

	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(60)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	MARELBI GENTIL JAIME LEIDY JOHANNA PACHECO JÁCOME
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIRECTOR	BEATRIZ HELENA CAMARGO GARCIA
TÍTULO DE LA TESIS	PLAN ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE MERCADEO PARA EL ALMACÉN PUNTO AMA DE LA CIUDAD DE OCAÑA, CON EL ÁNIMO DE MEJORAR SU SITUACIÓN EN VENTAS Y FINANZAS

RESUMEN

(70 palabras aproximadamente)

ESTE TRABAJO TIENE LA FINALIDAD DE ESTRUCTURAR EL PLAN ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE MERCADEO PARA EL ALMACÉN PUNTO AMA DE LA CIUDAD DE OCAÑA, CON EL ÁNIMO DE MEJORAR SU SITUACIÓN EN VENTAS Y FINANZAS, MEDIANTE EL DESARROLLO DE UNA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO PARA IDENTIFICAR: DEBILIDADES, FORTALEZAS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, EXISTENTES; ESBOZO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS CON EL FIN DE DIRECCIONAR Y ORDENAR EL DESARROLLO FUTURO DEL ALMACÉN.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 110	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 27	CD-ROM: 1
--------------	-----------	-------------------	-----------



VÍA ACOLSURE, SEDE EL ALGODONAL, OCAÑA N. DE S.
Línea Gratuita Nacional 018000 121022 / PBX: 097-5690088
www.ufpso.edu.co



PLAN ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE MERCADEO PARA EL ALMACÉN PUNTO AMA
DE LA CIUDAD DE OCAÑA, CON EL ÁNIMO DE MEJORAR SU SITUACIÓN EN
VENTAS Y FINANZAS

AUTORES:

MARELBI GENTIL JAIME

LEIDY JOHANNA PACHECO JÁCOME

Trabajo de grado para Optar el título de Administrador de Empresas

Director:

BEATRIZ HELENA CAMARGO GARCIA

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

Ocaña, Colombia

Octubre de 2016

Índice

	Pág.
Capítulo 1. Plan estratégico en el área de mercadeo para el almacén Punto Ama de la ciudad de Ocaña con el ánimo de mejorar su situación en ventas y finanzas	1
1.1 Planteamiento del problema.	1
1.2 Formulación del problema.	3
1.3 Objetivos.	3
1.3.1 Objetivo general.	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación.	4
Capítulo 2. Marco referencial	6
2.1 Marco histórico.	6
2.1.1 Antecedentes de la Planeación Estratégica a Nivel Mundial.	6
2.1.2 Antecedentes de la Planeación estratégica en Colombia.	7
2.1.3 Antecedentes del Almacén Punto Ama.	7
2.2 Marco teórico.	8
2.3 Marco conceptual.	12
2.3.1 Conceptualización referente a planeación estratégica.	12
2.3.2 Estrategia.	13
2.3.3 El Estratega.	15
2.3.4 Direccionamiento estratégico.	18
2.3.5 Objetivos corporativos.	20
2.3.6 Principios corporativos.	21
2.3.7 Valores corporativos.	22
2.3.8 Matriz Dofa	22
2.4 Marco legal.	27
2.4.1. Constitución Política de Colombia de 1991.	27
2.4.2 Código de Comercio.	27
2.4.3 Conceptos sobre los tipos de sociedades.	30
2.4.4 Políticas de intercambio comercial.	32
Capítulo 3. Diseño metodológico	40
3.1 Tipo de investigación.	40
3.2 Población y muestra.	41
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información.	42
3.4 Técnicas de procedimientos y análisis de la información.	43
3.5 Tabulación y análisis.	43
3.5.1 Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama	43
3.5.2 Encuesta realizada a los clientes del almacén Punto Ama	60
3.6 Diagnostico.	71

3.6.1 Diagnostico Interno.	71
3.6.2 Diagnostico Externo.	74
Capítulo 4. Presentación de resultados	76
4.1 Identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, existentes con base en la investigación del mercado objetivo.	76
4.2 Esbozo de la misión, visión y objetivos de la organización con el fin de direccionar y ordenar el desarrollo futuro del almacén	78
4.2.1 Formulación de la misión.	78
4.2.2 Formulación de la visión.	78
4.2.3 Objetivos de la organización.	79
4.2.4 Objetivos de marketing	79
4.3 Planteamiento del proceso de estrategias en el contexto del mercadeo y las finanzas que proyecten el mejoramiento de la situación actual, de punto ama	81
4.3.1 Marco estratégico de mercadeo.	81
4.3.2 Marco estratégico de fijación de precios, promoción, publicidad y ventas. Estrategia de fijación de precios.	84
Capítulo 5. Conclusiones	88
Capítulo 6. Recomendaciones	89
Referencias	90
Apéndices	91

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Componentes de planeación estratégica establecidos en el almacén Punto Ama	43
Tabla 2. Calificación dada a los productos ofrecidos por la empresa en cuanto a calidad	45
Tabla 3. Valoración en cuanto al desempeño y sentido de pertenencia por parte de los empleados	46
Tabla 4. Herramientas, elementos y equipos de trabajo suministrados en las labores diarias	47
Tabla 5. Nivel de comercialización del Almacén PUNTO AMA y su incidencia en el aspecto financiero	48
Tabla 6. Nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes por parte del almacén Punto Ama	49
Tabla 7. Consideración de los encuestados frente a la distribución de los productos a los clientes	50
Tabla 8. Opinión de los encuestados acerca de la situación financiera del Almacén Punto Ama	51
Tabla 9. Estrategias utilizadas por en el Almacén Punto Ama para el logro de los objetivos	52
Tabla 10. Fortalezas del almacén Punto Ama	53
Tabla 11. Debilidades del almacén Punto Ama	54
Tabla 12. Aporte del Almacén PUNTO AMA, a la capacitación de sus empleados	55
Tabla 13. Opinión de los encuestados sobre la evaluación del ambiente laboral	56
Tabla 14. Forma como reciben los empleados la inducción al ingreso al almacén punto Ama	57
Tabla 15. Forma de impartir información a los empleados para el desarrollo de su cargo	58
Tabla 16. Sugerencias realizadas por los empleados para el mejoramiento del Almacén	59
Tabla 17. Identificación del tiempo que lleva de relaciones comerciales con el Almacén Punto ama	60
Tabla 18. Opinión de los encuestados sobre la condición de comprador en el almacén Punto Ama	61
Tabla 19. Opinión de los encuestados sobre los productos que más demandan en el almacén Punto Ama	62
Tabla 20. Valoración sobre la calidad de los productos que le provee el almacén Punto Ama	63
Tabla 21. Afirmación sobre la conformidad sobre el servicio al cliente ofertado por las vendedoras del almacén Punto Ama	64
Tabla 22. Opinión de los encuestados sobre las inconformidades sentidas de Punto Ama como cliente	65
Tabla 23. Opinión de los encuestados sobre la frecuencia de compra en el almacén Punto Ama	66

Tabla 24. Opinión de los encuestados acerca de los precios de los productos comprados en Punto Ama	67
Tabla 25. Estimativo del valor de la compra realizada por los clientes de acuerdo con el período de tiempo	68
Tabla 26. Frecuencia con que realiza la compra señalada en la pregunta anterior	69
Tabla 27. Opinión sobre el referente que los indujo a comprar en este Almacén	70
Tabla 28. Matriz de las debilidades-fortalezas, amenazas y oportunidades (DOFA).	76

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Componentes de planeación estratégica establecidos en el almacén Punto Ama	43
Figura 2. Calificación dada a los productos ofrecidos por la empresa en cuanto a calidad	45
Figura 3. Valoración del desempeño y sentido de pertenencia de los empleados	46
Figura 4. Herramientas, elementos y equipos de trabajo suministrados en las labores diarias	47
Figura 5. Nivel de comercialización del Almacén PUNTO AMA y su incidencia en el aspecto financiero	48
Figura 6. Nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes por parte del almacén Punto Ama	49
Figura 7. Consideración de los encuestados frente a la distribución de los productos a los clientes	50
Figura 8. Opinión de los encuestados acerca de la situación financiera del Almacén Punto Ama	51
Figura 9. Estrategias utilizadas por el Almacén Punto Ama para el logro de los objetivos	52
Figura 10. Fortalezas del almacén Punto Ama	53
Figura 11. Debilidades del almacén Punto Ama	54
Figura 12. Aporte del Almacén PUNTO AMA, a la capacitación de sus empleados	55
Figura 13. Opinión de los encuestados sobre la consideración del ambiente laboral	56
Figura 14. Forma como reciben los empleados la inducción al ingreso al almacén punto Ama	57
Figura 15. Forma de impartir información a los empleados para el desarrollo de su cargo	58
Figura 16. Sugerencias realizadas por los empleados para el mejoramiento del Almacén	59
Figura 17. Identificación del tiempo que lleva de relaciones comerciales con el Almacén Punto ama	60
Figura 18. Opinión de los encuestados sobre la condición de comprador en el almacén Punto Ama	61
Figura 19. Opinión de los encuestados sobre los productos que más demandan en el almacén Punto Ama	62
Figura 20. Valoración sobre la calidad de los productos que le provee el almacén Punto Ama	63
Figura 21. Afirmación sobre la conformidad sobre el servicio al cliente ofertado por las vendedoras del almacén Punto Ama	64
Figura 22. Opinión de los encuestados sobre las inconformidades sentidas de Punto Ama como cliente	65
Figura 23. Opinión de los encuestados sobre la frecuencia de compra en el almacén Punto Ama	66

Figura 24. Opinión de los encuestados acerca de los precios de los productos comprados en Punto Ama	67
Figura 25. Estimativo del valor de la compra realizada por los clientes de acuerdo con el período de tiempo	68
Figura 26. Frecuencia con que realiza la compra señalada en la pregunta anterior	69
Figura 27. Opinión sobre el referente que los indujo a comprar en este Almacén	70

Lista de apéndice

	Pág.
Apéndice 1. Entrevista realizada al propietario y empleados del almacén punto ama con el propósito de conocer aspectos relacionados con el área de las finanzas	92
Apéndice 2. Encuesta dirigida a los clientes del almacén punto ama con el fin de conocer aspectos de mercadeo	95

Resumen

Para el caso en mención, donde se hace referencia al “Almacén Punto Ama” como la empresa objeto de estudio, se puede indicar que la misma no ha definido los instrumentos esenciales del direccionamiento estratégico como son: Misión, Visión, objetivos y valores corporativos, herramientas que orientan el accionar empresarial por el cauce de la eficiencia, la eficacia y la productividad. De esta manera, puede evidenciarse que el propietario de esta empresa, no puede en estas condiciones, esperar el buen funcionamiento y desarrollo empresarial de la misma; así las cosas, debe reorientar, su accionar con el fin de obtener mejores resultados.

Entre los incidentes de mayor relevancia, a los que se puede hacer mención, se encuentran: Insuficiencia de equipos y de un sistema computarizado para el registro y control de inventario y de ventas diarias; carencia de los componentes de información ordenada y agrupada materializados en manuales de funciones y procedimientos para la descripción de las diferentes actividades administrativas propias del funcionamiento y operación de la empresa, así mismo no tiene descritos cada uno de los cargos y tareas para la medición de los indicadores de desempeño.

Además se hizo el planteamiento del proceso de implementación de estrategias en el contexto del mercadeo donde se proponen las siguientes: estrategias de penetración y posicionamiento, estrategia de desarrollo en el mercado y Obsolescencia de los

productos; de igual forma las relacionadas con las finanzas, buscando proyectar el mejoramiento de la situación actual, del almacén Punto Ama.

Finalmente se presentaron las conclusiones y las recomendaciones.

Introducción

El Almacén Punto Ama, es un establecimiento de comercio, capital ocañero, constituida en el año 2005. Este se encuentra dedicado a la comercialización de productos y accesorios para la confección. Así mismo, está enfocado en la mejora continua y la corrección de fallas empresariales, internas o externas; con el fin de obtener no solo, nuevas oportunidades de negocio sino también, brindar el mejor servicio y una excelente calidad en los productos. Cimentados en lo anterior, se propone el fortalecimiento de la relación con los clientes actuales, buscando de esta manera el posicionamiento en el mercado y la preferencia entre los usuarios.

El plan estratégico en el área de mercadeo para el almacén Punto Ama de la ciudad de Ocaña, surge como resultado de un ejercicio académico de planeación estratégica, y se proyecta con el ánimo de mejorar su situación en ventas y finanzas. Su realización, busca promover la construcción de escenarios a futuro. Para ello resultó necesario, el desarrollo de una investigación del mercado objetivo que permita identificar: las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, existentes en este campo; de igual manera el esbozo de la misión, visión y objetivos de la organización con el fin de direccionar y ordenar el desarrollo futuro del almacén y el planteamiento del proceso e implementación de estrategias en el contexto del mercadeo y las finanzas.

La propuesta presentada tiene gran importancia, debido a que por medio de ella se ayudará a que el Almacén Punto Ama, aplique de manera óptima, el correcto desempeño

de esta actividad y que de esta dependa la respuesta a cuestionamientos tales como ¿Cuáles son las principales causas de los retrasos en los tiempos de entrega del producto acordado con los clientes? y ¿Cuáles son las variables internas y externas, de la empresa, que tienen un mayor impacto en el cumplimiento del el desarrollo de la compañía y su consolidación en el mercado local y regional?

El desarrollo de los objetivos, estuvo condicionado a los resultados obtenidos en la investigación, a través de la cual se determinaron las principales deficiencias y problemas existentes en las diferentes áreas.

Cabe mencionar que con la correcta aplicación de las herramientas diseñadas, el propietario del Almacén Punto Ama, pudo conocer en forma precisa: las fortalezas y debilidades y lo más importante: tomar acciones correctivas, mejorar su nivel de desempeño, contribuir en la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de la empresa y la conversión en una ventaja competitiva, ante los constantes cambios del mercado.

Capítulo 1. Plan estratégico en el área de mercadeo para el almacén Punto Ama de la ciudad de Ocaña con el ánimo de mejorar su situación en ventas y finanzas

1.1 Planteamiento del problema.

El propietario, del Almacén Punto Ama desconoce la eficiencia y eficacia operativa del mismo, ante la ausencia de una herramienta que le permita direccionar estratégicamente la función gerencial y administrativa.

El Almacén Punto Ama, ubicado en la carrera 13 No 9-09; se dedica a la comercialización de productos y accesorios para la confección. Su presencia en el mercado, data de 11 años atrás; a través de los cuales había logrado crecimiento y expansión, aspectos que han mermado, en los últimos dos años.

El movimiento próspero de las ventas, tuvo su punto de apoyo, en un crecimiento rápido del mercado, dado al encarecimiento de los accesorios para prendas de vestir en los almacenes del ramo; cambios sociales y económicos. Esta mutación para nada se ha fundamentado en un proceso de planeación formalmente estructurado, ni en un estudio de los entornos de la empresa. Lo referido anteriormente, ha desencadenado inconvenientes en los principales procesos como son los relacionados con los manejos: administrativo, de comercialización, financiero y económico.

Pese a que los ingresos por ventas acrecentaron, entre los años 2013 y 2014, el costo de los inventarios de los productos terminados que se expenden, fueron igualmente altos; este fenómeno, no afectó significativamente el estado de resultados del Almacén Punto Ama ya que el aumento de las ventas, fue absorbido por el incremento en el costo. Es así como, se evidencia la falta de la planeación y el planteamiento de los objetivos que rigen la organización, la cual, ante la falta de estos instrumentos, quedó estática y/o con movimiento en una sola dirección. Aunque el comportamiento de los inventarios, siempre ha sido una de las mayores fortalezas de la empresa, la disminución de las ventas de los últimos años en un 30%, se convirtió en una debilidad. La cifra anterior, sienta su fundamento, en la falta de movimiento en el mercado, de algunas referencias, aspecto que las convirtió en inventarios estancados y generadores de un costo significativo para la empresa por concepto de promociones y remates, conllevando lo anterior a un desmejoramiento en el ámbito financiero.

Si bien el comportamiento de las ventas, no es el esperado; un mal manejo en las decisiones tomadas ante el desconocimiento de lo ocurrido externamente, puede traer mayores consecuencias a la empresa; entre otras se pueden mencionar: pérdida de participación en el mercado, disminución de posibilidades para ingresar a otros mercados, poca competitividad en el sector y en últimas, el desplazamiento del sector por alguna empresa competidora que lo supere en precios.

Detectada la anterior situación, la empresa, concedió gran trascendencia a la realización de la evaluación del entorno, proyectando con base en ella: establecer la misión, visión, objetivos y la organización de los procesos de administración y comercialización que ayuden a la

consecución de los objetivos propuestos y a la sincronización de la empresa, hacia la proyección y el cumplimiento de metas; la construcción de estrategias y el ordenamiento del desarrollo financiero y por ende el crecimiento económico.

1.2 Formulación del problema.

¿Cómo acompañar al propietario del almacén Punto Ama, en el direccionamiento estratégico de la función gerencial y administrativa, en búsqueda de la eficiencia y eficacia operativa?

