-2-3 de toda la región. Para tener una buena estrategia en el mercado, contamos con la asistencia personal de nuestras impulsadoras, vendedores y supervisor, que visitan continuamente a nuestros clientes para motivar, ordenar, exhibir todos nuestros productos en cada establecimiento y a su vez dar a conocer y promover la venta del mismo por medio de degustaciones y obsequios.

Los productos ofrecidos por Distribuciones el Servidor son Avena en varias presentaciones, harina Siete Cereales, en varias presentaciones, crema de Arroz, mezcla Láctea, pastas en varias presentaciones, café, harinas, condimentos y sal.

Es necesario mencionar que en la distribuidora no se ha realizado un plan de mercadeo que sea eficaz para el servicio prestado, por la entidad, de otra forma no existe una visión clara del objetivo final que poseen los directivos, por lo que se debe tener en cuenta una buena planeación y el conocimiento de las falencias que se presentan en la prestación del servicio y las oportunidades de crecimiento de la institución.

De otra parte se puede decir que no existe la formación respecto al diseño e implementación de los planes de mercadeo y estructura interna, lo que conduce al no aprovechamiento de los recursos con que se cuenta para dar a conocer los productos y servicios prestados por la distribuidora.

Los directivos del granero el servidor son conscientes que es necesario contar con herramientas que faciliten el logro de los objetivos propuestos, por lo que se debe tener especial cuidado en el diseño del producto o servicio, el establecimiento de los precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para dar a conocer el servicio ofrecido a la comunidad de Ocaña y la región.

4.3 ESTRATEGIAS PARA LA ORGANIZACIÓN TENIENDO EN CUENTA LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

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 13. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	Efectuar concientización en el producto para lograr una mejora continua y fidelizar a los clientes		Implementar campañas para dar a conocer los servicios y productos básicos, con el objetivo de lograr un mayor reconocimiento comercial.		Aprovechar la buena disposición del personal para las capacitaciones, logrando con esto dar a conocer la calidad de los productos, mejorando los ingresos y el servicio logrando con esto que la empresa sea reconocida en el mercado local y nacional.		PUNTAJE DE ATRACCIÓN
		P	TP	P	TP	P	TP	
Variables internas								
1. 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 productos básicos	4	4	16	3	12	4	16	Se debe continuar prestando servicio que satisfagan las necesidades de los

Continuación (Cuadro 13)

								clientes.
5. Nombre de la empresa	4	4	16	4	16	4	16	El buen nombre de la empresa es un aspecto que se debe conservar, para lograr aumentar los clientes, como también el crecimiento de la confianza de los actuales
Variables externas								
1. Competencia comercial para la empresa	4	2	8	2	8	3	12	Se debe aprovechar la escasa competencia con el fin de penetrar en el mercado.
2. Reconocimiento comercial de la empresa	4	4	16	3	12	1	4	Se debe preparar a los empleados, para cubrir los mercados, aun sin productos.
3. Alteración del orden público en la zona	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. Publicidad agresiva de la competencia	1	4	4	4	4	4	4	Es necesario implementar campañas agresivas de publicidad con el fin de dar a

Continuación (Cuadro 13)

								conocer la empresa y los servicios ofrecidos por ella.
Total atracción			110		102		105	

Fuente. Autores 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 el granero el Servidor, siendo prioritario el efectuar concientización en el producto para lograr una mejora continua y fidelizar a los clientes.

Implementar campañas para dar a conocer los servicios y productos básicos, con el objetivo de lograr un mayor reconocimiento comercial.

Aprovechar la buena disposición del personal para las capacitaciones, logrando con esto dar a conocer la calidad de los productos, mejorando los ingresos y el servicio logrando con esto que la empresa sea reconocida en el mercado local y nacional.

Matriz Marco Lógico. Esta matriz 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 14. Matriz Marco Lógico

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	OBJETIVO. Efectuar concientización en el producto para lograr una mejora continua y fidelizar a los clientes.			
	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
<p>PROPÓSITO Realizar campañas para dar a conocer la calidad del producto.</p>	Ofrecer los productos en el granero con calidad y responsabilidad.	Medir periódicamente la calidad del producto.	A través de encuestas aplicadas a los clientes.	Buena calidad, por lo tanto incremento de clientes.
<p>RESULTADOS Recurso humano preparado para realizar las labores y promoción de los productos.</p>	Lograr la capacitación de los empleados en un 90% en 6 meses.	Reporte de capacitaciones actuales sobre número de empleados.	Informe de quejas y reclamos sobre el producto al cliente.	Nivel de rendimiento de los empleados.
<p>ACTIVIDADES Evaluar los conocimientos de los empleados.</p>	Realizar los correctivos, para la mejora continua.	Mantener un control de capacitaciones y producto.	Registro de datos.	Análisis de las fortalezas y debilidades en cuanto al personal.