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo general. Estructurar plan estratégico en el área de mercadeo para el almacén punto ama de la ciudad de Ocaña con el ánimo de mejorar su situación en ventas y finanzas

1.3.2 Objetivos específicos. Desarrollar una investigación del mercado objetivo que permita identificar: las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, existentes en este campo.

Esbozar la misión, visión y objetivos de la organización con el fin de direccionar y ordenar el desarrollo futuro del almacén.

Plantear el proceso de implementación de estrategias en el contexto del mercadeo y las finanzas que proyecten el mejoramiento de la situación actual, de Punto Ama.

1.4 Justificación.

Para la empresa Punto Ama, es significativo y trascendental, iniciar la aplicación del direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta que este proceso le aportará las ayudas pertinentes para la proyección dinámica, con un enfoque: mercadotécnico y financiero. Con base en los resultados de la investigación, se redireccionarán: el comportamiento de los inventarios con base en los gustos y preferencias del consumidor; quedando eliminadas de esta manera las existencia de productos obsoletos sujetos a promociones y /o liquidaciones.

Los empleados experimentarán un mayor compromiso, al poder alcanzar fácilmente las metas y gozar de los beneficios que estas le proporcionen.

El presente trabajo, busca que la empresa sea más eficaz ante la innovación por la incursión en el proceso estratégico, experiencia que le facilitará su trasegar por la ruta organizacional, el desarrollo y la consolidación de la organización en el largo plazo. Así mismo, se espera que ésta sea más rentable y exitosa; al reforzar su capacidad en la prevención de la existencia de inventarios obsoletos, y la falta o subutilización de recursos financieros.

Para abordar este proceso de planeación estratégica, se utilizará el modelo general de la administración estratégica del autor Fred R. David, el cual permitirá, una orientación clara en la

propuesta de las estrategias, así como en la implementación y evaluación de la efectividad de estas. Este modelo, servirá de referencia para la pretensión y el propósito, de este proyecto.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico.

2.1.1 Antecedentes de la Planeación Estratégica a Nivel Mundial. Verbo griego strategos: “Planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”. Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. (Vanegas Guido, 2012)

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. (Acle Tomasini ,2001) La estrategia no es nueva en los negocios, hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesentas que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica. Inicialmente Chandler propuso un concepto de

“estrategia” así: “determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto”.

2.1.2 Antecedentes de la Planeación estratégica en Colombia. Colombia El Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia se origina en 1958, mediante la Ley 19 de 1958, que crea el Departamento Administrativo de Planeación y Servicios Técnicos y el Consejo Nacional de Política Económica y Planeación. (Departamento Nacional de Planeación)

Posteriormente toma su nombre actual y sus principales funciones desde la reestructuración realizada en 1968. Esta entidad es un organismo técnico asesor del Presidente de Colombia, en el marco de la Constitución de 1991, y define "operativamente" e "impulsa la implantación de una visión estratégica" del país en los campos social, económico y ambiental, a través del "diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas" colombianas, el "manejo y asignación de la inversión pública", la "definición de los marcos de actuación del sector privado", y la "concreción" de las mismas en planes, programas y proyectos del Gobierno de Colombia.

A nivel institucional del estado colombiano, el DNP es un Departamento Administrativo que pertenece a la Rama Ejecutiva del poder público, cabeza del Sector Planeación, y depende directamente de la Presidencia de la República.

2.1.3 Antecedentes del Almacén Punto Ama. Es un establecimiento comercial que se haya dedicado a la comercialización de productos y accesorios para confecciones,

ubicado en la carrera 13 No 9-09 o calle del comercio en el centro de Ocaña N. de S. Éste tiene 11 años de permanencia en el mercado, por tanto es ampliamente reconocido por la población que se constituye en los demandantes de los productos que este comercializa.

El mencionado almacén, goza de una selecta clientela que data desde el inicio de sus actividades, aspecto que ha incidido en el buen nombre del mismo y en la selección de este entre los establecimientos del ramo para la compra de los artículos que distribuye.

Actualmente, el almacén Punto Ama, carece de un proceso de organización interna, lo que impide el buen desempeño de todas sus áreas. Buscando subsanar la anterior falencia y obtener un mejor desempeño, así como una mayor productividad, el propietario se haya expectante y por ende dispuesto, a la realización de los cambios pertinentes. (Almacén Punto Ama, 2015)

2.2 Marco teórico.

A partir de los años 1951 y 1956, Ludwig von Bertalanf y Kenneth Boulding; dan inicio a los principios y conceptos propuestos sobre la teoría general de sistemas, como elemento integrador y unificador de la estructura del cerebro humano y la descripción de cómo pensamos, y de Clay Thomas Whitehead, sobre los sistemas de plantación estratégica, de los cuales surge una forma de entender a la planeación como un proceso para plantear y resolver problemas complejos, mediante la instrumentación de estrategias apropiadas dentro del ámbito de un

sistema y sus relaciones con su contexto. Dicho concepto incluye un importante mecanismo denominado retroalimentación, aportado por la cibernética. (Ahumada, 2011)

George Chadwick definió a la planeación como: "Un proceso de previsión humana y de acción basada en esa previsión". En la descripción del proceso de planeación, estableció un paralelismo entre el método científico y el proceso de planeación, entendiéndolo como análisis y solución de problemas complejos. GehardColm sostiene que la planeación consiste en "un sistema básico para la toma de decisiones, más que la sola preparación de planes". Dior definió a la planeación como "el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, que se dirige hacia la consecución de metas, optimizando el uso de los medios".

Ernesto Schiefelbein, por su parte, considera que "la planeación se ubica en el conjunto de procedimientos que van desde la definición de metas, pasando por la racionalización entre metas y medios, hasta la ejecución o realización de las primeras". El mismo autor comenta que las denominadas etapas del proceso de planeación deben considerarse como momentos lógicos, más que cronológicos.

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, análisis del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas de solución, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación.

Las definiciones del proceso de planeación, basadas en la teoría de estrategia se caracterizan por integrar la elaboración o formulación de planes y por introducir la idea de la retroalimentación, tomada de la teoría de sistemas y de la cibernética. En la corriente de sistemas, la planeación ya no se entiende como una actividad uni - disciplinaria y como responsabilidad exclusiva del gerente o administrador, sino como responsabilidad compartida por un equipo técnico, de carácter interdisciplinario, en el que participan administradores, economistas, sociólogos, ingenieros, matemáticos, arquitectos, políticos: programadores, antropólogos, psicólogos, educadores y ciudadanos en general. Íntimamente relacionado con la corriente de sistemas, ha surgido en el mundo empresarial el concepto de "planeación estratégica", aunque en la realidad la estrategia constituye uno de los elementos fundamentales y, sin lugar a dudas, es el de mayor peso cualitativo en un proceso de planeación, bien entendido.

Gerard Arguin, en su obra "La Planeación Estratégica en la Universidad" en Quebec, Edition Presses de Université en 1988, define este tipo de planeación como "un proceso continuo y participativo, articulado más bien a la calidad de las intervenciones que a la calidad de los datos. La planeación estratégica podría definirse como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, orientaciones, metas, objetivos, programas, así como la determinación de estrategias a utilizar para asegurar su implantación. (2011, p.15)

Conceptos de planeación basados en la teoría del desarrollo o del cambio planificado. En esa tercera corriente teórica, los especialistas suelen orientar los procesos de planeación hacia la

promoción del desarrollo en sus diferentes sectores, o bien considerar a la planeación como un instrumento necesario para el desarrollo de un país, sector ó institución educativa.

George M. Raymond comenta: "Mientras el pueblo no decida que el desarrollo de acuerdo con ciertos planes debe preferirse al desarrollo controlado por las solas fuerzas del mercado, cualquier discusión sobre el proceso de planeación, no pasará de ser, un mero ejercicio académico". Las definiciones dentro de esta corriente constituyen un rango tan amplio que pueden relacionarse con las dos anteriores (administrativa o de sistemas), o bien, pueden llegar hasta regiones de frontera en esta disciplina, peculiares de la corriente innovadora y prospectiva. Debe también advertirse que no hay un concepto unificado de desarrollo.

En la literatura especializada sobre este tema aparecen por lo menos cinco conceptos o formas de entender el desarrollo de los pueblos o de los grupos humanos: crecimiento, autosuficiencia, interdependencia, autodeterminación y la denominada estrategia de transformación productiva con equidad y sustentable, que combina varias de las anteriores. Conceptos alternativos sobre desarrollo de los pueblos y de los grupos humanos o instituciones.

2.3 Marco conceptual.

2.3.1 Conceptualización referente a planeación estratégica. Definición. La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. (Rivas Quinto, 2009)

Naturaleza de la administración estratégica. El proceso de la administración estratégica considera los siguientes planteamientos:

1. La comunicación es básica. Representa la clave del éxito en las interacciones humanas y sistémicas de la institución. Una adecuada comunicación entre trabajadores de confianza y sindicalizados, alumnos y profesores, bajo la participación de procesos sinérgicos y empáticos, repercutirá en una mayor participación de la comunidad universitaria para brindar su apoyo a las tareas universitarias, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesarios para alcanzar la misión y los objetivos institucionales. El diálogo y la participación son esenciales, es fundamental que los trabajadores de confianza, estén muy bien informados sobre la misión y visión del almacén, los objetivos generales y particulares de la dependencia, el sentido de las actividades, los avances logrados para alcanzar los objetivos, los planes y programas de desarrollo y la importancia de brindar un adecuado servicio a la comunidad.

2. El ambiente es un elemento clave de la estrategia. Resulta prioritario concientizar a la parte administrativa de que después de la guerra fría, la amenaza más latente para el bienestar de la población, es el menoscabo y la explotación constante del medio ambiente.

Mark Starik de la Universidad George Washington, afirma: “La década de los años noventa será crítica para detener y revertir la destrucción y el deterioro ecológico de todo el mundo. Se trata de un elemento estratégico que requiere de la atención inmediata y sustancial de todas las empresas y directivos”.

Propósito. El propósito de la planeación estratégica es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado, como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con su medio ambiente”.

2.3.2 Estrategia. Es un programa coordinado y planificado de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Por tanto, es necesario clarificar los conceptos que subyacen de esta definición: **No es algo aislado, sino que forma parte de una maquinaria perfectamente engranada.** La estrategia aplica sí y solo sí, si es capaz de aglutinar más de una acción. Por tanto, estamos haciendo énfasis en la coordinación y planificación de acciones. Una estrategia sin un hilo conductor es una estrategia autocomplaciente que no va más allá de erigir a quien la procesa en meros recursos ejecutores. La planificación de las acciones que aglutinan la estrategia está perfectamente temporizada, con un calendario de actuación bien definido y perfectamente entendible.

Las acciones de la estrategia están allí para responder a la causalidad básica de que sean ejecutadas. El propósito de una estrategia en sí misma es el propósito de hacerla seguir, bien por autoconvencimiento (ideal), bien por imposición o una mezcla de ambas.

Toda estrategia debe llevar a un fin, meta o misión. Si no existe ese fin, no está claro o no se asume, la estrategia no existe y por tanto, realizaremos acciones consecutivamente con un final totalmente incierto.

La estrategia se desarrolla entre miembros de un colectivo. No hay estrategias unipersonales. Si bien, una determinada estrategia puede ser unitaria (llevada a cabo por una única persona), esa estrategia tiene sentido en el momento en que se desarrolla en un colectivo. Nunca en una estrategia el hacedor de la misma, el observador externo, el colaborador y el destinatario son la misma persona. (2009, p.5)

La estrategia se crea, se genera y se busca. Nunca una estrategia se desarrolla de una manera espontánea. Todo aquello que nos lleva a la espontaneidad, forma parte de la práctica, de la operación, del día a día. No se debe confundir supervivencia, operación, táctica o gestión diaria con un proceso de estrategia.

El perfil de estrategia. El estrategia nace pero también se hace. Las competencias y habilidades de un estrategia se deben fomentar y desarrollar pero los principios básicos de todo proceso estratégico, deben ser puestos en práctica por alguien con principios innatos.

¿Habéis podido corroborar cómo y por quién es ejecutada la estrategia en vuestras empresas? ¿Hay facilidad de confusión de lo que entendemos y cómo se aplica la Estrategia? ¿Sois mejores estrategas o tácticos?

2.3.3 El Estratega. Un estratega interroga a la vida. Cuenta con cierto carisma fascinante, nos seduce justo lo que le hace diferente a la media: No está conforme, espera más, está seguro de sí, busca buenas preguntas en cualquier parte y, fundamental, ha asumido que le toca a él y a nadie más construir el futuro que sueña y le apasiona.

Conocer el perfil de un Estratega constituye una excelente guía a consultar ante las inevitables bifurcaciones de la vida, privada y empresarial, nos plantea metas de desarrollo y una eficaz retroalimentación respecto a nuestro desempeño habitual. (2009, p. 10)

El estratega debe desmembrar ese todo en sus partes constitutivas y, una vez que conoce el significado de cada parte, debe volver a juntarlas intentando aprovechar al máximo la ventaja competitiva de la empresa. La solución obtenida de esta forma es distinta de la conseguida con el pensamiento lineal, ya que hemos identificado y estudiado los elementos concernientes a nuestro problema y los hemos organizado de una manera relevante."

El estratega no tiene un dogma, una doctrina, no es ortodoxo, es más bien un visionario que sabe avizorar que condiciones existen para el salir a flote y emerger con su

accionar que muchos llaman estrategia, que en el mayor de los casos ni se propone, que sea una estrategia su accionar, puesto que el tiene una línea variada y profusa de pensamiento y accionar que le es innata o que por lo menos emerge naturalmente de la interacción de sus facultades naturales con el conocimiento tácito y las relaciones con el medio. Si no existen condiciones en el medio para el estratega, él las crea y les da forma. Después de todo el no tiene definida una forma estática de pensar y proceder. Él puede ser león que ataca ferozmente en el mundo empresarial, o puede ser camaleón que se mimetiza, para pasar desapercibido mientras avanza y deja atrás a su competencia. El estratega tiene una gran capacidad de capear las incertidumbres porque tiene bastante desarrollado "el atributo de la viabilidad, es decir la habilidad de responder a estímulos no previstos de manera apropiada por su creador".

Esencialmente se trata de la habilidad de poder reconocer la necesidad de cambio o adaptación a las nuevas condiciones del medio que exige nuestra adaptación a él. Y este aspecto es esencial para disponer de estrategias y acción estáticas que busquen decididamente esa adaptación. En la Empresa moderna, la estrategia es el centro. Por la década de los ochenta la estrategia funcionaba muy bien fusionada al planeamiento y eran por el todos conocido planeamiento estratégico. Se habita en un mundo sin demasiadas sorpresas y por lo tanto la transformación a largo plazo se transformó en una guía para la acción de las Empresas. Las compañías preveían lo indeseable y controlaban lo deseable. Hoy, la transitoriedad, la incertidumbre, la complejidad, la novedad, la diversidad, la tecnología han hecho perder vigencia a la estrategia ligada a la planeación.

Hoy domina la incertidumbre y es por ello que "la piel" y el cerebro de los estrategas de hoy son muy diferentes a los planeadores estratégicos de ayer. Hoy la diferencia está en si la estrategia explora y lidera las ideas, y el planeamiento relaciona, conecta y coordina el proceso de ligar las ideas con la acción.

"...para convertirse en un buen estratega es preciso ejercitar constantemente el pensamiento estratégico. Esto debe ser una práctica diaria, no algo que a lo que se recurre sólo cuando sobrevienen dificultades. El gran estratega no depende ni de la suerte ni de la inspiración sino del pensamiento estratégico: la combinación de método analítico y elasticidad mental."

Actitud Estratégica. Esta relacionada con la resolución del conflicto que tiene que ver directamente con los valores y que tiene como salida la misión. Supone convivir en el ambiente de la alta dirección de las empresas, partiendo de la visión (futuro deseado, sueño empresarial), la misión (que hacemos para alcanzar la visión) y los procesos de acople cultural que permitan alinear la cultura con la estrategia. (2009, p.12)

El conocimiento o visión personal del estratega, comenta Ohmae, es la clave del proceso. Como el proceso es creativo y parcialmente intuitivo, y a menudo perjudicial para el status quo, las grandes estrategias están más allá del alcance del análisis consciente y los planes resultantes pueden parecer, sin embargo, inaceptables para el simple analista. El gran estratega es un pensador flexible que entiende la completa gama de alternativas y constantemente sopesa los costos y beneficios de cada uno. Para

considerar alternativas se pregunta "¿qué pasaría si...?" o "si la situación fuera tal y tal, ¿cuál sería nuestro mejor curso de acción?".

La forma de pensar del estratega es supremamente compleja, pues comporta una serie de elementos que no están dejados al alcance del pensamiento común, sino que es una mezcla casi única y particular de procesos mentales que se conjugan con una serie de elementos:

Pensamiento intuitivo, conocimiento tácito, pensamiento creativo, dotación natural, chispa (capacidad para vislumbrar ideas brillantes que despuntan espontáneamente) creando una conducta emergente que es la forma de pensar del estratega. Pero el estratega no tiene una forma unidimensional de pensamiento, es más bien un pensamiento diverso, variado y pocas veces previsible, pues es una forma de pensar que se mueve de forma tridimensional en su entorno, el interior de la organización y las relaciones de causalidad creando condiciones para enfrentar el mañana, para adaptarse si es necesario, pero entendiendo que este se mueve más en el terreno de la proactividad, pues su pensamiento más que adaptativo es generativo.

2.3.4 Direccionamiento estratégico. Se inicia con la formulación de la misión. Esta etapa se relaciona con la descripción de un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar), una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. (Serna Gómez, 1999)

La declaración de la misión, es una forma muy difundida y efectiva de comunicarles la misión, tiende a ser más específica y se requieren de cuestiones que conciernen la razón de ser de la organización y las bases de su deseada ventaja competitiva en el mercado. Su efectividad depende de dos aspectos principales:

El método de formulación de la declaración, que no deje fuera ningún aspecto esencial de la misión de la compañía. La síntesis de la declaración a una frase única. Esta última característica es muy importante para una rápida y efectiva difusión y absorción del concepto. La única contra que se le atribuye es la forma antiestética, complicada y antinatural que suele adoptar la frase, que puede producirá versión, por lo menos la primera vez que se lee.

A veces las compañías usan su declaración de misión como un eslogan publicitario, pero esto es una desviación del verdadero propósito.

La misión empresarial es el conjunto de objetivos generales y principios de operación de una organización, que se expresa por medio de una **declaración de la misión**, que resume la misión empresarial en una sola frase, con el objetivo de comunicar la misión a todos los miembros de la organización.

Los miembros de la organización son comúnmente conocidos como stakeholder o accionistas en la bibliografía estratégica, y comprende a los empleados, dueños, inversionistas o interesados, proveedores, clientes y a la comunidad.

La misión empresarial tiene sentido en tanto sea conocida por los stakeholders, pues proporciona un marco objetivo, sin ambigüedades ni malos entendidos, para entender qué esperar de la compañía, y qué espera la compañía de cada uno.

Visión: Es la declaración amplia y suficiente de donde se quiere que esté la empresa dentro de un lapso de tiempo. Estas tienden a ser bastante amplias y pueden ser descritas como una meta que representa un destino último inspirador y motivador.

Objetivos estratégicos: Se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar la dirección como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los “objetivos más altos” en la jerarquía de las metas.

2.3.5 Objetivos corporativos. Los objetivos corporativos podemos definirlos como “lo que se debe dar” en la empresa, son enunciados que enmarcan un propósito el cual debe observarse de las actividades diarias de la empresa y como resultado de ellas. Es lo que se pretende conseguir. (1999, p. 58)

Estos objetivos deben siempre cumplir las siguientes condiciones: Adecuados. Que expresen lo que realmente quiere conseguir, recuerde su misión y su visión.

Realistas: vuelva a su análisis, tanto interno como externo y no ponga cifras que no sean reales. Se debe ser coherente con lo que ha descubierto en los pasos anteriores, si nuestra posición no es la de líder, no podemos aspirar a ponernos los mismos objetivos que ese líder.

Oportunos: hay que aclarar cuando se pretenden conseguir dichos objetivos, tanto los críticos finales, como los intermedios: qué hay que saber, en qué tiempo queremos conseguir el objetivo, por qué si no ponemos la dimensión temporal como límite se vuelven difusos.

Medibles: hay que establecer cifras concretas, 100, 200, 300, lo que sea, pero que luego pueda contrastar con la realidad y modificar si es necesario, porque si no nunca sabremos si llegamos o si nos pasamos.

Alcanzables: esto tiene que ver con que sean realistas. Hay que apuntar alto, porque se deben tener aspiraciones y luchar por ellas, pero no ponga cifras de sueños imposibles en un tiempo igualmente imposible.

2.3.6 Principios corporativos. Los principios son el conjunto de valores, de creencias, normas que regulan una organización. “Inspiran la Gestión de la Empresa” Definen aspectos de la vida laboral y personal de sus integrantes. (1999, p.67)

Se convierten en la base para la formulación de la misión y el marco de referencia para definir el direccionamiento estratégico.

Los principios corporativos se orientan hacia aspectos tales como: La calidad del producto o los servicios.

El propósito de ser el mejor.

La importancia de consumidores o los usuarios como personas plenas de derechos.

El trabajo en equipo.

La responsabilidad social de su función.

La eficiencia en el manejo de los recursos.

La efectividad en sus acciones.

La credibilidad y buena imagen.

2.3.7 Valores corporativos. Los valores corporativos, Expresan la filosofía de la entidad y el grado de excelencia que desea alcanzaren su desempeño. Tienen relación con el largo plazo. Por ser globales, cubren e involucran toda la organización. Deben ser acordes con la misión y la visión de la empresa. Deben quedar bien redactados, para que los miembros de la empresa los comprendan y se apoyen en ellos al actuar. Ser claros, medibles y alcanzables.

Toda organización debe tener por lo menos (3) objetivos corporativos: Sobrevivir, generar rentabilidad social y económica y crecer.

2.3.8 Matriz Dofa: Es una herramienta importante en la elaboración de diagnósticos, Representa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es la base para la formulación de cuatro estrategias alternativas: La estrategia D.A, intenta minimizar tanto las debilidades como las amenazas. (Contreras, 2009)

La estrategia D.O. Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, por consiguiente una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas quizá desarrolle esas áreas dentro de la empresa o adquiera las capacidades necesarias (como puede ser la tecnología con las habilidades necesarias) del exterior haciendo posible aprovechar las oportunidades en el ambiente exterior.

La estrategia F.A se basa en las fuerzas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente.

La estrategia F.O es la situación más deseable, se presenta cuando la compañía puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades.

Para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto es necesario tener en cuenta el significado de la mayoría de los términos que en ella se emplearán para así hablar el mismo lenguaje. A continuación se definen los términos más comunes.

Las Políticas. Se refieren a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a la Organización a alcanzar las metas enunciadas. Facilitan la solución de problemas y guían la Implementación Estratégica tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes. (2009, p.26)

Las políticas son instrumentos para la Implementación Estratégica que entregan el marco de acción para la acción administrativa, aclarando lo que se puede y lo que no se puede hacer para alcanzar los Objetivos de la Organización.

Las políticas entregan mínimos exigibles a todos los integrantes de la Organización, aclaran quién hará el trabajo, permiten la delegación de las decisiones estructuradas, se pueden implementar en todas las estructuras y en lo posible deben estar escritas. Muchas Organizaciones cuentan con un manual de políticas que permite guiar y dirigir el comportamiento de sus Directivos y Empleados.

Establecer políticas ayuda a la convivencia institucional, permite a los directivos centrarse en las decisiones de mayor incertidumbre, y le da un marco claro y explícito de las atribuciones y responsabilidades de unidades organizacionales y personas.

Metas u objetivos. Establecer Objetivos es una actividad que involucra directamente a todos los Directivos en una Organización.¹⁵

Las metas, incorporan al Directivo de cada estructura con las jefaturas funcionales e incluso los principales empleados.

Las Metas son vitales para las estrategias porque apoyan la asignación de recursos, son el principal parámetro para evaluar a los Directivos, permiten vigilar el nivel de avance hacia los fines superiores y determinan las prioridades para todas las estructuras de la Organización.

Metas son, los pequeños pasos que anualmente debe dar una organización para avanzar hacia el logro de sus objetivos. Permiten cumplir con las grandes tareas a través de pequeñas actividades fácilmente cuantificables, asignar los recursos de manera adecuada, evaluar a los directivos y determinar en qué manera la organización se acerca a sus objetivos estratégicos. No son fines en sí mismas, son los medios para alcanzar el fin.

La consistencia e interconexión de los Objetivos y Metas debe ser horizontal (involucrar a todos los integrantes de cada estructura) y también vertical (involucrar a todas las estructuras de la Organización). No tendría sentido que la Organización superara los objetivos de producción si las unidades adicionales no pueden ser distribuidas.

Deben ser mensurables (para la evaluación de resultados y desempeños), consistentes, razonables, desafiantes y claros, conocidos por toda la Organización y estar claramente determinados en el tiempo. Deben estar apoyados, además, por recompensas y sanciones proporcionales.

Las Metas deben ser compatibles con los valores de Directivos y Empleados y fundamentarse en políticas claramente definidas. “La claridad de Objetivos y Metas no garantiza que la Estrategia se implemente de manera correcta, pero sí aumentan la probabilidad de que se lleguen a alcanzar los fines personales y de la Organización”

La Estrategia apunta a determinar un marco de orientación para que las decisiones del día a día puedan conducir de manera permanente a la Organización hacia el logro de sus fines. Sin embargo, los cambios en la Orientación Estratégica no se dan de manera automática, se requieren, paso a paso políticas para que la estrategia funcione. Las metas toman principalmente los Factores Claves de Éxito de los Objetivos y los operacionalizan, entregándolos a responsabilidad de una o varias unidades.

Las metas deben ser:- Desafiantes, que implique un esfuerzo del equipo para cumplirlas, factibles de lograr, para no desanimar al equipo.

Mensurables, con indicadores que midan los estados de avance y resultados

Duración en el tiempo, debe indicar la fecha de inicio y término

Responsables, deben indicar la(s) unidad(es) a cargo y/ personas.

Un importante referente para la evaluación del desempeño individual y de equipos.

Objetivos a largo plazo. Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa con muchas divisiones se deben establecer objetivos por la compañía entera y para cada una de las divisiones. (2009, p.35)

Los objetivos anuales. Los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad.

En el caso de una organización grande se deben establecer a nivel de corporación, de divisiones y de funciones. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar los recursos.

2.4 Marco legal.

2.4.1. Constitución Política de Colombia de 1991. Art. 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. (Congreso de la Republica de Colombia, 2010)

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

2.4.2 Código de Comercio. La ley 222 de 1995 optó por la alternativa de la empresa unipersonal, aunque solo de una manera parcial, dado que consagró para esta, como legislación supletoria aplicable, todo el libro segundo del Código de Comercio y en especial las normas sobre la sociedad de responsabilidad limitada. En otros términos, la ley llama a este nuevo fenómeno empresa, pero en buena parte la organiza y regula como sociedad. Hay dos formas de concebir las empresas unipersonales; bien como empresas

dotadas de personería jurídica, o estructuradas como patrimonios autónomos o bien como sociedades iguales a todas las demás, salvo en la circunstancia de tener un socio único. (Código de Comercio, 1999)

La nueva concepción de la sociedad como esquema legal de organización de los negocios. Si bien se miran las cosas, la sociedad no es en el fondo una forma legal de organización de empresas, mediante la cual el legislador pone a disposición de una o varias personas un conjunto de normas que les permiten destinar ciertos bienes a la realización de actividades lucrativas, con la garantía y el beneficio de la personería jurídica. Aspectos como los de dirección, administración y control, representación y negociación de las acciones, cuotas y partes de interés, capital, aportes y utilidades, tienen mucho más que ver con la sociedad como forma de organización de los negocios que con la sociedad como contrato. (Galindo Giraldo, 2009)

Del sustrato unipersonal o pluripersonal de las sociedades. La sociedad, como sistema legal de organización de los negocios, podrá ser resultado de un contrato que, con tal fin, celebren dos o más personas; pero, con igual facilidad y con la misma ausencia de objeciones, podrá surgir también de la decisión de una sola persona. (2009, p.26)

De esta suerte, el aparato legal previsto para la organización y personificación de las empresas puede ser puesto en movimiento no solo por varias personas, como ha sido tradicional y corriente, sino por una sola de ellas, como se acepta en muchos países, de una manera tan firme que el fenómeno ya no parece novedoso.

Es necesario evitar el peligro de confundir la sociedad, en sí misma con el acto que le da origen o la pone en movimiento; el cual puede ser tanto unipersonal como plurilateral, sin que para ello existan inconvenientes teóricos o prácticos. Por ello se ha dicho, justamente, que la sociedad no es un contrato sino que se forma por un contrato; pero esta vieja aseveración debe ser completa ahora afirmando que también puede formarse por el acto de una sola persona; porque tanto éste como el contrato son idóneos para darle vida.

Se puede afirmar entonces que la disciplina legal sobre las sociedades se puede aplicar tanto a las pluripersonales como a las unipersonales, con excepción de unos pocos casos en los que la presencia del socio único exigiría soluciones diferentes.

Justificación de la empresa unipersonal. Ella no es más que variante del concepto genérico de sociedad, siendo la otra la sociedad pluripersonal, a la cual estamos acostumbrados por nuestra tradición jurídica. La empresa unipersonal tiene una justificación práctica que, por evidente no requiere de mayores explicaciones; ella permite a los empresarios destinar una parte de sus bienes a la realización de determinados negocios, dotándolos de personería jurídica y, por ende, logrando que su responsabilidad quede limitada al monto del acervo asignado a la nueva empresa; y todo esto podrá alcanzarlo sin necesidad de acudir a otras personas que colaboren como socios reales o simulados de la operación. Ofrece así el derecho una alternativa negociada complementaria que permite a los empresarios escapar del dilema de no poder actuar sino en sociedad pluripersonal o como personas individuales. (2009, p.29)

Esto permitiría poner término a multitud de sociedades con pluralidad aparente, existentes en los países que no admiten la unipersonal, a cuya utilización se han visto forzados quienes consiguen socios de favor que realmente no quieren pero que resultan indispensables porque el derecho, en su estrechez e ineptitud, los exige. Se extinguiría así, para bien del derecho y la realidad, una importante franja de organizaciones simuladas, en las que el interesado único en el negocio social busca la colaboración de socios ficticios porque solo así alcanzará el doble beneficio de la personalidad jurídica y de la limitación de la responsabilidad.

2.4.3 Conceptos sobre los tipos de sociedades. Se entiende como sociedad a un contrato que se realiza entre dos o más personas con el objetivo de realizar un negocio. A partir del contrato se origina una persona jurídica que es diferente a la de los socios que integran a la sociedad. Existen distintos tipos de sociedades: (Narváez García, 2013)

Sociedad anónima (S.A.). Se caracteriza por pertenecer a sus accionistas, que deben ser al menos dos y cuya responsabilidad está limitada a los aportes realizados. La sociedad anónima puede o no cotizar en la bolsa y debe tener un mínimo de 500 accionistas.

Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.). La S.R.L. si bien tiene ciertas características en común con la anónima, difiere en ciertas cuestiones. Suelen poseer estatutos más simples que las S.A., a diferencia de estas, las de responsabilidad limitada no pueden cotizar en la bolsa, su número de socios debe ser siempre menor a 50 y no pueden asociarse con una sociedad anónima.

Sociedad colectiva. Esta clase de sociedad es menos común que las anteriores por el hecho de que sus socios deben responder de manera ilimitada, poniendo en riesgo su patrimonio personal. A pesar de esto, como son muy fáciles de constituir las, en casos de emergencias se recurre a su creación. A diferencia de las S.R.L., las sociedades colectivas el número de socios que la integran son ilimitados.

Sociedad civil. Esta sociedad está regulada por el código civil y se caracteriza por no tener fines comerciales.

Sociedad en comandita. En estas sociedades existen dos tipos de socios, por un lado, los comanditados, que poseen responsabilidad ilimitada hacia terceros. Por otro, los comanditarios, cuya responsabilidad está limitada al capital aportado. Estos socios no sólo aportan el capital, sino que también trabajan en la sociedad.

Uniones de empresas. Existen dos formas de uniones: las uniones transitorias de empresas (U.T.E.) y las agrupaciones de colaboración. Las uniones transitorias se crean con el objetivo de realizar algún proyecto, servicio o actividad puntual. Su duración queda limitada al tiempo que les lleve alcanzar su objetivo. Las agrupaciones de colaboración, en cambio, son uniones entre empresas que buscan realizar actividades de negocios de las empresas socias o bien, realizar tareas en conjunto. Su duración es de hasta 10 años.

2.4.4 Políticas de intercambio comercial. La actividad productiva de una economía de mercado, conformada por los sectores primario y secundario, se encarga de la producción y transformación de bienes para el consumo final e intermedio; sin embargo, se hace cada vez más importante en cualquier sistema económico que se vean bien complementados con el sector terciario, que brinda servicios como comercio transporte y comunicaciones. Se encarga de impulsar a los sectores productivos a la vez que es impulsado por ellos. (Giraldo & Esteban, 2011)

El comercio se puede definir como la “prestación del servicio de distribución, canalización y venta de todo tipo de bienes tanto, a nivel nacional como internacional”.

La actividad comercial en la economía no puede crecer eficientemente sin un crecimiento paralelo o mayor de la producción de bienes.

La esencia económica del sector servicios en general no es la producción de algo físico sino de intangibles que hacen posible que el aparato productivo siga funcionando. Otra de las funciones importantes del sector terciario es la relación y síntesis de la información de oferta y demanda que ayude a la formación de precios y mantenimiento de un modelo de mercado con información “perfecta”.