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	OBJETIVO. Implementar campañas para dar a conocer los servicios y productos básicos, con el objetivo de lograr un mayor reconocimiento comercial.			
	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
<p>PROPÓSITO Lograr implementar programas y campañas para proveer los productos a ofrecer en el mercado.</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 campañas agresivas de publicidad para dar a conocer los nuevos productos.</p>	<p>Ofrecer productos 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 proyectos a ofrecer a los clientes.</p>

Continuación (Cuadro 14)

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	OBJETIVO. Aprovechar la buena disposición del personal para las capacitaciones, logrando con esto dar a conocer la calidad de los productos, mejorando los ingresos y el producto logrando con esto que la empresa sea reconocida en el mercado local y nacional.			
	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
PROPÓSITO Incrementar los ingresos de la empresa.	Lograr capacitar a los empleados en ventas con el objetivo de incrementar las ventas.	Medir periódicamente los resultados de los ingresos a través de los estados financieros.	Aumento de las ganancias reflejados en los estados financieros	Incremento de las ventas en el mes.
RESULTADOS Empresa sólida económica y financieramente.	Crecimiento en infraestructura, equipos, muebles y enseres en doce meses.	Reporte de ingresos sobre número de ventas.	Informe de ventas mensuales.	Nivel de ventas.
ACTIVIDADES Motivar a los empleados, con el porcentaje por ventas.	Aumento de ventas y clientes.	Mantener un control de ventas e ingresos.	Registro de ventas.	Empleados comprometidos con la actividad económica.

Fuente. Autores del proyecto.

Los conocimientos que poseen los empleados y representante legal, deben ser aprovechados en beneficio de la entidad, como también es necesario tener en cuenta la normatividad que beneficia el comercio en la ciudad.

Es importante tener en cuenta que la empresa, se encuentra legalmente constituida, lo cual se debe aprovechar para la consecución de recursos económicos que beneficien a la empresa y por lo tanto se mejore la calidad de vida de los empleados.

El positivo sentido de pertenencia que poseen algunos empleados, se debe aprovechar para lograr los objetivos propuestos por la misma y así alcanzar las metas trazadas.

Es necesario capacitar a los nuevos empleados al igual que realizar capacitaciones continuas a los ya vinculados con la empresa, con el objetivo de ofrecer nuevas técnicas y así mejorar los procesos y labores realizadas cada día en bien de la comunidad.

Promocionar y divulgar la misión y visión propuestas para la empresa, con el fin de que la población la conozcan y quiera participar de ella, como también se deben realizar procesos de capacitación a los nuevos empleados. Al igual que organizar de forma adecuada la estructura administrativa y así controlar mejor las líneas de mando.

5. CONCLUSIONES

Los resultados indican que el granero el servidor en su situación interna no es fuerte, ya que no cuenta con principios corporativos, bien definidos, lo cual ha provocado que se presenten dificultades en la toma de decisiones, siendo estas de gran importancia para la adecuada dirección de la empresa.

La empresa en la actualidad es reconocida por la comunidad en general, por su buen servicio, aunque hace falta implementar publicidad para dar a conocer los productos ofrecidos por ellos, de otra parte se debe tener en cuenta que los competidores más fuertes son la distribuidora los pinos y León, las cuales compite fuertemente con el granero, esta se caracteriza por ofrecer excelentes productos, a buenos precios y gozar de una buena ubicación estratégica

La entidad está pasando por un buen momento, pero se debe implementar estrategias que contribuyan a un mejoramiento continuo, como efectuar la concientización en el producto para lograr una mejora continua y fidelizar a los clientes, implementar campañas para dar a conocer los productos básicos ofrecidos por la empresa, para lograr un reconocimiento comercial y aprovechar la buena disposición del personal para las capacitaciones, logrando con esto dar a conocer la calidad de los productos, mejorando los ingresos y el producto alcanzando con esto que la empresa sea reconocida en el mercado local y nacional.

6. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar las herramientas administrativas como misión, visión, principios y estrategias, propuestas con el fin de dar a conocer los productos ofrecidos por la empresa a la comunidad en general, por medio de campañas publicitarias y así aumentar sus ventas e ingresos.

Es necesario que la empresa continúe capacitando a los empleados en aspectos tanto internos como externos, y así mejorar cada día más los servicios y productos ofrecidos, por lo que es conveniente continuar con la formulación de proyectos para lograr el crecimiento de la empresa y el fortalecimiento económico y financiero.

Se deben tener en cuenta las estrategias diseñadas, con el objetivo de mantener que mantengan en un constante mejoramiento y avance económico y financiero la empresa, como también lograr abarcar otros mercados, y ampliar sus servicios y variedad de productos.

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.

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

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

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

DURÁN CASTILLA, Camilo Ernesto y MOLINA RIZO, Roosevelt Stivel, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Plan estratégico para la empresa comunitaria de acueducto de río de oro "EMCAR E.S.P." que permita ofrecer acciones de mejoramiento, 2006. p 15

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

GARCIA MADARRIAGA, Ricardo. Diagnostico industrial. Bogotá: Ediciones Rosaristas, 1999. p. 98

KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz Administración una perspectiva global. 11 ed.: Mc Graw Hill, 1994. P. 104

LEMUS GALVAN, Diana Yadira y TORO CORONEL, Jeider Antonio, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Plan estratégico para el supermercado el emprendedor AR de la ciudad de Ocaña, con el fin de formular estrategias de proyección comercial. 2011. p 13

PÁEZ PÉREZ, Ledis Johanna y VEGA CASELLES, Yohe Esmith. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, facultad de ciencias administrativas y económicas. 2007. P 20

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

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.