En el presente trabajo se tratará de mostrar la evolución de la estructura comercial interna colombiana así como la manera en que se perfila, dejando de lado el sector del comercio exterior que representa un apartado diferente en el estudio de la estructura económica-social del país.

El tema del comercio interno, a diferencia del comercio internacional, ha sido poco estudiado en Colombia y este hecho hace del estudio un ejercicio necesario para la formulación de políticas públicas tanto a nivel nacional como regional. En un estudio, realizado por el Centro de Investigaciones para el Desarrollo se avanzó en una tipología de empresas ubicadas en seis categorías:

1. Comercio tradicional característico: compuesto por empresas en su gran mayoría de tamaño pequeño, representantes de un comercio tradicional con bajos niveles de incorporación tecnológica y con ningún poder de negociación en los mercados. Representa el 62% del comercio en Colombia de un total registrado en Confecámaras para el año 2000 de 219.925 establecimientos. (2011, p.9)

2. Comercio tradicional en expansión: Aunque participan un buen número de empresas pequeñas, lo característico de este segmento son empresas de tamaño medio. Es un segmento dinámico con tendencias a involucrar rápidamente elementos modernizantes del comercio, como por ejemplo, la venta a crédito y el pago diferido, la cualificación de los acuerdos con proveedores, el cumplimiento, la sistematización de procesos y los cambios en las formas jurídicas de organización. Representa el 32% del comercio en Colombia.

3. Comercio moderno característico: En este segmento ya se ubican empresas de gran formato y se considera el típico sector moderno del comercio debido a sus estrategias de provisión y competencia, en el sentido de las relaciones sobre elementos de

calidad y la búsqueda de productos nuevos para los mercados. Representa el 1% del comercio en Colombia.

4. Comercio moderno en expansión: Siendo un segmento con empresas del denominado comercio moderno, la particularidad de las empresas allí ubicadas es que han asumido el reto de la apertura económica como un factor de expansión y ampliación de los mercados. Representa el 2% del comercio en Colombia.

5. Comercio moderno diversificado: Siendo un segmento de empresas modernas típicas, se identifica con estructuras de comercio minorista bajo el formato de comercio de grandes cadenas de almacenes. Este segmento ha sido tradicionalmente dinámico en la historia del comercio en Colombia, desde la introducción de los formatos de comercio de las Cajas de Compensación. Representa el 2% del comercio en Colombia.

6. Comercio moderno integrado: El grupo de empresas del sector comercio que pertenecen a este segmento se caracterizan por la construcción de mecanismos de integración vertical entre eslabones de la cadena producto-consumo. Representa el 1% del comercio en Colombia.

EL COMERCIO EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA. A nivel latinoamericano, el sector comercial ha ido disminuyendo paulatinamente su participación porcentual en el producto total. El sector comercial de México, Brasil y Argentina son lo más influyentes dentro del producto bruto comercial latinoamericano. (2011, p.12)

En Colombia, el sector terciario representa aproximadamente el 50% del Producto; y específicamente el comercio es uno de las actividades que más aporta a la actividad económica nacional. En términos de empleo, el sector servicios representaba aproximadamente un 47% en 1989, habiendo aportado tan solo el 36% en 1968. El comercio pasó de aportar un 11.1% del empleo en 1970 a un 25,4% en 1995.

El comercio interno de Colombia es un sector muy heterogéneo, en el que se está produciendo un proceso de cambio desde unas estructuras tradicionales, con la incorporación de una tecnología comercial nueva y de formas comerciales adaptadas a la evolución del mercado.

Tendencias de largo aliento como el incremento de los niveles de ingreso disponible, la recomposición de los gastos familiares, la mayor urbanización, la incorporación de la mujer al mercado laboral, la disminución del tamaño de la familia, la penetración de los medios de comunicación masivos, etc., han supuesto un cambio profundo en los hábitos de compra del consumidor colombiano.

Si bien la tienda tradicional se sigue utilizando masivamente tanto por las amas de casa como por los individuos para realizar alguna compra de alimentos procesados, su importancia cae sensiblemente al analizar el abastecimiento semanal o por períodos mayores, de productos de consumo corriente. Esta tendencia es más acusada en familias urbanas de ingreso alto y es previsible una que se mantenga en el futuro. Además, ha

disminuido la proporción de familias que se aprovisiona diariamente, práctica que por lo general se hace en la tradicional tienda de barrio.

Existen otros atractivos que desplazan a los consumidores hacia las grandes superficies. El interés por una forma de compra más moderna, más lúcida que arroja un beneficio adicional frente a los que pudieran existir de precio, calidad, amplitud de la oferta, etc... La mayor variedad de productos, que implica la posibilidad de elegir, es también un factor que atrae hacia la gran superficie a unos consumidores que son cada vez más selectivos y exigentes. Por otra parte, los compradores urbanos valoran en mayor medida una compra individual, de acceso inmediato al producto, sin la intervención de un vendedor.

Una muestra palpable del fenómeno anterior lo constituye el hecho de que desde hace un tiempo los colombianos nos hemos asomado a un nuevo tipo de tiendas de auto servicio que bajo el mismo concepto de los supermercados tradicionales, ofrecen artículos completamente diferentes. Elementos para oficina, regalos o ferretería – según la especialidad del supermercado – pueden ser mirados, comprados, manipulados y seleccionados en las góndolas de cada uno de estos almacenes. Atrás parecen ir quedando los tiempos de mostrador, en que nuestro gusto se veía sujeto a la habilidad y amabilidad del dependiente. La idea, relativamente novedosa en Colombia, se ha experimentado desde hace varios años en el resto del mundo, con excelente resultado.

El reacomodo al mercado de las estructuras comerciales, especialmente en lo que hace referencia al comercio alimentario, ha sido claro. Los datos del DANE muestran una

disminución porcentual en el número de establecimientos dedicados a la venta de alimentos, así como una disminución porcentual en la participación en las ventas, de las formas tradicionales, por las tiendas de barrio, al tiempo que se registra un avance de los formatos modernos como son los supermercados, tiendas especializadas y cajas de compensación, entre otros. El ajuste en el número de establecimientos muestra la tendencia seguida, pero cuando se analizan las participaciones en el mercado de alimentación queda de manifiesto la profundidad y amplitud de del cambio expuesto.

Efectos de los cambios en la empresa minorista. En el sector de la distribución minorista en Colombia, los cambios producidos en los últimos años han afectado profundamente no sólo a la forma de operar el negocio sino a la misma conceptualización de la empresa minorista. La creciente dimensión de las empresas y su experiencia en los ciclos de crecimiento – recesión de los últimos años han hecho que algunas de ellas formulen sus objetivos y estrategias bajo un concepto más amplio de su función en el mercado y obligará a muchas otras a adoptar esta actitud. (2011, p.13)

El hecho de que una empresa minorista no se vea vinculada en el desarrollo de sus actividades presentes sino que contemple la posibilidad de alternativas tales como las de operar en distintas áreas o zonas comerciales (dimensión espacial), con distintas líneas y/o surtidos de productos (dimensión producto), dirigiéndose a distintos segmentos de consumidores (dimensión consumidor), supone un nuevo planteamiento de sus grandes objetivos (beneficios y crecimiento), que le apoyen a un diagnóstico de su situación actual frente a las alternativas que ofrece el mercado.

Otros de los cambios más significativos que se están produciendo en el comercio es la incorporación de una perspectiva comercial frente a una visión preponderantemente de distribución física.

Los empresarios minorista se estarían viendo obligados a utilizar todos los instrumentos a su alcance para la captación y mantenimiento de la clientela. Estos instrumentos no son otros que los componentes clásicos de política comercial de cualquier empresa – producto, precios comunicación y distribución.

Le empresa minorista ha de integrar todos sus esfuerzos comerciales dentro de una política comercial en la que lo más relevante es comprender que el producto que vende no es un bien físico tangible sino el servicio global que ofrece al consumidor: la oferta de un bien, suministrado por otras empresas, con un valor añadido valorado por los consumidores y que es el producto de su actividad económica. El esfuerzo comercial de la empresa minorista en un entorno competitivo consistirá en el diseño y oferta de un servicio minorista, en una localización conveniente (distribución), con unos precios determinados y transmitiendo al mercado información que facilite y/o incentive su consumo (comunicación). (2011, p. 14)

Replanteamiento de los lugares tradicionales de compra. Si bien es cierto el comercio colombiano está cambiando y se moderniza, estamos aún distantes de acercarnos a las estructuras que se advierten en las latitudes más desarrolladas. Para ilustrar este punto destaquemos dos hechos. En primer lugar, es notorio el predominio de las tiendas de barrio en la distribución de los alimentos, contrario a las tendencias de países como Francia e Inglaterra, donde el comercio

tradicional captura una fracción mínima del mercado. Mientras en Francia la distribución de productos perecederos se efectúa mayoritariamente en formatos modernos – hipermercados, supermercados y tienda especializada -, la figura de la tienda de barrio apenas abastece el 5% de los hogares.

Capítulo 3. Diseño metodológico

El diseño metodológico son los pasos a seguir para generar una información que el proyecto requiere. A la luz de una temática y unos objetivos que se problematizan. Un diseño metodológico es la forma particular como cada interventor/a organiza su propuesta de intervención. Lo metodológico debe estar soportado por la postura epistemológica, conceptual y ontológica del interventor/a; es decir, cada diseño metodológico ha de responder con coherencia interna a la concepción de ser humano, a la concepción de educación y a los principios pedagógicos que orientan a cada interventor/a en su quehacer. Por lo tanto, la estrategia de intervención depende del tipo de estudio que se elija (el enfoque), ya que éste determina el diseño, el proceso propuesto a la comunidad, la información generada, la forma como se trabajará con la comunidad y el lugar del profesional interventor. (Rodríguez Gómez & Gil Florez, 2012)

3.1 Tipo de investigación.

En el diseño del plan estratégico para el fortalecimiento y evolución de la empresa: Punto Ama, se usó la investigación descriptiva de corte cuantitativa, teniendo en cuenta que la intención es establecer las características específicas de los clientes (internos y externos) de la empresa para hacer acercamiento al diseño y bosquejo del plan que contiene el esquema del escenario estratégico, buscando instaurar las bases del método de gestión de calidad.

3.2 Población y muestra.

La población estuvo conformada por (5) integrantes: el gerente, cuatro empleados y un porcentaje de los clientes, ubicados en el Almacén Punto ama quienes se constituyen en el entorno interno y externo, si se habla en términos estratégicos y 600 clientes de acuerdo a la información suministrada por el gerente propietario del almacén Punto Ama.

Selección de la muestra de la población externa. Para cuantificar la muestra correspondiente a los clientes, se recurre a la fórmula para poblaciones finitas en razón de que el almacén no cuenta con registro de clientes atendidos diariamente.

$$n = \frac{N(Zc)^2 xPxQ}{(N - 1)(E)^2 + (Zc)^2 xPxQ}$$

Dónde: n= Muestra

N= Población dada en el estudio

Zc= Indicador de Confianza

P= Proporción de aceptación

Q= Proporción de rechazo

E= Error poblacional dispuesto a asumir

n =?

N = 600

Z = 98% = 0,98 = 2

P = 60%=0,6

Q = 40%= 0,4

$$E = 8\% = 0.04$$

Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{600(2)^2 \times (0,6) \times (0,4)}{(600-1)(0.08)^2 + (2)^2 \times (0,6) \times (0,4)} = 576 / 4.7936 \sim 120$$

$$(600-1)(0.08)^2 + (2)^2 \times (0,6) \times (0,4)$$

n= 120 clientes del Almacén Punto Ama.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Para establecer las opciones estratégicas a través de la aplicación de matrices se realizó una entrevista. La entrevista fue realizada a la propietaria y a los empleados que laboran en la empresa, la encuesta, se aplicó a quienes conforman la población flotante. (Ver Anexo A y B).

Para la elaboración del plan estratégico de acción, se tuvo en cuenta toda la información recolectada en los pasos anteriores. En los datos secundarios se utilizaron documentos, textos, guías, libros, consultas en internet y personas conocedoras del tema de la Universidad Francisco de Paula Santander.

3.4 Técnicas de procedimientos y análisis de la información.

Los datos recolectados a través de los diferentes instrumentos, se analizaron cuantitativamente mediante tablas y en forma cualitativa con la explicación de los datos numéricos, lo cual permitió presentar la información con la mayor veracidad posible, al igual que se complementará con la literatura existente sobre el proyecto.

3.5 Tabulación y análisis.

3.5.1 Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

Tabla 1.

Componentes de planeación estratégica establecidos en el almacén Punto Ama

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Misión	0	0%
Visión	0	0%
Objetivos	0	0%
Metas	0	0%
Políticas	0	0%
Estrategias	0	0%
Ninguno	5	100%
TOTAL	5	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

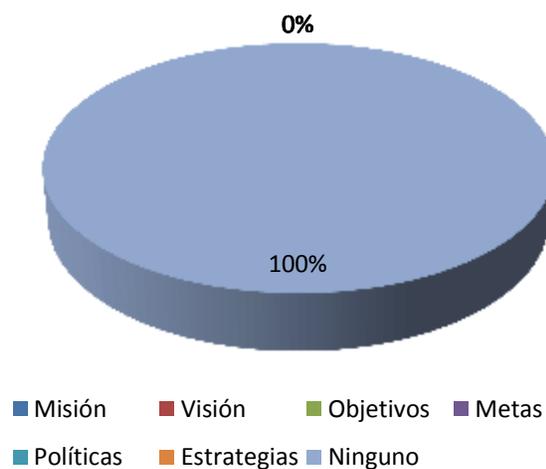


Figura 1. Componentes de planeación estratégica establecidos en el almacén Punto Ama

Los resultados de la investigación realizada permiten evidenciar que el Almacén Punto Ama, aún no tiene definidos los componentes propios de la planeación estratégica, haciéndose relación así a: la misión, visión, objetivos, metas, políticas principios y estrategias. Lo anteriormente expuesto, se adjunta como ratificación a lo enunciado en el planteamiento del problema, al afirmarse que el actual propietario del almacén, carece de las competencias y las herramientas administrativas

Tabla 2.

Calificación dada a los productos ofrecidos por la empresa en cuanto a calidad

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Excelente	3	60%
Bueno	2	40%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	244	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

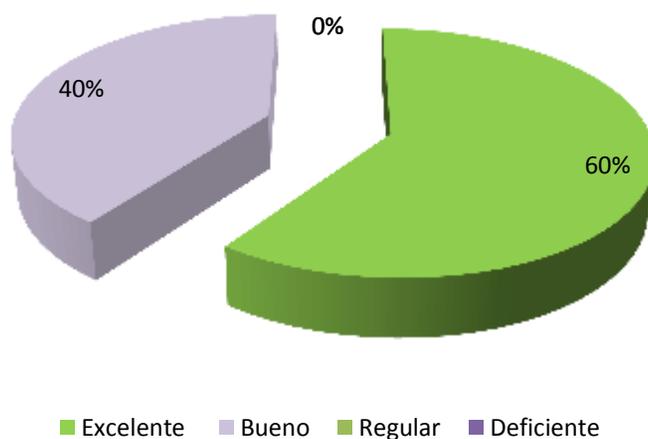


Figura 2. Calificación dada a los productos ofrecidos por la empresa en cuanto a calidad

Más de la mitad de los encuestados le otorgan la calificación de excelente a los productos ofrecidos en el almacén, mientras que el porcentaje restante se ubica en la valoración de bueno. Lo expresado por parte de las personas indagadas, deja entrever que el almacén se caracteriza por la comercialización de productos óptimos, aspecto que a su vez le da un posicionamiento en el entorno comercial y por ende, reconocimiento al buen nombre del negocio.

Tabla 3.

Valoración en cuanto al desempeño y sentido de pertenencia por parte de los empleados

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Excelente	4	80%
Bueno	1	20%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	244	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

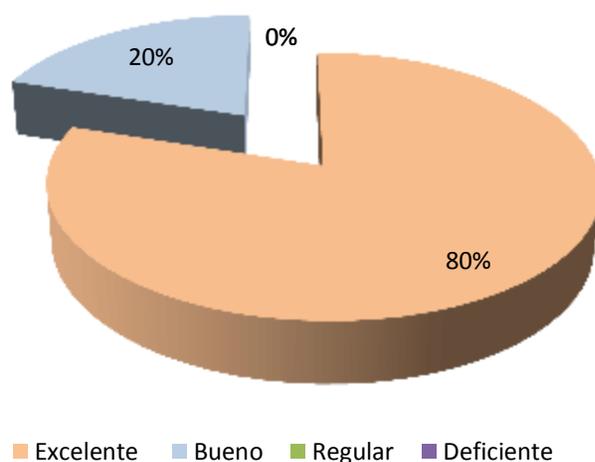


Figura 3. Valoración del desempeño y sentido de pertenencia de los empleados

Según la evidencia de las personas encuestadas que se constituyen en el mayor porcentaje el talento humano vinculado al almacén, tienen un excelente desempeño y un amplio sentido de pertenencia, seguido se encuentra el porcentaje restante quienes responden que el desempeño de estos es bueno. Este aspecto se considera de vasta trascendencia en la selección del establecimiento para el proceso de compra por parte de los clientes asiduos.