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

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. Mc Graw Hill 1971. P 37.

REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS

FENALCO. Distribución de víveres. [En línea] (20 Marzo de 2010), disponible en <<http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCI%C3%93N%20en%20Colombia.pdf>> p 1

GUIDEWHAT. ¿Qué es un granero?, [En línea] (Agosto 18 de 2015), disponible en <<http://guidewhat.com/que-es-un-granero.php>> p 1

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN. Distribución alimentaria. [En línea] (Marzo 6 de 2014), disponible en <http://economia.elpais.com/economia/2014/03/06/agencias/1394117166_286402.html> p 1

OFICINA COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN COLOMBIA. Comercio y distribución en Colombia. [En línea] (27 de Julio de 2015), disponible en <<http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCI%C3%93N%20en%20Colombia.pdf>> p 1

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN. Distribución alimentaria. [En línea] (Marzo 6 de 2014), disponible en <http://economia.elpais.com/economia/2014/03/06/agencias/1394117166_286402.html> p 1

TEMA GLOBAL. Conceptos básicos de administración estratégica. [En línea] (Septiembre 7 de 2015), disponible en <<http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/01.pdf>> p 1

ANEXOS

Anexo A. Entrevista dirigida al gerente y empleados del Granero el Servidor de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

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

Objetivo. Elaborar un plan estratégico para el Granero el Servidor de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, con el fin de mejorar su proyección comercial.

1. ¿Hace cuanto labora en la empresa?

Menos de un año____
Entre 1 y 3 años____
Más de 3 años____

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

3. ¿Cómo se siente respecto a la oportunidad laboral de la empresa?

Muy satisfecho____ Satisfecho____ Poco satisfecho____ Insatisfecho____

¿Por qué?_____

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

Excelente____
Bueno____
Regular____
Malo____

5. ¿La empresa cuenta con publicidad en los medios de comunicación sobre los productos ofrecidos?

SI _____ NO _____

6. ¿Cuáles considera son las fortalezas y debilidades en la empresa?

Atención al cliente____
Publicidad y promoción____
Dotación tecnológica____
Nivel de precios____
Servicio y productos____
Personal idóneo y calificado____

El proceso productivo no se transmite al mercado con la intensidad necesaria.

Nuevas políticas de marketing.

Buzón de petición, quejas, reclamos y sugerencias.

Calidad de los productos_____

Variedad de productos_____

Ubicación de la empresa_____

7. ¿Cuáles considera son las oportunidades y amenazas en la empresa?

Escasa competencia comercial para la empresa _____

Existencia de otros mercados _____

Alteración del orden público en la zona_____

Escaso reconocimiento comercial de la empresa _____

Apoyo a eventos sociales y deportivos_____

Situación económica que afronta la región._____

Las campañas publicitarias realizadas por las otras empresas_____

Políticas de gobierno_____

Proveedores_____

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 gerente de la empresa como lleva a cabo la planeación? _____

13. ¿Cada cuanto se le brinda capacitación a los miembros de su 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?. Escoja al menos cinco de cada uno.

Solidaridad _____

Participación _____

Equidad _____

Honestidad _____

Lealtad _____

Responsabilidad _____

Respeto _____

Mística _____

Confianza _____

Trabajo en Equipo _____

Nutrición, Salud y Bienestar _____

Garantía de calidad y seguridad de los productos _____

- Comunicación con el consumidor____
- Derechos humanos en nuestra actividad empresarial____
- Liderazgo y responsabilidad personal____
- Seguridad y salud en el trabajo____
- Relaciones con proveedores y clientes____
- Sostenibilidad medioambiental____

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

¡Gracias por su tiempo!

Anexo B. Encuesta dirigida a los clientes del Granero el Servidor de la ciudad de Ocaña,
Norte de Santander.

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

Objetivo. Elaborar un plan estratégico para el Granero el Servidor de la ciudad de Ocaña,
Norte de Santander, con el fin de mejorar su proyección comercial.

1. ¿Cómo considera el portafolio de productos ofrecido por esta empresa?

Excelente_____

Bueno_____

Regular_____

Malo_____

2. ¿Considera que la publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios y
productos ofrecidos es suficiente?

SI _____ NO _____

3. ¿La calidad de los servicios ofrecidos cómo los considera?

Excelente_____ Bueno_____ Regular_____ Malo_____

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

Excelente_____, Bueno_____, Regular_____, Malo_____

5. ¿En qué le gustaría que en la empresa mejore?

6. ¿Usted por qué prefiere comprar en la empresa?

Precio_____

Calidad_____

Buena atención_____

Buen estado del producto_____

Entrega a tiempo_____

7. ¿La empresa tiene en cuenta sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias?

SI___ NO___ Cómo?_____

¡Gracias por su tiempo!