Tabla 4.

Herramientas, elementos y equipos de trabajo suministrados en las labores diarias

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Suficiente	2	40%
Insuficiente	3	60%
TOTAL	244	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

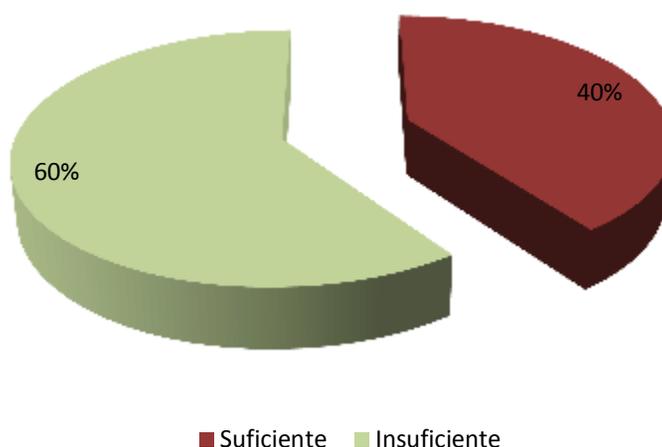


Figura 4. Herramientas, elementos y equipos de trabajo suministrados en las labores diarias

Un poco más de la mitad de los indagados expresan, que las herramientas, elementos y equipos de trabajo para el desarrollo de las labores en el almacén, se pueden considerar insuficientes, esta apreciación respalda la falta de planificación y organización empresarial manejada al interior de la empresa; en este porcentaje se ubican empleados que tienen poco tiempo de laborar en el almacén, aspecto que puede ser incidente en la evaluación dada. El porcentaje restante aduce lo contrario, considerando este componente es suficiente.

Tabla 5.

Nivel de comercialización del Almacén PUNTO AMA y su incidencia en el aspecto financiero

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	244	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

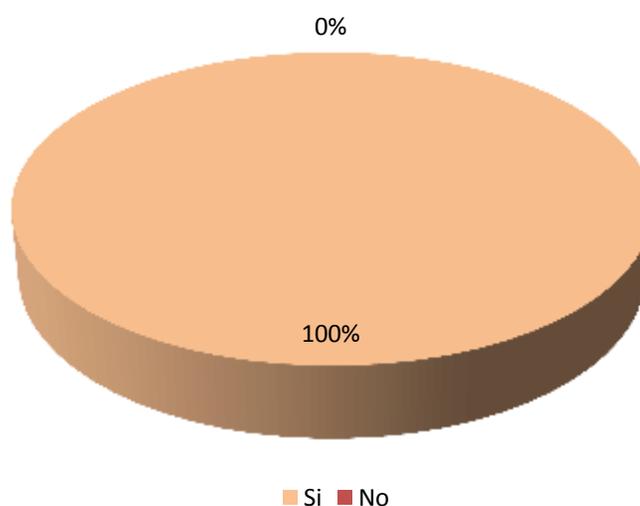


Figura 5. Nivel de comercialización del Almacén PUNTO AMA y su incidencia en el aspecto financiero

La totalidad de las personas indagadas, manifiestan afirmativamente a la consideración, sobre la incidencia positiva que tiene el nivel de comercialización del almacén, en el aspecto financiero; el anterior aspecto redundante en el incremento del margen de rentabilidad ya que este factor se deriva de una mayor oferta de productos con calidad.

Tabla 6.

Nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes por parte del almacén Punto Ama

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	244	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

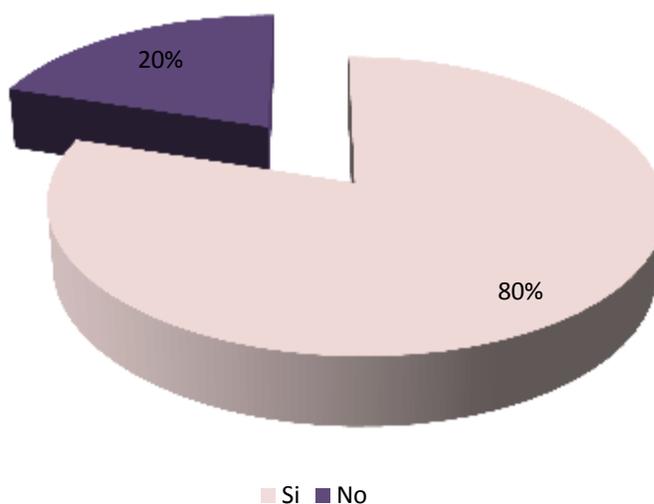


Figura 6. Nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes por parte del almacén Punto Ama

Un porcentaje del 80% de las personas indagadas, manifiestan que se sienten altamente satisfechos y complacidos como clientes ya que sus necesidades de demanda han sido saciadas a cabalidad; esta aseveración afecta positivamente el afianzamiento de las relaciones comerciales y la asiduidad de los mismos en las compras; el resto responde negativamente a la pregunta.

Tabla 7.

Consideración de los encuestados frente a la distribución de los productos a los clientes

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Excelente	1	20%
Bueno	4	80%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	5	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

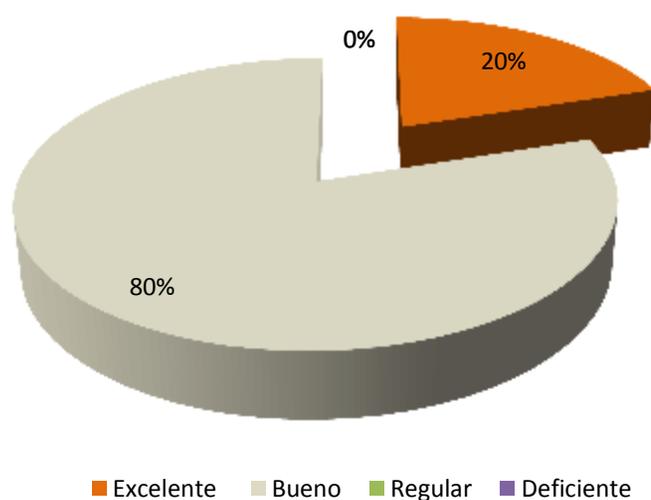


Figura 7. Consideración de los encuestados frente a la distribución de los productos a los clientes

La percepción que tienen los clientes sobre la distribución de los productos en el almacén Punto Ama, en opinión del mayor porcentaje de los indagados, es bueno y en el porcentaje restante se ubican, quienes reconocen la excelencia en el proceso.

Tabla 8.

Opinión de los encuestados acerca de la situación financiera del Almacén Punto Ama

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Buena	5	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	5	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

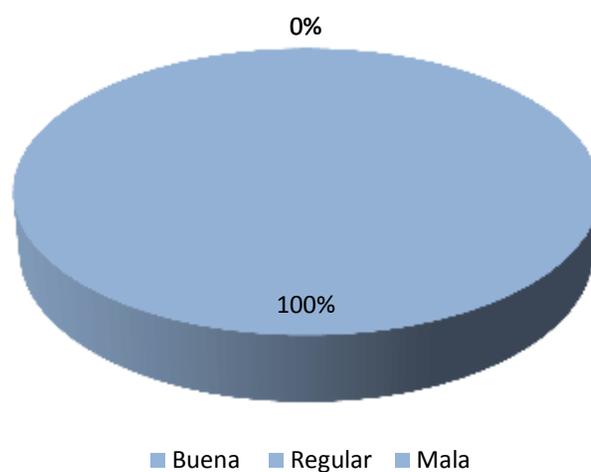


Figura 8. Opinión de los encuestados acerca de la situación financiera del Almacén Punto Ama

La totalidad de los encuestados son enfáticos al aseverar que la situación financiera de Punto Ama es buena; razón que se desprende de la competitividad y permanencia en el mercado de la misma.

Tabla 9.

Estrategias utilizadas por en el Almacén Punto Ama para el logro de los objetivos

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Precios Bajos- Buena Atención -Variedad de productos- Calidad	5	100%
TOTAL	5	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama



Figura 9. Estrategias utilizadas por el Almacén Punto Ama para el logro de los objetivos

La totalidad de los encuestados, expresan que las estrategias utilizadas por los directivos del almacén Punto Ama, hacen relación a: precios bajos, buena atención, variedad de productos y la calidad en los mismos; el interés de la eficiencia y eficacia de este aprovechamiento, se orienta en promover el movimiento de los inventarios y así mismo la generación de desarrollo económico a nivel local y regional.

Tabla 10.*Fortalezas del almacén Punto Ama*

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Ubicación del establecimiento- variedad de productos – Buena atención	4	80%
Otorgación de créditos a los clientes antiguos	1	20%
TOTAL	5	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

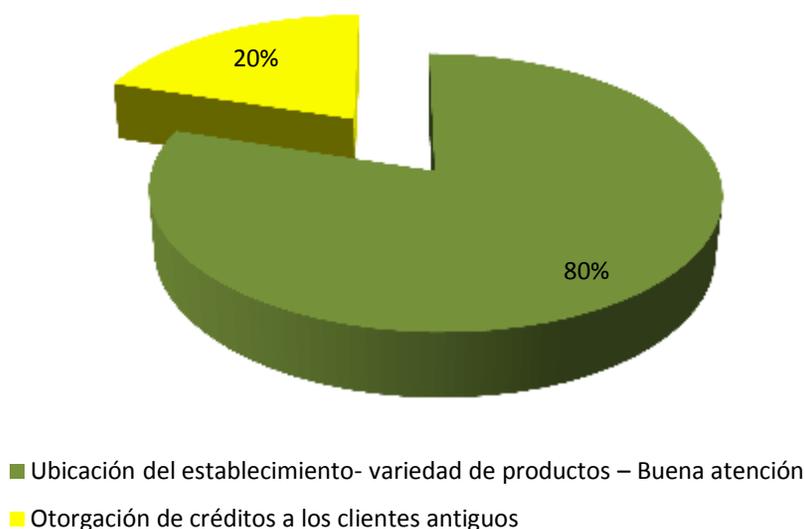


Figura 10. Fortalezas del almacén Punto Ama

El más alto porcentaje de los indagados considera que las mayores fortalezas que tiene el almacén, se fundamentan en la ubicación del establecimiento, variedad en los productos y la buena atención y el porcentaje restante representado con una menor participación, aducen el éxito, al otorgamiento de créditos, a los clientes antiguos.

Tabla 11.*Debilidades del almacén Punto Ama*

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Competencia	3	60%
Salario asignado a los empleados	2	40%
TOTAL	5	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

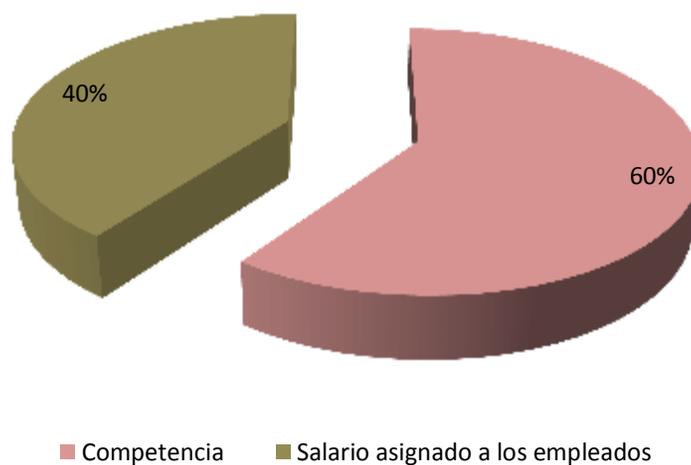


Figura 11. Debilidades del almacén Punto Ama

Un poco más de la mitad de las personas indagadas, manifiestan que la debilidad de mayor relevancia del almacén punto ama, está fundamentada en la presencia de un alto nivel de negocios que se convierten en su competencia fuerte: el porcentaje restante, hacen relación al salario asignado a los empleados.

Tabla 12.

Aporte del Almacén PUNTO AMA, a la capacitación de sus empleados

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

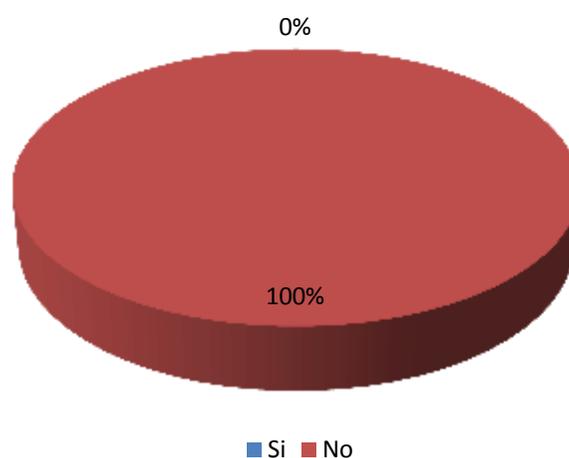


Figura 12. Aporte del Almacén PUNTO AMA, a la capacitación de sus empleados

De acuerdo a lo manifestado por la totalidad de los empleados, el almacén punto Ama, no aporta al proceso de capacitación, toda vez que no se oferta, ningún tipo de capacitación al personal contratado.

Tabla 13.*Opinión de los encuestados sobre la evaluación del ambiente laboral*

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Excelente	4	80%
Bueno	1	20%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	244	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

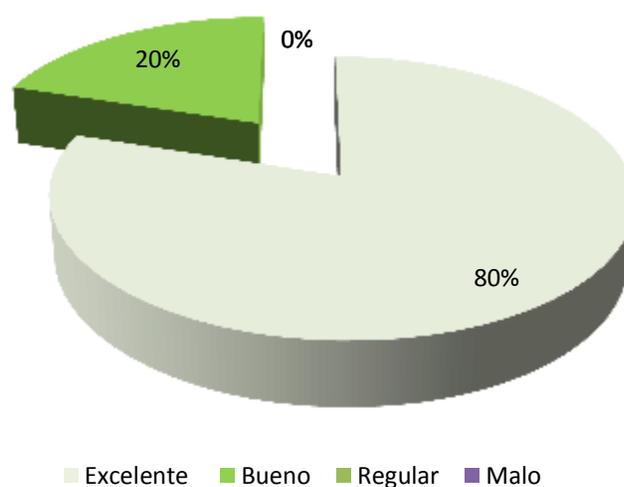


Figura 13. Opinión de los encuestados sobre la consideración del ambiente laboral

El más alto porcentaje con el 80% de las personas indagadas, opinan que el ambiente laboral que se presenta actual mente en el interior del almacén Punto Ama, es excelente, así mismo el porcentaje restante aduce que el ambiente es bueno, visualizándose con ello un óptimo desarrollo de las actividades, aspecto que incide en el desarrollo de la empresa, factor que se refleja en la buena imagen del cliente.

Tabla 14.

Forma como reciben los empleados la inducción al ingreso al almacén punto Ama

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Manual de funciones	0	0%
Reglamento interno de trabajo	0	0%
Desarrollando charla de inducción	5	100%
Otro	0	0%
TOTAL	5	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

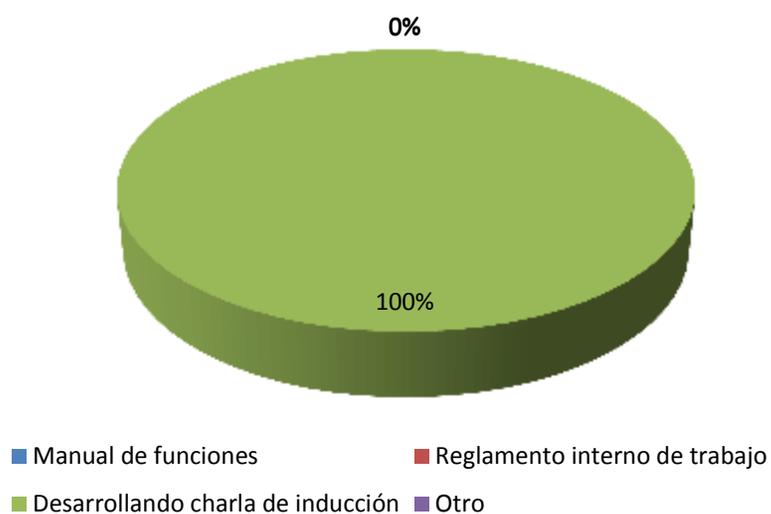


Figura 14. Forma como reciben los empleados la inducción al ingreso al almacén punto Ama

La apreciación de los empleados encuestados sobre la forma como se les imparte el proceso de inducción al ingreso al almacén Punto Ama; la totalidad de los mismos, expresa que este proceso se lleva a cabo, a través de la charla de inducción.

Tabla 15.

Forma de impartir información a los empleados para el desarrollo de su cargo

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Escrito	0	0%
Verbal	5	100%
Otra	0	0%
TOTAL	5	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama

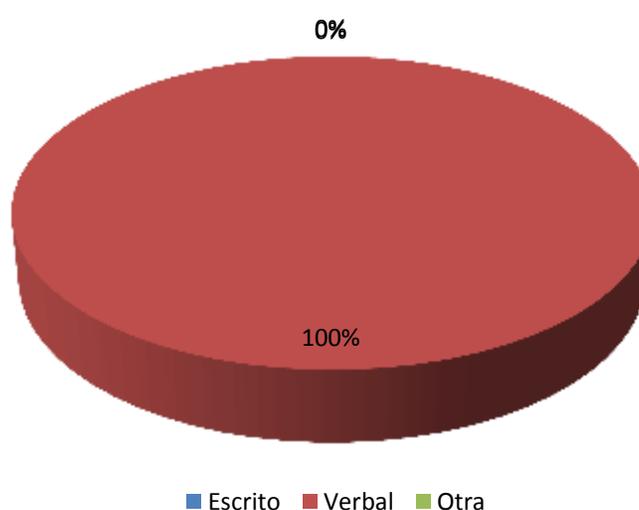


Figura 15. Forma de impartir información a los empleados para el desarrollo de su cargo

Según la información suministrada por la totalidad de las personas indagadas, el conducto regular utilizado por el propietario del Almacén Punto Ama para hacer llegar la información sobre el desarrollo del cargo a desempeñar es: la manifestación verbal, debiéndose esto a que el personal es poco y este método se hace fácil de manejar.

Tabla 16.

Sugerencias realizadas por los empleados para el mejoramiento del Almacén

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Ofrecer capacitación de servicio al cliente y ventas a los empleados	1	20%
Adecuación de la infraestructura física y capacitación	4	80%
TOTAL	5	100%

Nota: Fuente Encuesta realizada al propietario y empleados del almacén Punto Ama



Figura 16. Sugerencias realizadas por los empleados para el mejoramiento del Almacén

Las sugerencias hechas a los directivos para el mejoramiento del almacén, por parte de las personas encuestadas, hacen relación con: adecuación de la infraestructura física, capacitación y oferta de capacitación en servicio al cliente y ventas a los empleados.

3.5.2 Encuesta realizada a los clientes del almacén Punto Ama

Tabla 17.

Identificación del tiempo que lleva de relaciones comerciales con el Almacén Punto ama

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Menos de un año	18	15%
Entre 1 y 2 años	17	14%
Entre 3 y 5 años	24	20%
Más de 5 años	53	45%
Otro	4	3%
N/R	4	3%
TOTAL	120	100%

Nota: Fuente. Encuesta realizada a los clientes del almacén Punto Ama

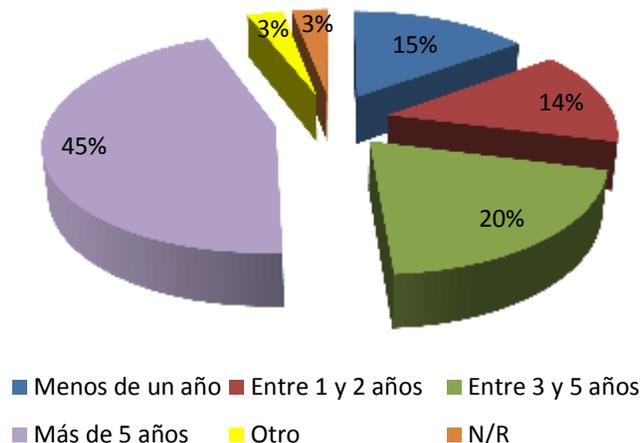


Figura 17. Identificación del tiempo que lleva de relaciones comerciales con el Almacén Punto ama

De acuerdo a la pregunta sobre la identificación del tiempo que lleva de relaciones comerciales con el Almacén Punto ama, el mayor porcentaje de los clientes indagados manifiestan tener más de cinco años; siguiéndole en su orden aquellos que se ubican en el rango entre 3 – 5 años luego entre 1 – 2 años; otros aducen menos de un año, y en porcentajes mínimos se encuentran los que expresan otro, el cual hace relación a las personas que compran ocasionalmente; el resto no da respuesta a la pregunta.

Tabla 18.

Opinión de los encuestados sobre la condición de comprador en el almacén Punto Ama

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Al detal	58	48%
Minorista	45	38%
Mayorista	17	14%
TOTAL	120	100%

Nota: Fuente. Encuesta realizada a los clientes del almacén Punto Ama

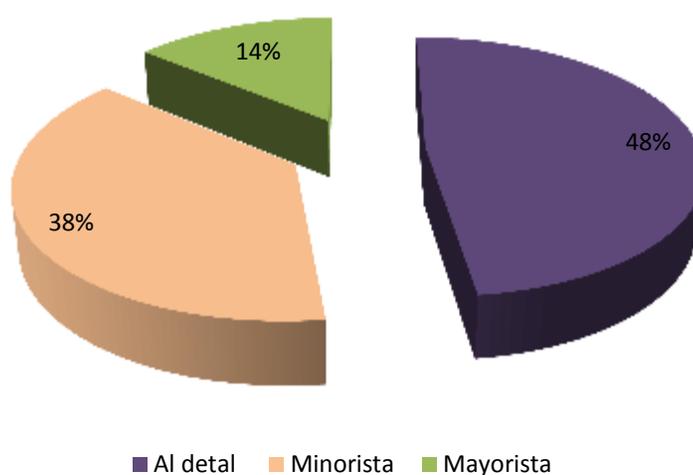


Figura 18. Opinión de los encuestados sobre la condición de comprador en el almacén Punto Ama

Dentro de las modalidades de compra, el más alto porcentaje de las personas indagadas con un 48% de participación, expresan que la modalidad utilizada como comprador del almacén punto ama es al detal, otro porcentaje significativo, manifiesta ser minorista y el porcentaje restante ubicados en el menor porcentaje, aduce ser mayorista.

Tabla 19.

Opinión de los encuestados sobre los productos que más demandan en el almacén Punto Ama

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Letines, Botones, encajes	4	3%
Botones, encajes	2	2%
Botones Caucho	1	1%
Botones, encajes, cauchos	14	12%
Botones, encajes, caucho agujas, hilos, hilazas	6	5%
Todos	88	73%
Otros	5	4%
TOTAL	120	100%

Nota: Fuente. Encuesta realizada a los clientes del almacén Punto Ama

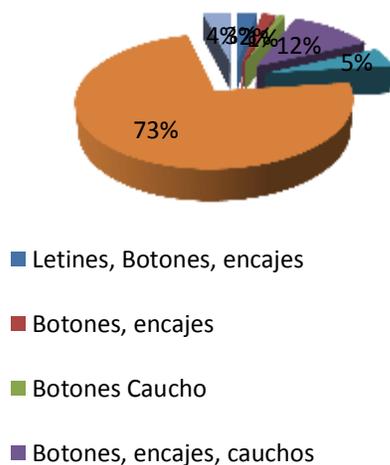


Figura 19. Opinión de los encuestados sobre los productos que más demandan en el almacén Punto Ama

Los productos que tienen mayor demanda en el almacén Punto Ama con el más alto porcentaje, se ubican todos, sin embargo otros expresan botones – encajes – cauchos y en porcentajes menores están los que manifiestan: botones- encajes-caucho-agujas-hilos-hilazas; otros, el cual hace referencia al interlón; mientras que los situados en los mínimos porcentajes eligen letines-botones-encajes; botones-encaje y botones-caucho respectivamente.

Tabla 20.

Valoración sobre la calidad de los productos que le provee el almacén Punto Ama

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Regular	5	4%
Buena	23	19%
Excelente	86	72%
N/R	6	5%
TOTAL	120	100%

Nota: Fuente. Encuesta realizada a los clientes del almacén Punto Ama

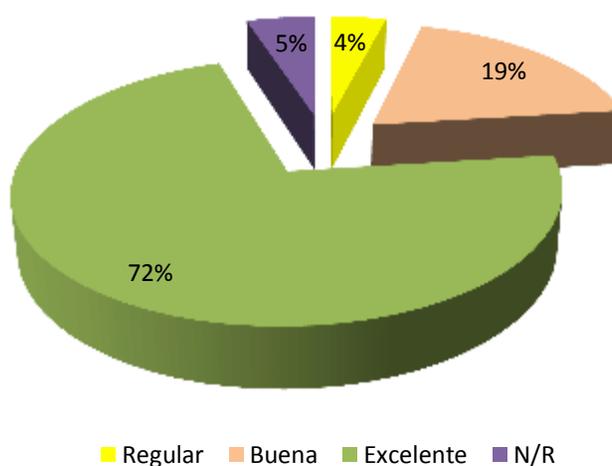


Figura 20. Valoración sobre la calidad de los productos que le provee el almacén Punto Ama

La mayoría de los clientes indagados sobre la calidad de los productos que le provee el almacén punto ama, manifiestan que estos son de excelente calidad, siguiéndole en su orden de importancia quienes lo consideran bueno y el resto eligen no saber o no dan respuesta a la pregunta y solo un mínimo porcentaje expresa que los productos son de regular calidad.

Tabla 21.

Afirmación sobre la conformidad sobre el servicio al cliente ofertado por las vendedoras del almacén Punto Ama

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	119	99%
No	0	0%
N/R	1	1%
TOTAL	120	100%

Nota: Fuente. Encuesta realizada a los clientes del almacén Punto Ama

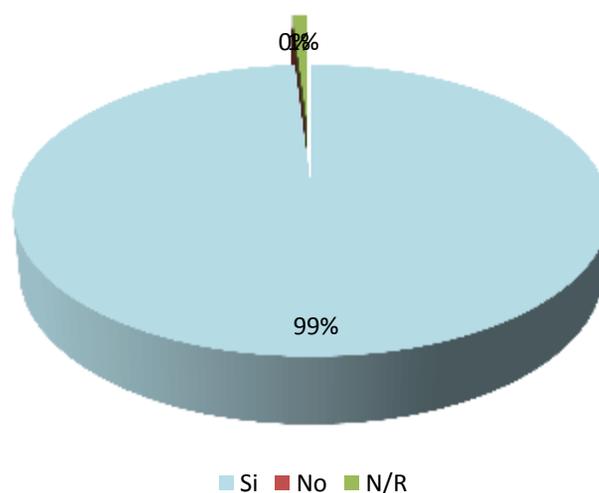


Figura 21. Afirmación sobre la conformidad sobre el servicio al cliente ofertado por las vendedoras del almacén Punto Ama

Casi la totalidad de los clientes indagados expresan enfáticamente su conformidad con el servicio recibido por parte del personal encargado de la atención al cliente del almacén Punto Ama y el resto, se abstiene de dar respuesta a la pregunta.

Tabla 22.

Opinión de los encuestados sobre las inconformidades sentidas de Punto Ama como cliente

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Mala calidad de la materia prima	9	7%
Precios	100	83%
Otro	8	7%
N/R	3	3%
TOTAL	120	100%

Nota: Fuente. Encuesta realizada a los clientes del almacén Punto Ama

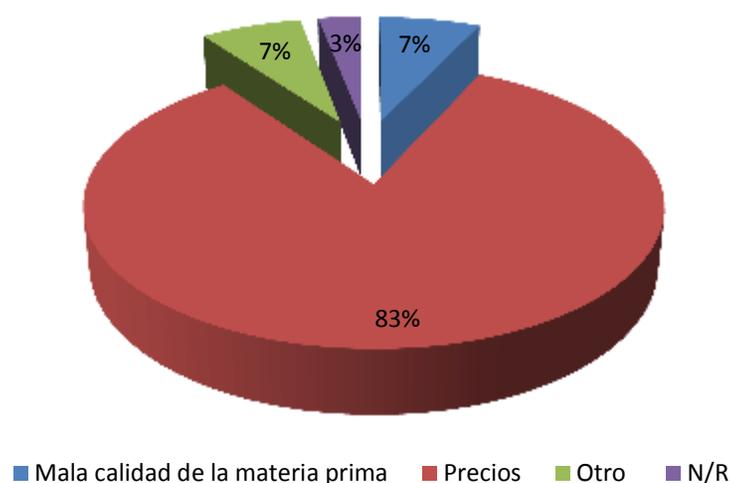


Figura 22. Opinión de los encuestados sobre las inconformidades sentidas de Punto Ama como cliente

Dentro de las inconformidades sentidas por los encuestados, como clientes de Punto Ama, el más alto porcentaje representado en un 83% hace referencia a los precios cobrados en ciertos productos; mientras que para otros con un mismo porcentaje del 7% se hallan los que expresan mala calidad de la materia prima y otro se refiere a la infraestructura física y el resto no da respuesta a la pregunta.

Tabla 23.

Opinión de los encuestados sobre la frecuencia de compra en el almacén Punto Ama

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Semanal	50	41%
Quincenal	19	16%
Mensual	30	25%
Ocasional	17	14%
Otra	1	1%
Todas	1	1%
N/R	2	2%
TOTAL	120	100%

Nota: Fuente. Encuesta realizada a los clientes del almacén Punto Ama

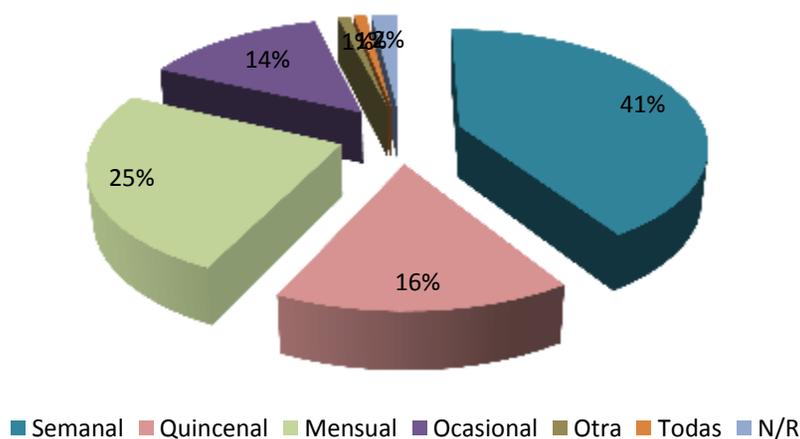


Figura 23. Opinión de los encuestados sobre la frecuencia de compra en el almacén Punto Ama

El mayor porcentaje con el 41% manifiesta tener una frecuencia de compra semanal en el almacén Punto Ama, siguiéndole en su orden con un 25% quienes aducen que su hábito de compra es mensual; otro número significativo del 16% eligen hacerlo en forma quincenal, otros se inclinan por la opción ocasional y en mínimos porcentajes se hallan: otra refiriéndose a diario, todos y los que no dan respuesta a la pregunta.

Tabla 24.

Opinión de los encuestados acerca de los precios de los productos comprados en Punto Ama

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Altos	0	0%
Bajos	36	30%
Iguals a los de la competencia	79	66%
Bajos – iguales a la competencia	1	1%
N/R	4	3%
TOTAL	120	100%

Nota: Fuente. Encuesta realizada a los clientes del almacén Punto Ama

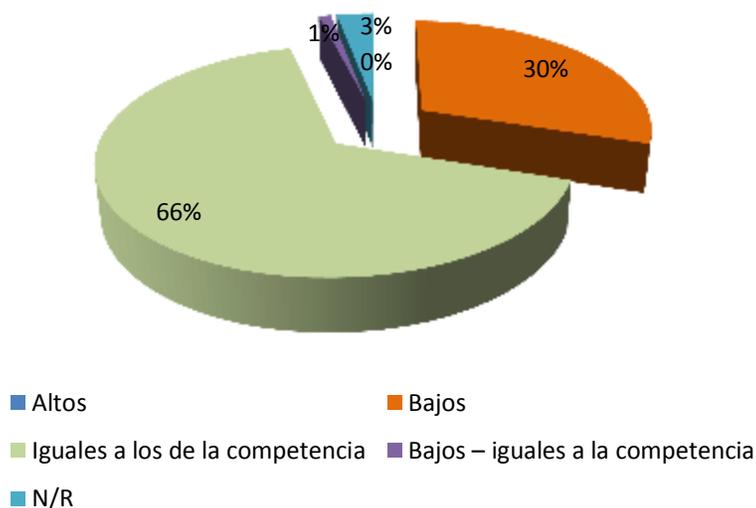


Figura 24. Opinión de los encuestados acerca de los precios de los productos comprados en Punto Ama

Un poco más de la mitad de los encuestados con un 66% considera que los precios del almacén son iguales a los de la competencia, un 30% los estiman como bajos; y en menores porcentajes, se ubican quienes no dan respuesta a la pregunta y los restantes los consideran bajos- e iguales a lo de la competencia.

Tabla 25.

Estimativo del valor de la compra realizada por los clientes de acuerdo con el período de tiempo

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Entre \$ 10.000 y \$ 20.000	48	40%
Entre \$ 21.000 y \$ 30.000	19	16%
Entre \$ 31.000 y \$ 40.000	11	9%
Más de 40.000	41	34%
N/R	1	1%
TOTAL	120	100%

Nota: Fuente. Encuesta realizada a los clientes del almacén Punto Ama

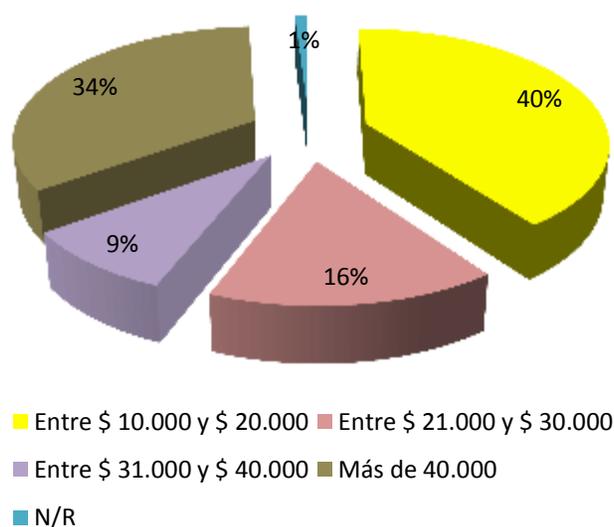


Figura 25. Estimativo del valor de la compra realizada por los clientes de acuerdo con el período de tiempo

El mayor porcentaje con un 40% de los clientes encuestados, manifiestan que el estimativo sobre el valor de la compra realizada en el almacén Punto Ama, se sitúa entre 10.000 y 20.000, siguiéndole en orden de importancia quienes expresan que dicho valor asciende a más de 40.000; otros eligen entre 21.000 y 30.000 y con menor porcentaje se ubican los que aducen entre 31.000 y 40.000 y el resto, no da respuesta a la pregunta.

Tabla 26.

Frecuencia con que realiza la compra señalada en la pregunta anterior

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Semanal	53	44%
Quincenal	24	20%
Mensual	37	31%
Otra	5	4%
N/R	1	1%
TOTAL	120	100%

Nota: Fuente. Encuesta realizada a los clientes del almacén Punto Ama

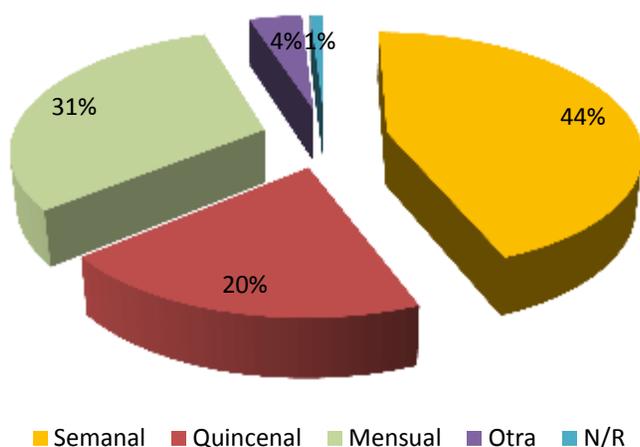


Figura 26. Frecuencia con que realiza la compra señalada en la pregunta anterior

De acuerdo a la tabla anterior, el mayor porcentaje representado con un 44%, manifiesta tener una frecuencia de compra semanal en el almacén Punto Ama, siguiéndole en su orden quienes se ubican en un 31% quedando demostrado que su hábito de compra es mensual; otro número significativo del 20% expresan su preferencia por la compra quincenal y en mínimos porcentajes se halla otra: refiriéndose esta a diario y los que no dan respuesta a la pregunta.

Tabla 27.

Opinión sobre el referente que los indujo a comprar en este Almacén

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Publicidad radial	50	41%
Referencia de amigos	19	16%
Publicidad radial - Referencia de amigos	30	25%
Otros	20	17%
N/R	1	1%
TOTAL	117	100%

Nota: Fuente. Encuesta realizada a los clientes del almacén Punto Ama



Figura 27. Opinión sobre el referente que los indujo a comprar en este Almacén

Según lo manifestado por el más alto porcentaje de las personas indagadas, el referente que lo indujo a comprar en el almacén punto ama, obedece a la publicidad radial que tiene actualmente contratada la empresa por su parte otros, expresan conjuntamente publicidad radial y referencia de amigos, así mismo un porcentaje significativo, opina otros refiriéndose a observación directa y en menores porcentajes se ubican los que eligen referencia de amigos y los que no dan respuesta a la pregunta.

3.6 Diagnostico.

3.6.1 Diagnostico Interno. Los resultados de la investigación realizada, permitieron evidenciar que el Almacén Punto Ama, no ha definido los componentes que hacen relación a la planeación estratégica: misión, visión, objetivos, metas, políticas principios y estrategias. Lo expuesto, confirma lo manifestado en el esquema del problema, al afirmar que el actual propietario del almacén, no posee las competencias requeridas para la esquematización de las herramientas administrativas.

Los encuestados, le otorgan a los productos ofrecidos en el almacén, la calificación de excelente, otros los valoran como buenos. Las personas indagadas, dejan ver que es característica del almacén la comercialización de productos óptimos, aspecto que lo posiciona en el entorno comercial y por ende, le da reconocimiento y buen nombre.

El talento humano vinculado al almacén, posee un excelente desempeño y un amplio sentido de pertenencia, este aspecto incide positivamente en la selección del establecimiento por parte de los clientes asiduos.

Los indagados expresan, que las herramientas, elementos y equipos de trabajo para el desarrollo de las labores en el almacén, son insuficientes por tanto la planificación y organización empresarial manejada al interior de la empresa, no se considera la mejor; las anteriores respuesta se ubican en la expresión de los empleados que tienen poco

tiempo de laborar en el almacén, aspecto que se considera como factor que incide en la evaluación dada.

Las personas indagadas, afirman la incidencia positiva que tiene el nivel de comercialización del almacén, en el aspecto financiero; aspecto considerado redundante en el incremento del margen de rentabilidad.

Lo encuestados, manifiestan su satisfacción y complacencia como clientes al considerar saciadas cabalmente sus necesidades de demanda; dicha aseveración incide positivamente en la consolidación de las relaciones comerciales y la constancia de los clientes en la realización de las compras.

La apreciación que tienen los clientes sobre la distribución de los productos en el almacén Punto Ama, es buena para unos y excelente para otros.

Los encuestados enfáticamente confirman que la situación financiera de Punto Ama es buena; opinión fundamentada en su competitividad y permanencia en el mercado.

Las estrategias utilizadas por los directivos del almacén Punto Ama, hacen relación a: precios bajos, buena atención, variedad de productos y calidad en los mismos; el interés de la eficiencia y eficacia de este aprovechamiento se orienta: en la promoción, el movimiento de los inventarios y así mismo en la generación de desarrollo económico a nivel local y regional.

Las mayores fortalezas del almacén, se fundamentan en; ubicación del establecimiento, variedad en los productos, buena atención y otorgamiento de créditos, a clientes antiguos.

Las amenazas de mayor relevancia del almacén punto ama, están fundamentadas en la presencia de un alto nivel de negocios y el salario asignado a los empleados.

El almacén punto Ama, no aporta al proceso de capacitación de los empleados, toda vez que no oferta, ningún tipo de capacitación.

El ambiente laboral que se presenta actualmente en el interior del almacén Punto Ama, es excelente, visualizándose con ello un óptimo desarrollo de las actividades, componente que incide en el desarrollo de la empresa.

Los empleados encuestados expresan que la forma de impartir el proceso de inducción al ingreso al almacén, está relacionado con una charla.

El conducto regular utilizado por el propietario del Almacén Punto Ama para hacer llegar la información sobre el desarrollo del cargo a desempeñar es: la manifestación verbal, debiéndose esto a que el personal es poco y este método se hace fácil de manejar.

3.6.2 Diagnostico Externo. Las relaciones comerciales con el Almacén Punto ama, se consideran fortalecidas, teniendo en cuenta que la mayor parte de los clientes tienen más de cinco años de vinculación con el almacén

Dentro de las modalidades de compra, se encuentran: al detal, minorista y mayoristas. Los productos que tienen mayor demanda en el almacén Punto Ama, se ubican: botones – encajes – cauchos, agujas,-hilos, hilazas e interlón.

La calidad de los productos que provee el almacén punto ama, es excelente para unos y buena para otros; para una minoría son catalogados de regular calidad. Finalmente se aprecia una total conformidad con el servicio recibido por parte del personal encargado de la atención al cliente en el almacén Punto Ama.

Dentro de las inconformidades sentidas por los encuestados, como clientes de Punto Ama, se hallan: los precios cobrados en ciertos productos, la mala calidad de la materia prima y la infraestructura física.

El estimativo de las compras realizadas en el almacén Punto Ama, se sitúan entre: 10.000 y 20.000, más de 40.000; entre 21.000 y 30.000 y 31.000 y 40.000.

La frecuencia de compra en el almacén Punto Ama, se define como: semanal para unos, mensual para otros; quincenal y diario para otros en menor proporción.

El factor que induce a la compra en el almacén punto ama, obedece a: la publicidad radial que tiene actualmente contratada la empresa, referencia de amigos y observación directa.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, existentes con base en la investigación del mercado objetivo.

Tabla 28.

Matriz de las debilidades-fortalezas, amenazas y oportunidades (DOFA).

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Calidad de los productos. 2. Ventas de productos de excelente calidad. 3. Experiencia de más de 25 años en el mercado. 4. Buena Atención al cliente. 5. Sentido de pertenencia de los empleados.	1. Desconocimiento de herramientas organizacionales. 2. Falta de capacitación. 3. Bajo salario devengado. 4. Dificultad para enfrentarse a los cambios, en el funcionamiento. 5. Ausencia de planeación estratégica. 6. Deterioro y reducido espacio de la infraestructura física.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA DO
1. Crecimiento del sector textil y de confecciones	Adquirir los productos comercializados en negocios de bajo perfil para posicionarlos con los de Punto Ama, los cuales gozan de excelente calidad. (F ₁ - O ₁)	Contratar una propuesta de estructura y comunicación organizacional para la captación de nuevos clientes. (D ₁ - D ₄ - O ₃).
2. Fácil acceso al crédito.	Acceder a créditos con el propósito de invertir en inventarios aprovechando así descuentos por cantidad. (F ₂ - O ₂)	A través de la consecución de créditos bancarios mejorar las condiciones de la infraestructura física. (D ₆ - O ₂).
3. Existencia de clientes potenciales en el mercado.	Realizar la apertura de nuevos mercados en el ámbito local y regional e incrementar así la fuerza competitiva en cuanto a las ventas. (F ₃ - O ₃)	
4. Oferta de oportunidades de capacitación por parte de entidades como Cámara de comercio y Sena.	Llevar a cabo un seminario de trabajo teniendo como base la concientización en las metas de ventas. (F ₄ - O ₄)	
5. Crecimiento de la población femenina.	Participar en ferias, conferencias y demás actividades pertenecientes a la industria textil y de la confección y la asistencia a Colombia moda. (F ₅ - O ₅)	

Tabla 28. (Continuación)

AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Incremento de la competencia. 2. Los cambios de la moda hacen aumentar las existencias en inventario de productos obsoletos. 3. Ingreso per cápita en deterioro. 4. Incertidumbre frente a los vínculos comerciales con Venezuela. 5. Cambios en los gustos y preferencias.	<p>Aumentar las líneas de productos ofrecidos por la empresa, buscando mejorar la rentabilidad y debilitar el accionar de la competencia. (F₁ - A₁ - F₄).</p> <p>Realizar capacitaciones a los integrantes del sector confecciones, sobre la fusión de artículos en inventarios antiguos con las existencias en catálogos de productos novedosos con el propósito de unificar procesos en la reducción de inventarios y aumento de utilidades. (F₂ - A₂).</p> <p>Aprovechar el conocimiento en la actividad mercantil para promover los cambios de las condiciones de comercialización de los proveedores. (F₃ - A₅).</p> <p>Promover la incubación de proyectos productivos para la expansión de microempresas del sector confecciones; para incrementar las ventas y mejorar las condiciones laborales de los empleados, a través de la ampliación de las comisiones. (F₅ - A₃ - A₄).</p>	<p>Desarrollar programas de mejoramiento de las competencias de los empleados, buscando la motivación en los mismos. (D₂ - D₃ - A₁).</p>

Fuente. Autores del proyecto

4.2 Esbozo de la misión, visión y objetivos de la organización con el fin de direccionar y ordenar el desarrollo futuro del almacén

Los componentes que fundamentan el direccionamiento estratégico de una empresa, son mecanismos primordiales para saber a dónde quiere llegar y como lo quiere lograr. Definir claramente el horizonte organizacional, es por donde debe empezar el propietario del almacén, pero además debe ir más allá para sustentar las razones por las que quiere permanecer en el mercado.

4.2.1 Formulación de la misión. Para formular la misión, se hace imperioso establecer los lineamientos y juicios que la empresa busca y a través del sendero a seguir. Establecido lo anterior se procede a la presentación de la misión.

Misión Propuesta. “Somos una empresa netamente Ocañera, dedicada a la comercialización de la línea de accesorios encajes y letines propios de la actividad relacionada con la confección de prendas de vestir y otros. Empleando para ello productos procesados con excelente calidad buscando garantizar y superar las expectativas de nuestros clientes y la rentabilidad de la empresa; además contribuimos socialmente al desarrollo de la región en la generación de empleos a personas mayores y cabezas de familia.”

4.2.2 Formulación de la visión. Al formular la visión, al igual que la misión, primero se evaluar las proyecciones futuras de la empresa para luego hacer los ajustes pertinentes.

Visión Propuesta. “Nos vemos en el 2021 como la empresa líder en el renglón de los accesorios, encajes y letines ampliando nuestra participación a nivel local y regional; con una infraestructura organizacional orientada al mercado, ofreciendo innovación permanente a través de la investigación y comercialización de nuevos productos.”

4.2.3 Objetivos de la organización. Todas las organizaciones tienen una finalidad y la del caso en estudio, no es la excepción; dando cumplimiento a lo anterior a continuación, se determinan los objetivos del ambiente interno, considerados éstos como los necesarios para que los encargados de la administración del Almacén Punto Ama, proyecten los propósitos a alcanzar. Cabe mencionar que la empresa en estudio, no debe plantear un solo objetivo ya que debe satisfacer varios requisitos y exigencias de sus miembros y del entorno; dichos objetivos, deben ser emprendedores y estar en incesante cambio.

Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad próxima al entorno.

Generar empleo para los factores de producción.

Acrecentar el bienestar de la sociedad a través de recursos.

Proporcionar un retorno justo a la inversión.

Crear un mejor ambiente en el cual los clientes puedan satisfacer sus necesidades, de acuerdo: al alcance económico, gustos y preferencias.

4.2.4 Objetivos de marketing Incrementar las ventas y mantener un crecimiento sostenido de las mismas; buscando mejorar el margen de contribución y la recuperación de la inversión.

Determinar el nivel de notoriedad de las marcas más demandadas, con el propósito de fundamentar el mayor porcentaje de compras, en estos productos.

Instaurar un mecanismo relacionado con la atención al cliente, tratando de dar respuesta, a las solicitudes e inconformidades frente, a los productos y/o al servicio al cliente.

Efectuar seguimiento al comportamiento de compras, pretendiendo mantener o incrementar la tasa de retención de consumidores.

Generar objetivos de costos específicos, buscando maximizar la eficiencia de costo de las promociones de ventas, de relaciones públicas y publicidad.

Hacer que el nombre del Almacén Punto Ama, sea reconocido en Ocaña y la provincia a través de la administración de la marca.

Identificar productos en los que el Almacén pueda obtener mayor utilidad, buscando determinar mercados que por su tamaño y ubicación, puedan ser rentables.

Por la conversión del Almacén Punto Ama, en uno de los más nombrados por los consumidores, optando por alcanzar el liderazgo en el mercado.

4.3 Planteamiento del proceso de estrategias en el contexto del mercadeo y las finanzas que proyecten el mejoramiento de la situación actual, de punto ama

Siendo la mercadotecnia un asunto de planeación y construcción de acciones precisas para un positivo impulso y distribución de bienes y servicios, el empresario debe hacer intercambios que satisfagan los objetivos del mercado meta y a su vez los objetivos empresariales.

Haciendo alusión al término mercado, se deben incluir acciones que contrarresten lo ejecutado por los competidores, en lo que respecta a la forma como ellos determinan sus precios, organizan su distribución y deciden sobre la promoción. En ese sentido, la orientación de la investigación de mercados, debe permitir el análisis del mercado y así mismo la determinación de las posibilidades de continuar ofertando, los productos referidos por los clientes.

Aparte de los objetivos de la investigación que hacen referencia a la forma técnica de manejar el negocio y definir los términos generales del estudio de mercado, es necesario plantear nuevos conceptos con el propósito de orientar de mejor forma el estudio del mercado y de esta manera aprovechar el criterio de las personas encuestadas para determinar una mejor decisión, en beneficio del almacén.

4.3.1 Marco estratégico de mercadeo. El marco estratégico de mercadeo, hace referencia, a la directriz que el Almacén Punto Ama, debe proyectar para competir con las

empresas del ramo, buscando una posición diferenciadora, centrada en: competencia inteligente, enfoque en el cliente, liderazgo en la alta administración y coordinación inter funcional, en este orden de ideas, la estrategia se identifica con la técnica, de escenarios estratégicos.

Al hablar de este tipo de escenarios, se hace referencia a las diferentes y posibles opciones estratégicas que tiene la organización para crear y desarrollar la imagen, dotándola de atributos o valores para ir conformando la Identidad Corporativa.

De acuerdo a la clasificación de los escenarios existentes, el Almacén Punto Ama se halla ubicado en el primer escenario, el cual se identifica como (No hay líder de imagen en el sector); la anterior aseveración se hace, teniendo en cuenta que los competidores existentes son: Almacén el Chorrillo, Cacharrería Central, Central de Adornos, Hilachas y la Retacería Medellín, los cuales no gozan de este atributo, al no haber definido los atributos de imagen del sector como aquellos valores que el cliente debe demandar en cualquier producto o servicio que ofrezcan las empresas.

El escenario estratégico “No hay líder de imagen en el sector”, indica que **existe una oportunidad para liderar el sector como marca**, toda vez que liderar no significa ser el que más vende, sino el que crea tendencias, dirige el rumbo de la imagen del sector y define lo que es prioritario, desde el punto de vista de la Comunicación). En este sector, el producto es un “genérico” y las empresas no trabajan por inculcar a los clientes un valor diferencial a través de la marca.

La estrategia en este caso, es imponer una serie de atributos de imagen de los productos que comercializa de forma que el cliente elija el sitio de compra y pida las marcas allí distribuidas las cuales son sinónimo de calidad.

En este escenario sin líder de imagen, la marca debe orientarse a conseguir tres objetivos concretos:

Crear sensibilidad de marca: El Almacén Punto Ama, debe inculcar a sus clientes la idea de que la marca es un referente y una garantía del producto.

Establecer los atributos prioritarios del sector: El Almacén Punto Ama, debe trabajar para que los propios atributos de marca de los productos que comercializa, se conviertan en los atributos prioritarios del sector, marcando así la trayectoria y obligando al resto de competidores, a trabajar sin derrotero.

Posicionarse como líder: Con base en los resultados de las dos etapas anteriores, la consecuencia lógica de este proceso, es lograr la posición de dominio del sector. La marca lo sitúa como referente y como líder del sector que antes no tenía.

Estrategias de crecimiento. En pro de un crecimiento masivo e intensivo: El almacén Punto Ama, deberá emprender acciones estratégicas de: penetración y posicionamiento, desarrollo del mercado y obsolescencia de productos.

Estrategia de Penetración y posicionamiento. En este campo, es interesante que efectúe acciones que sitúen su participación en los productos actuales y potenciales dentro del marco de competitividad, en el cual haya trabajado.

Estrategia de desarrollo en el mercado. En el mercado actual donde se ubica el almacén, se debe instaurar un plan de crecimiento continuado a largo plazo, logrando mejores niveles de ventas que superen los alcanzados en el estado actual. Para el logro de este objetivo, se proponen las siguientes acciones:

Identificar nuevos consumidores potenciales en el sector del Dulce Nombre, lugar donde se encuentra la empresa actualmente. Esta estrategia se podrá implementar con un portafolio de productos de gran variedad en las líneas de (letines, botones, encajes etc.) alcanzando con estos productos muestra, aplicaciones que reflejen la creatividad, en las decoraciones; agregando así, valor.

Captar mercado en nuevas zonas de venta. Este plan, se forja a largo plazo, ya que al querer lograr una expansión geográfica, primero se necesita fortalecer la situación actual del almacén, logrando llegar a otros barrios o a pueblos cercanos a Ocaña.

Obsolescencia de los productos. La obsolescencia en los productos comercializados por el almacén, está sujeta al factor moda y estilo. El agente moda, hace parte del mejoramiento del proceso de comercialización de los productos, buscando dar una terminación a los existente en el inventario actual y proyectando nuevos estilos y diseños para la nueva comercialización, brindando mayores beneficios a los compradores, a menor costo.

4.3.2 Marco estratégico de fijación de precios, promoción, publicidad y ventas.
Estrategia de fijación de precios. Para el caso en mención, la fijación del precio debe ajustarse a la estrategia de Marketing, sin olvidar que el objetivo es ganar dinero. El precio forma parte de esa estrategia y debe entenderse como un elemento más de la imagen del producto. Por tanto debe hacerse una clasificación de productos con base a los diferentes tipos de clientes; teniendo en cuenta que con fundamento en esta clasificación, va a operar la diferenciación de precios.

Estrategia de precios y valor. La empresa debe definir como igualar el precio y el valor del producto. En este tipo de estrategia, el producto tendrá un precio adecuado a su valor, aunque eso signifique, incluso, ir contra el principio de que a un menor precio, aumenta la demanda. Si la empresa está convencida de que su producto es superior en calidad, al de la competencia, puede fijar su estrategia en este sentido, haciendo claridad al cliente de la diferencia de precio con base en esta calidad.

Estrategia de precios a medida. En todos los mercados, existe un segmento especial al que una empresa puede dirigirse. Los esfuerzos, se deben centrar en un sector generalmente pequeño; para este caso los ingresos no van a venir tanto del volumen de ventas, si no de los márgenes de contribución, donde el cliente tiene derecho a unas exigencias muy determinadas pero con la disposición de pagar un mayor precio que a la competencia; teniendo en cuenta que se le oferta un producto, hecho a su gusto y necesidad.

Estrategia de promoción. El objetivo básico de los descuentos y bonificaciones, se fundamenta en el propósito de incentivar las ventas de los productos y mantener los precios en una forma más o menos homogénea dentro del sector. La empresa debe poner en marcha sus políticas de incentivos en dos vías: Incentivos al consumidor final para que se decida por los productos ofertados: efecto pull. Incentivos al distribuidor para que dedique los mayores esfuerzos, en ubicar el producto cerca del cliente final: efecto push.

Algunas de las más usuales medidas de bonificación que deba adoptar Punto Ama, hacia sus distribuidores: Descuento por cantidad. Este método, trata de motivar a los distribuidores a

mayores compras. Con esta motivación, se espera estimular a los compradores para que adquieran mayores cantidades de los productos. De esta manera, puede conseguir un trabajo de exclusividad con un fabricante o bien con unos pocos. Esta forma le permite asumir una cuota de mercado en detrimento de la competencia.

Descuentos por tamaño de pedidos. Se incentivan o trasladan los beneficios que genera la reducción de costes internos al realizarse menos pedidos. Hay reducciones evidentes a nivel tanto administrativo como comerciales al tener menos movimiento interno para el mismo número de unidades vendidas.

Descuento por pronto pago. Es una práctica que contribuye a sanear la estructura financiera de la empresa vendedora. El riesgo de impagados puede disminuir al acortarse el periodo de cobros. Las empresas con alta liquidez utilizan este argumento para comprar con precios más bajos. El cobro al contado es un factor muy valorado por las empresas.

Estrategia de Publicidad. *Recordación en cuanto a la imagen de la empresa.* Como es bien sabido en el sector de la confección se hace un poco fácil identificar claramente las características de diferenciación de los productos, por lo cual es necesario identificar claramente el concepto de las marcas de los productos, para que el cliente se identifique con el Almacén Punto Ama y lograr que este recuerde los productos de la empresa.

Creación de la página web. Para que la empresa logre la captación de los clientes debe incursionar en el diseño de la página web, ya que es un componente de actualidad, de alta tecnología y que los demandantes utilizan para una búsqueda fácil de sus productos sin tener que

salir de casa. También podrá adicionar el servicio a domicilio. A través de programas radiales y de televisión local, dará a conocer su misión, visión, principios e historia del almacén así como las promociones de cada mes.

Estrategia de ventas. *Catálogo de productos.* Un catálogo, es un medio escrito que contiene: El portafolio de productos con las referidas fotografías. Este se convierte en otro medio por el cual Punto Ama podrá ofertar sus productos: Encajes, hilos, botones, letines entre otros.

Capítulo 5. Conclusiones

La poca adaptación del Almacén Punto Ama, a los cambios constantes en el ambiente del mercado, le ha generado una serie de debilidades y amenazas que afectan su supervivencia, en el mercado local.

El almacén objeto de estudio con base en la planeación estratégica, tiene una herramienta de adaptación y ordenamiento del almacén con base en: la cimentación de las oportunidades y fortalezas.

El análisis de los productos, precios, promoción y publicidad; le dará al almacén la iniciativa para el establecimiento de la política que pueda aplicarse, a fin de proporcionar: la misión, la visión y los objetivos corporativos que hagan frente a las condiciones cambiantes dentro de su giro de operación.

El modelo de administración estratégica, servirá para facilitar a Punto Ama, el proceso de implementación de estrategias en el contexto del mercadeo y las finanzas, previo conocimiento y entendimiento cabal, de los elementos que conforman el modelo; aspecto que a su vez proyectan el mejoramiento de su situación actual.

Capítulo 6. Recomendaciones

Es necesario que el propietario del Almacén Punto Ama, tome en cuenta el plan estratégico para que administre de mejor manera sus recursos y los proyecte a un futuro más certero y con más mecanismos que le permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades así como contrarrestar sus debilidades y amenazas.

Es importante para el almacén, usar correctamente los elementos de direccionamiento estratégico (Misión, visión y objetivos) planteados en este documento, en pro de la orientación de los resultados de las propuestas realizadas para la organización, en este proyecto.

Se debe trabajar intensamente en el fortalecimiento del mercado local y provincial, a través de las estrategias de mercadeo planteadas, buscando con ello garantizar: al propietario y empleados una retribución óptima de la inversión (al primero) y un ambiente de trabajo apto para los (segundos) con los cuales, se desempeñen de manera eficiente.

Referencias

- Ahumada, J. (8 de Agosto de 2011). Fundamentos de la teoría de planificación. Recuperado el 26 de Mayo de 2015, de Universidad de Malaga, España: <http://www.asabiblioteca.com>
- Almacén Punto Ama. (2015). Administración. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de <http://www.google.com>
- Código de Comercio. (1999). Medellín: Editorial Saturno.
- Congreso de la Republica de Colombia. (5 de Noviembre de 2010). Constitución Política de Colombia 1991. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de Senado.com: <http://www.senado.gov.co>
- Contreras, J. (16 de Julio de 2009). Conceptos relacionados con administración estratégica. Recuperado el 6 de Septiembre de 2015, de Miaulavirtual.com: <http://www.google.com> monografias
- Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Historia de la Planeación en Colombia. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015, de <http://www.dnp.gov.co>
- Galindo Giraldo, C. A. (11 de Agosto de 2009). Empresa Unipersonal. Recuperado el 9 de Junio de 2015, de Gerencie.com: <http://www.google.com> monografias
- Giraldo, & Esteban, J. (16 de Febrero de 2011). El comercio en la economía de Colombia. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de Ministerio de Comercio Exterior: <http://www.google.com>
- Narvárez García, J. I. (3 de Noviembre de 2013). Tipos de Sociedades. Recuperado el 19 de Julio de 2015, de Empresas y Negocios portal educativo: <http://www.google.com>
- Rivas Quinto, J. F. (7 de Agosto de 2009). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Recuperado el 19 de Mayo de 2015, de Universidad Nacional Sede Medellín: <http://www.google.com> monografias
- Rodriguez Gómez, G., & Gil Florez, J. y. (19 de Abril de 2012). Metodología de la investigación . Recuperado el 13 de Mayo de 2015, de Diccionarios de Pedagogía: <http://www.casadellibro.com>
- Serna Gómez, H. (1999). Gerencia Estratégica. Bogotá: Editores Limitada.
- Vanegas Guido, S. (26 de Septiembre de 2012). Evolución Histórica de la Planificación Estratégica. Recuperado el 14 de Diciembre de 2015, de Universidad de Cuautitlan México: <http://www.asabiblioteca.com>

Apéndices

Apéndice 1. ENTREVISTA REALIZADA AL PROPIETARIO Y EMPLEADOS DEL ALMACÉN PUNTO AMA CON EL PROPÓSITO DE CONOCER ASPECTOS RELACIONADOS CON EL ÁREA DE LAS FINANZAS

Objetivo: Conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto a nivel interno como externo de la empresa para la realización de un plan estratégico.

1. Actualmente el Almacén PUNTO AMA, tiene definido: a. Misión _____ b. Visión _____ c. Objetivos _____ d. Metas _____ e. Políticas _____ f. Estrategias _____
2. Los productos ofrecidos por la empresa en cuanto a calidad Ud. los considera: a. Excelente _____ b. Bueno _____ c. Regular _____ d. Deficiente _____
3. El desempeño y sentido de pertenencia de los empleados Ud. los evalúa: a. Excelente _____ b. Bueno _____ c. Regular _____ d. Deficiente _____
4. Las herramientas y equipo suministrados a los empleados pueden considerarse: a. Suficientes _____ b. Insuficiente _____
5. Cómo considera usted que el nivel de comercialización del Almacén PUNTO AMA incide positivamente en el aspecto financiero? a. Si _____ b. No _____
6. Cree usted que la empresa satisface las necesidades de sus clientes? Si _____ No _____ Por qué _____

7. Considera usted que la distribución de los productos los clientes la consideran? a. Excelente _____ b. Buena _____ c. Regular _____ d. Deficiente _____
8. Cómo ve usted la situación financiera del Almacén PUNTO AMA?
a. Buena _____ b. Regular _____ c. Mala _____
Por qué? _____

9. Cuáles cree usted que son fortalezas y debilidades del Almacén PUNTO AMA?
Fortalezas _____

Debilidades _____

10. El Almacén PUNTO AMA brinda capacitación a sus empleados?

a. Si _____ b. No _____

Cuáles? _____

11. Cómo considera usted el ambiente laboral? a. Malo _____ b. Regular _____ c. Bueno _____
d. Excelente _____

Porqué? _____

3. Mencione algunas estrategias que utiliza el Almacén PUNTO AMA para el logro de sus objetivos propuestos. _____

4. Cómo ve usted la situación financiera del Almacén PUNTO AMA?

a. Buena _____ b. Regular _____ c. Mala _____

Por qué? _____

5. Cuáles cree usted que son fortalezas y debilidades del Almacén PUNTO AMA?

Fortalezas _____

Debilidades _____

6. El Almacén PUNTO AMA brinda capacitación a sus empleados? a. Si _____ b. No _____

Cuáles? _____

7. Cómo considera usted el ambiente laboral? a. Malo _____ b. Regular _____ c. Bueno _____
d. Excelente _____

Porqué? _____

8. Su puesto de trabajo posee los recursos, equipos y elementos necesarios que sea eficiente su labor? a. Si _____ b. No _____ Si su respuesta es NO, que le hace falta? _____

9. Cómo realizó el Almacén PUNTO AMA, el proceso de inducción cuando usted ingresó?

Entregando: a. Manual de funciones _____ b. Reglamento interno de trabajo _____ c. Desarrollando charla de inducción _____ d. Otro _____ Cuál? _____

10. En qué forma le hacen llegar la información necesaria para trabajar en su cargo? a. Escrito ____ b. Verbal ____ c. Otra? _____

11. Qué sugerencias hace Ud. al Almacén PUNTO AMA para su mejoramiento?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice 2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL ALMACÉN PUNTO AMA
CON EL FIN DE CONOCER ASPECTOS DE MERCADEO

Objetivo de la encuesta: Identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

1. Identifique el tiempo que lleva de estar relacionado comercialmente con el Almacén Punto ama. Menos de un año ____ Entre 1 y 2 años ____ Entre 3 y 5 años ____ Mas de 5 años ____ Otro ____ Cual? _____
2. Dentro de los tipos de compradores mencionados a continuación con cual se identifica Ud.? Al detal ____ Minorista ____ Mayorista ____
3. De los productos mencionados a continuación cuales adquiere en este almacén? Letines ____ Botones ____ Encajes ____ Cauchos ____ Otros ____ Cuáles? _____

4. La calidad de los productos que su proveedor le ofrece; Ud. la puede ubicar en: Regular ____ Buena ____ Excelente ____
5. Siempre ha estado Ud. Conforme con el servicio al cliente ofertado por las vendedoras del almacén? Si ____ No ____ Porque? _____
6. De las siguientes inconformidades con cuales se identifica Ud. como cliente de Punto Ama? Mala calidad de la materia prima ____ Mala calidad del producto ____ Precios ____ Otro ____Cuál? _____
7. De las siguientes frecuencias de compra con cual se identifica? Semanal ____ Quincenal ____ Mensual ____ Ocasional ____ otra ____ Cual? _____
8. Los precios de los productos comprados en Punto Ama, Ud. los considera: Altos ____ Bajos ____ Iguales a los de la competencia ____
9. A cuánto asciende el valor de su compra en este almacén, de acuerdo con el período de compra? Entre \$ 10.000 y \$ 20.000 ____ Entre \$ 21.000 y \$ 30.000 ____ Entre \$ 31.000 y \$ 40.000 ____ más de 40.000 ____
10. Con que frecuencia realiza la compra señalada en la pregunta anterior? Semanal ____ Quincenal ____ Mensual ____ Otra ____ Cual _____
- 11.Cuál de los siguientes referentes lo indujo a Ud. a comprar en este Almacén? Publicidad radial ____ Referencia de amigos ____ Otros ____Cuál? _____

GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN