

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	<small>Documento</small>	<small>Código</small>	<small>Fecha</small>	<small>Revisión</small>
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
<small>Dependencia</small>	<small>Aprobado</small>		<small>Pag.</small>	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(1)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	YULIETH PAOLA MORA PACHECO LINA LUCIA GRAZZIANI CRIADO
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIRECTOR	RAMON ARMANDO BAYONA TRILLOS
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL CENTRO COMERCIAL ANDALUCIA DE OCAÑA

RESUMEN

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN DENOMINADA “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO COMERCIAL ANDALUCÍA”, ENCUENTRA SU PLENA JUSTIFICACIÓN, EN RAZÓN QUE SIGNIFICARÁ UNA RESPUESTA TÉCNICA A LA NECESIDAD QUE TIENE EL CENTRO COMERCIAL DE CONTAR CON UNA HERRAMIENTA QUE LE PERMITA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS PROPIOS DE TODO NEGOCIO, ASÍ COMO LA PRESENCIA DE OTROS NEGOCIOS DE SIMILARES CARACTERÍSTICAS QUE PUEDAN HABER EN OCAÑA O EN LAS CIUDADES CERCANAS.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 121	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 6	CD-ROM: 1
--------------	---------	------------------	-----------



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



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL CENTRO
COMERCIAL ANDALUCIA DE OCAÑA**

AUTORES:

YULIETH PAOLA MORA PACHECO

LINA LUCIA GRAZZIANI CRIADO

**Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administración de
Empresas**

Director

RAMON ARMANDO BAYONA TRILLOS

Magister

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Ocaña, Colombia

agosto de 2016

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad.

A mis padres por apoyarme en todo momento y ser el motor que me siempre me impulsa a seguir adelante.

A Gerson Clavijo por ser parte importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

YULIETH PAOLA MORA PACHECO

Agradecer a Dios y a mis padres, por este triunfo alcanzado con tanto esfuerzo y dedicación, que a pesar de las dificultades que la vida nos impone, pude alzar la frente al cielo y seguir el camino que Dios tenía trazado para mí, y así hacer cumplir todos sus propósitos en mí.

LINA LUCIA GRAZZIANI CRIADO

Índice

	Pág.
Capítulo	
Capítulo 1. Título.....	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
1.5 Delimitaciones.....	6
1.5.1 Delimitación Operativa	6
1.5.2 Delimitación Conceptual	6
1.5.3 Delimitación Geográfica	6
1.5.4 Delimitación Temporal	6
Capítulo 2. Marco Referencial.....	7
2.1 Marco Histórico	7
2.1.1 Antecedentes históricos a nivel mundial.....	7
2.1.2 Antecedentes históricos a nivel nacional.	8
2.1.3 Antecedentes históricos a nivel local.	8
2.2 Marco Conceptual	8
2.2.1 Diagnostico estratégico	8
2.2.2 Diagnostico Externo.....	9
2.2.3 Diagnostico interno	9
2.2.4 Matriz Dofa.....	10
2.2.5 Matriz de Perfil de Capacidad Externa (POAM)	10
2.2.6 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	10

2.2.7 Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI).....	11
2.2.8 Matriz de Impacto (MI)	12
2.2.9 Direccionamiento Estratégico	14
2.2.10 Principios corporativos	14
2.2.11 Misión	15
2.2.12 Visión.....	15
2.2.13 Marco Lógico.....	16
2.2.14 El Marco o Matriz	18
2.2.15 La Estructura del Marco Lógico	19
2.3 Marco Teórico.....	20
2.4 Marco Legal	22
2.4.1 Constitución Política de Colombia. Artículo 365	22
2.4.2 Universidad Francisco de Paula Santander	27
Capítulo 3. Diseño Metodológico.....	30
3.1 Tipo de Investigación.....	30
3.2 Población.....	30
3.3 Muestra.....	31
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	33
3.5 Procesamiento de la Información.....	34
Capítulo 4. Resultados.....	35
4.1 Entrevista dirigida a comerciantes y administradores de otros centros comerciales en Ocaña.....	35
4.2. Entrevista dirigida a la administradora del centro comercial Andalucía de Ocaña.....	36
4.3 Encuesta dirigida a la Población de Ocaña	38
4.4. Encuesta dirigida a comerciantes del centro comercial Andalucía en Ocaña.	51

4.5 Diagnostico situacional que permita determinar la presencia de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades como elementos necesarios del desarrollo estratégico	58
4.6 Matriz axiológica donde se determine los principios corporativos, misión, visión y valores del centro comercial “Andalucía”	62
4.7 Marco axiológico Centro Comercial “Andalucía” (misión, visión, principios corporativos, valores).....	64
4.7.1 Estrategias Institucionales.....	64
4.8 Juego Matricial.....	67
4.8.1 Matriz de Factor Interno (EFI).....	67
4.8.2 Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE).....	70
4.8.3 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo	72
4.8.4 Matriz DOFA del Centro Comercial “Andalucía”	76
4.8.5 Matriz Interna-Externa (IE)	77
4.8.6 Matriz de la Gran Estrategia de la Empresa.....	80
4.8.7 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (P.E.E.A) ..	82
4.8.8 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica para el Centro Comercial.....	86
4.9 Marco Lógico	92
4.9.1 Matriz Marco Lógico	92
REFERENCIAS	100
Apéndices	102

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cuál es el centro comercial que usted más visita.....	38
Tabla 2. Qué actividades generalmente realiza en el centro comercial.....	40
Tabla 3. Ha visitado el centro comercial Andalucía.....	41
Tabla 4. Por qué no visita con frecuencia el centro comercial Andalucía.....	42
Tabla 5. Qué atractivos debería ofrecer el centro comercial para que usted lo visite....	43
Tabla 6. Cada cuánto visita usted el centro comercial Andalucía.....	44
Tabla 7. Cuál es el motivo por el que visita el centro comercial Andalucía.....	45
Tabla 8. Cuál es el local que usted más visita en el centro comercial Andalucía.....	46
Tabla 9. Con cuantas personas generalmente visita el centro comercial Andalucía.....	47
Tabla 10. Cuál es su opinión frente al centro comercial Andalucía.....	48
Tabla 11. Qué aspectos le disgusta a usted del centro comercial Andalucía.....	49
Tabla 12. Qué mejoras sugeriría usted al centro comercial Andalucía.....	50
Tabla 13. Qué tipo de negocio tiene en el centro comercial.....	51
Tabla 14. Por qué tiene su negocio en este centro comercial.....	52
Tabla 15. Está a gusto con la infraestructura del centro comercial.....	53
Tabla 16. Cree usted que el precio de la renta está acorde con el local.....	54
Tabla 17. De los servicios que ofrece este centro comercial ¿Cuál es el más importante para usted?.....	55
Tabla 18. Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades que tiene el centro comercial Andalucía, respecto a otros centros comerciales.....	56
Tabla 19. Qué factor es el que determina su decisión para alquilar un local en cualquier centro comercial.....	57
Tabla 20. Matriz EFI del Centro Comercial “Andalucía”.....	74
Tabla 21. Matriz EFE.....	76
Tabla 22. Matriz del perfil competitivo del Centro Comercial Andalucía.....	78

Índice de Gráficos

	Pág.
Grafico 1. Cuál es el centro comercial que usted más visita.....	39
Grafico 2. Qué actividades generalmente realiza en el centro comercial.....	40
Grafico 3. Ha visitado el centro comercial Andalucía.....	41
Grafico 4. Por qué no visita con frecuencia el centro comercial Andalucía.....	42
Grafico 5. Qué atractivos debería ofrecer el centro comercial para que usted lo visite....	43
Grafico 6. Cada cuánto visita usted el centro comercial Andalucía.....	44
Grafico 7. Cuál es el motivo por el que visita el centro comercial Andalucía.....	45
Grafico 8 Cuál es el local que usted más visita en el centro comercial Andalucía.....	46
Grafico 9. Con cuantas personas generalmente visita el centro comercial Andalucía....	47
Grafico 10. Cuál es su opinión frente al centro comercial Andalucía.....	48
Grafico 11. Qué aspectos le disgusta a usted del centro comercial Andalucía.....	49
Grafico 12. Qué mejoras sugeriría usted al centro comercial Andalucía.....	50
Grafico 13. Qué tipo de negocio tiene en el centro comercial.....	51
Grafico 14. Por qué tiene su negocio en este centro comercial.....	52
Grafico 15. Está a gusto con la infraestructura del centro comercial.....	53
Grafico 16. Cree usted que el precio de la renta está acorde con el local.....	54
Grafico 17. De los servicios que ofrece este centro comercial ¿Cuál es el más importante para usted?.....	55
Grafico 18. Qué factor es el que determina su decisión para alquilar un local en cualquier centro comercial.....	57

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Elementos que componen la Misión.	16
Figura 2. Elementos de la visión empresarial.	16
Figura 3. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E.	80
Figura 4. Aplicación de la matriz IE en el Centro Comercial Andalucía.	80
Figura 5. Representación de la matriz de la Gran Estrategia de la empresa.	82
Figura 6. Representación de la matriz PEEA del Centro Comercial.	86

Índice de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Análisis matriz DOFA.	12
Cuadro 2. Matriz DOFA. Matriz del Análisis Interno versus el Análisis Externo.	12
Cuadro 3. Matriz crecimiento diversificado.	13
Cuadro 4. Estructura del Marco Lógico.	20
Cuadro 5. Estratificación de la población de la ciudad de Ocaña.	31
Cuadro 6. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).....	85
Cuadro 7. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.....	89
Cuadro 8. Matriz Marco Lógico.....	96

Resumen

En la actualidad las ciudades, tanto las grandes como las pequeñas, han sido testigos del apareamiento de centros comerciales, shoppings o malls en donde se comercializan la más grande variedad de productos y servicios: patios de comida, boutiques, juegos de video, entidades bancarias, entre otros. En este sentido, parecería evidenciarse que los centros comerciales son una excelente opción con que cuenta el público consumidor al momento de realizar sus compras o adquirir algún servicio, en razón que reúnen en un solo espacio diversas opciones. Por ello, los administradores de los centros comerciales, con el fin de asegurar la afluencia de gran cantidad de personas, optan por desarrollar estrategias que atraigan a la gente y que permita a las firmas, comercios o negocios que arriendan los espacios comerciales contar con una gran cantidad de clientes reales y potenciales.

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

Por lo tanto, la presente investigación denominada “Diseño de un Plan estratégico para el Centro Comercial Andalucía”, encuentra su plena justificación, en razón que significará una respuesta técnica a la necesidad que tiene el centro comercial de contar con una herramienta que le permita enfrentar los desafíos propios de todo negocio, así como la presencia de otros negocios de similares características que puedan haber en Ocaña o en las ciudades cercanas.

Introducción

La actividad comercial constituye una de los aspectos principales que genera ingresos en el país; El Municipio de Ocaña se caracteriza por ser mayormente comercial, considerando que está ubicada en el centro de la provincia donde existe gran afluencia de personas de los diferentes municipios que la conforman, quienes realizan esta actividad comercial.

La existencia de centros comerciales en el municipio tales como: City Gold, Cañaveral, San Andresito Centro; constituyen el eje principal para el desarrollo de la presente investigación, al considerar que son lugares donde se ofertan una cantidad de productos y que son motivo de visita por un sinnúmero de compradores.

En la presente investigación se efectúa una propuesta de planificación estratégica para el Centro Comercial Andalucía y que ayudará al mismo a tener un mejor posicionamiento en el mercado; para ello se inició conociendo un diagnóstico de la situación actual en lo que se refiere a la planificación estratégica y posicionamiento; para posteriormente elaborar un modelo operativo en el que conste el análisis del macro y micro entorno para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; posteriormente se propone el diseño del marco axiológico (misión, visión, principios corporativos, valores), dando pie a la elaboración del juego matricial en cada una de sus tres etapas; etapa de entrada de datos, etapa competitiva, etapa toma de decisiones.

Con todos estos aspectos y utilizando una metodología de tipo descriptivo, se finaliza la investigación con el diseño del marco lógico para cada una de las estrategias definidas para la organización.

Capítulo 1. Título

Propuesta de un Plan Estratégico para el Centro Comercial Andalucía de Ocaña

1.1 Planteamiento del Problema

Los planes estratégicos se han constituido en una herramienta fundamental para aquellas empresas que quieren lograr la eficiencia, eficacia y mantener su ventaja competitiva frente a las otras empresas, se debe mencionar que al estar bien organizadas, logran los objetivos y metas propuestas y especialmente la calidad del servicio prestado, la ejecución de un plan estratégico permite a la empresa evaluar y formular estrategias que la lleve a alcanzar el éxito en sus operaciones.

El Centro comercial Andalucía de la ciudad de Ocaña, fue fundado el 16 de Agosto de 1997 con el objeto de comercio, cuya finalidad es que los comerciantes, en los dos primeros niveles formalizaran sus negocios, franquicias, almacenes de ropa y zapatos y en el tercer nivel cafeterías, zona de recreación y gimnasio. Este centro comercial cuenta con 64 locales y ha ofrecido desde hace 18 años a toda la ciudadanía Ocañera la disposición de arrendamiento y/o venta de locales comerciales. Actualmente dispone de 58 locales en alquiler y 6 locales desocupados.

El centro comercial Andalucía en su estructura organizacional está formado por una asamblea general, que es la máxima autoridad, y esta a su vez la conforma todos los copropietarios de los locales, es decir 64 personas, reuniéndose una vez al año. La asamblea general es la encargada de elegir al consejo de administración que consta de 7 miembros y, al revisor fiscal. El consejo de administración es quien elige al administrador del centro comercial.

Después de 5 años de la fundación del centro comercial Andalucía según propietarios de algunos locales comenzó a hacerse notoria la poca aceptación por parte de los comerciantes a la hora de tomar en compra o arriendo un local debido a los conflictos entre los copropietarios y fundadores que no llegaban a acuerdos por las áreas comunes que les correspondían. Adicional a esto, el centro comercial Andalucía ha tenido una oferta comercial limitada y un bajo flujo de personas, debido a las pocas marcas y actividades atractivas que motiven al público Ocañero a visitar y quedarse en el Centro Comercial, lo que genera cierta insatisfacción entre los dueños de locales arrojando como resultado que los comerciantes no prefieran tener su negocio en este centro comercial, porque se ha cambiado el enfoque social para el que estaba destinado, convirtiéndose en un edificio de servicios con oficinas de cualquier tipo y locales de venta y reparación de celulares, sin tener en cuenta otras posibilidades de negocios como los almacenes de ropa, zapatos, comida, etc. Por otra parte, la falta de publicidad ha impedido el reconocimiento del centro comercial sin alcanzar un número de visitantes considerable que le permita a los negocios promocionarse lo suficiente en relación a otros que se encuentran en la ciudad, afectando directamente su nivel de competitividad.

En el centro comercial Andalucía, según Isadora Maldonado profesional en administración de empresas y actual administradora del centro comercial, nunca se han realizado planes estratégicos y tampoco cuenta con mecanismos evaluativos, como un manual de procedimientos, el direccionamiento estratégico (misión, visión, principios corporativos) y una organización administrativa idónea, que le ayuden a medir el grado de eficiencia y eficacia (estrategias, publicidad), esto ha llevado a la entidad al deterioro interno, bajando su calidad del servicio, provocando una desactualización de la información, pérdidas de oportunidades en lo relacionado a la

adecuada administración de sus recursos, deficiente publicidad y promoción, afectando su estabilidad general.

Es por esto, que la administración del Centro Comercial Andalucía ha querido trabajar en aumentar la afluencia de personas y el nivel de competitividad del centro comercial mediante diversas actividades bajo un marco estratégico, buscando así la asistencia de clientes variables y la fidelización hacía el centro comercial.

1.2 Formulación del Problema

¿La propuesta de un plan estratégico para el centro comercial Andalucía, como podría contribuir con el mejoramiento de su nivel de competitividad?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Proponer un Plan Estratégico Para el Centro Comercial Andalucía de Ocaña.

1.3.2. Objetivos Específicos.

Realizar el diagnostico situacional que permita determinar la presencia de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades como elementos necesarios del desarrollo estratégico.

Proponer el diseño del marco axiológico (misión, visión, principios corporativos, valores).

Elaborar el juego matricial en cada una de sus tres etapas; etapa de entrada de datos, etapa competitiva, etapa toma de decisiones.

Diseñar el marco lógico para cada una de las estrategias definidas para la organización.

1.4 Justificación

El plan estratégico constituye una de las herramientas principales en la dirección y en la toma de decisiones de la organización en torno al que hacer actual y al camino que se debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios que les impone el entorno, el objetivo del plan estratégico es definir las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por los miembros de la empresa, para la consecución de la misión de la entidad en el contexto que desarrolla su trabajo y avanzar hacia un modelo de excelencia en servicio.

A partir de un diagnóstico de la situación actual, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la programación operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

El plan estratégico para el centro comercial Andalucía representa la oportunidad de definir el sistema organizacional que debe seguir para lograr los objetivos, como también evaluar y corregir los resultados que hasta el momento se han tenido. Lo cierto es que una buena planeación estratégica además de ubicar de manera razonable y pertinente en contexto, debe promover aspectos esenciales en la administración con el fin de que puedan ajustarse a las condiciones y cambios actuales y de alguna manera proveernos de contingencias más eficaces para el futuro. Una de las grandes exigencias

que trae consigo la alta competitividad de los centros comerciales en la actualidad, es la necesidad de crear y mantener una excelente gestión en los procesos innovadores desde el área de mercadeo; es por esto que constantemente se deben buscar herramientas con las cuales apoyarse, que le permitan a la organización realizar estas actividades de una forma creativa y efectiva.

Este plan estratégico le permitirá al centro comercial Andalucía manifestar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, al igual que estrategias que ayuden a mejorar los procesos. Como también se busca mejorar la toma de decisiones, logrando el direccionamiento y cumpliendo de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, logrando que el centro comercial crezca comercialmente, con herramientas administrativas necesarias para el buen funcionamiento.

Para la realización de la propuesta del plan estratégico, se realizara un diagnóstico y el respectivo direccionamiento que permitirán establecer la formulación de estrategias, y de esta forma asegurar el desarrollo y cumplimiento de la investigación. No obstante se tendrá en cuenta los diferentes análisis matriciales los cuales permitirán que el plan estratégico que se propone, marche correctamente y permita servir de herramienta para luego evaluar los resultados de la gestión frente a los objetivos, metas y responsabilidades del centro comercial.

Por otra parte, el desarrollo del proyecto consolida la oportunidad como administradora de empresas, aplicar teorías y conceptos adquiridos durante la formación profesional, como elementos determinantes en procesos y oportunidades de mejoras, así como también contribuir a la toma de decisiones adecuadas que permitan un cambio situacional del centro comercial Andalucía.

Para la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, el adelanto de este proyecto demuestra el compromiso que tiene la institución con el desarrollo y el

progreso de la región, formando profesionales íntegros capaces de proporcionar soluciones que hagan viable la interrelación de los actores en las relaciones productivas.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación Operativa. La etapa de recolección de la información puede ser afectada por algunos inconvenientes como: Renuencia de los elementos muestrales a responder el cuestionario; tardanza del director en la revisión del trabajo y otras que ocurran de manera imprevista. Dichas modificaciones, serán consultadas con el director del trabajo y de ser necesario con el Comité Curricular.

1.5.2 Delimitación Conceptual. Para el presente trabajo se tendrán en cuenta los siguientes términos referentes: diagnostico estratégico, visión, misión, imagen corporativa, principios corporativos, diagnostico externo e interno, estrategia, planeación, matrices, marco axiológico y marco lógico.

1.5.3 Delimitación Geográfica. La propuesta del plan estratégico se desarrollará, en el área urbana de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1.5.4 Delimitación Temporal. La realización del proyecto tendrá duración de 8 semanas a partir de la fecha de aprobación del anteproyecto, como se muestra en el cronograma de actividades.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco Histórico

2.1.1 Antecedentes históricos a nivel mundial.

Durante la investigación realizada para recopilar información acerca de los estudios académicos hechos sobre temas relacionados con este proyecto se encontraron las siguientes publicaciones extranjeras.

Plan Estratégico De Marketing Para la Administración de los Centros Comerciales del Ahorro. Caso Centro Comercial La Merced, realizado por Rodas Toledo Luis Rodrigo, tesis de post-grado, Facultad de ciencias Administrativas, Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador. (2009)

Plan de Marketing. Centro Comercial Abierto de Roquetas del Mar, realizado por Rodríguez Guerrero José Juan, Trabajo final de master, Universidad de Almería, Almería, España. (2013)

Plan Estratégico de Marketing para la Fidelización de Clientes a Nivel Provincial de la Plaza Shopping Center de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, realizado por Luna L. Paola, trabajo de pregrado, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador. (2013)

Diseño de un Plan de Marketing para el Centro Comercial "LAS ORQUÍDEAS", realizado por Fernadez Estrella Tania Maricela y Garzon Guzman Graciela Alexandra, tesis de pregrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador. (2013)

2.1.2 Antecedentes históricos a nivel nacional.

Siguiendo con la documentación realizada para compilar la información, se obtiene los siguientes documentos de tesis de grado, los cuales ayudan a orientar esta investigación, dentro de los cuales se citan los siguientes:

Centro comercial Gran San Victorino, realizado por Mora Díaz Carlos Andrés, trabajo de post-grado, facultad de posgrados, Universidad EAN, Bogotá, Colombia. (2012)

Plan Estratégico con Enfoque en Marketing Sensorial Olfativo y Táctil Para el Centro Comercial Premier el Limonar, realizado por Zuleta García Perla Brigitte, tesis de pregrado, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia. (2015)

2.1.3 Antecedentes históricos a nivel local.

En la ciudad de Ocaña actualmente no se conocen reseñas, antecedentes o artículos sobre sobre la realización de estudios, diseños y/o aplicaciones de Planes Estratégicos a centros comerciales.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Diagnostico estratégico. Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución (Serna, 2008). Cabe señalar que comprende diversas variables como lo son las amenazas que son sucesos o acciones en el medio en que se desempeña una organización que no permiten o dificultan el correcto desarrollo de sus actividades, al lado de ello se encuentran las debilidades como referente a las actividades o características internas de una organización que no permiten e influyen negativamente

en el éxito de una empresa, del mismo modo se encuentran inmersas las fortalezas como lo indica Prieto Herrera, Jorge Eliecer.(2008) Son aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos. Por último las oportunidades que se identifican como actividades y características del entorno de una organización que permiten el perfecto desarrollo, facilita la actividad e implementación de estrategias de la misma.

2.2.2 Diagnostico Externo. Es el procedimiento implementado para identificar las oportunidades o amenazas de las diversas áreas de la organización, en el ambiente en el que se desenvuelve, conviene hacer énfasis en los factores relacionados con los cambios económicos, las reglamentaciones gubernamentales, las incidencias sociales (educación, salud, cultura), las tecnologías de información y comunicación, así mismo en la ubicación geográfica y los competidores. El diagnóstico externo lo integran el análisis de: factores económicos, factores políticos, factores sociales factores tecnológicos, factores geográficos y factores competitivos.

2.2.3 Diagnostico interno. Es el proceso para identificar fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización o del área o unidad estratégica (Serna, 2008). Hay que advertir que este procedimiento implementado permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las diversas áreas de la organización. El diagnóstico interno se compone del análisis de las diferentes capacidades de la compañía, conviene distinguir entre ellas, la capacidad directiva mediante el proceso administrativo, teniendo en cuenta la capacidad competitiva que comprende las características comerciales, para esto la capacidad financiera forma parte integral del diagnóstico interno ya que incluye las fortalezas y

debilidades financieras, así mismo es necesaria la evaluación de los procesos de producción y servicios siendo el gran referente el recurso humano.

2.2.4 Matriz Dofa. Se define como el proceso de identificación y análisis de debilidades y fortalezas (nivel interno) y oportunidades y amenazas (nivel externo), es necesario indicar que la matriz se compone de cuatro estrategias:

Estrategia FO: se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategia FA: consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.

Estrategia DO: intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.

Estrategia DA: son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

2.2.5 Matriz de Perfil de Capacidad Externa (POAM): Se define como la metodología que permite identificar y cuantificar las oportunidades y amenazas de una empresa, ya que es posible determinar las amenazas u oportunidades que genera un factor según el impacto y la importancia (Serna, 2008).

2.2.6 Matriz de Perfil Competitivo (MPC): Permite analizar la situación de la empresa frente a sus competidores más destacados, examinando los factores análogos de comparación, lo cual permite ubicar la empresa dentro de un contexto y estudiarla dentro del mismo.

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante (Fred, 2003).

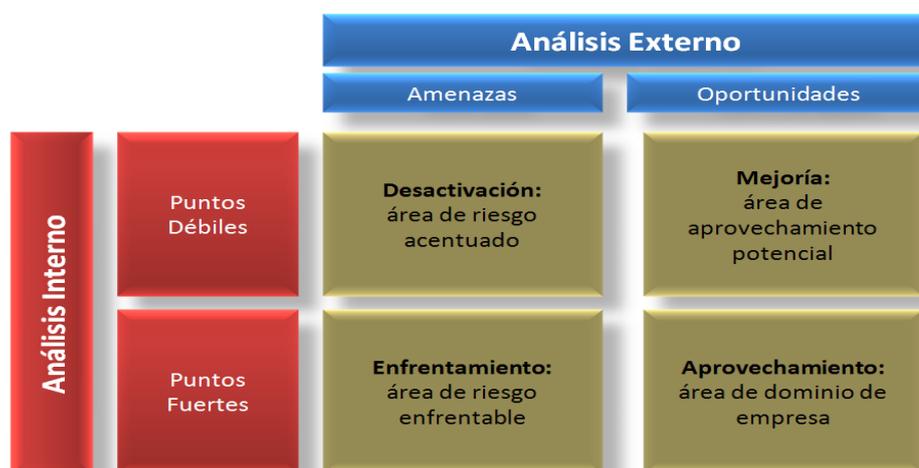
2.2.7 Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI): Evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa en correlación con las oportunidades y amenazas de entorno, teniendo mayor atención en las capacidades directivas, de mercado, financiera producción y talento humano (Serna, 2008).

2.2.8 Matriz de Impacto (MI): Mide el impacto que tienen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la organización.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto	Enumerar las de mayor impacto
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	DO	DA

Cuadro 1. Análisis matriz DOFA.

FUENTE. Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, 9ª edición. Bogotá: 3R editores. (2003).



Cuadro 2. Matriz DOFA. Matriz del Análisis Interno versus el Análisis Externo

FUENTE. Arnoldo Hax, Nicolás Majluf. Gestión de Empresa con una visión estratégica.

Otras estrategias para tener en cuenta propuestas por diversos autores son las Estrategias Corporativas de Crecimiento (Serna, 2008) las cuales se pueden considerar entre las más importantes:

1) Ofensivas o de Crecimiento: buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son: Concentración, Diversificación, Integración Vertical y Horizontal. En la Matriz de Crecimiento Diversificado se pueden observar las diferentes estrategias que se generan (Pride, 1997). El centro Comercial en su propósito de crecimiento a lo largo del período de planeación propuesto debe implementar estrategias que sean beneficiosas para su crecimiento pero que también no vayan en detrimento de sus finanzas, por ello es fundamental considerar que las estrategias que se vayan a implementar estén de la mano con las finanzas de la organización, es decir “los gerentes estratégicos eligen las estrategias y la estructura organizacional que esperan le permitirán a la organización utilizar sus recursos de manera más eficaz para seguir su modelo de negocio y crear valor y utilidades (Hill, 2006).



Cuadro 3. Matriz crecimiento diversificado.

FUENTE. Administración estratégica un enfoque integrado. Charles Hill y Gareth Jones.

- 2) Estrategias Defensivas: Se afectan a una organización. Entre ellas se encuentran: Reducción, Desinversión, Liquidación, Recuperación, Alianzas Estratégicas. Para este caso la Organización debe considerar qué Unidades de Negocio no están siendo productivas desde el punto de vista estratégico y obviamente de forma rentable, por ello deberá considerar qué alternativas y decisiones tomar al respecto, para el cumplimiento acorde a su plan estratégico.
- 3) Estrategias Genéricas: Las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocio.
- 4) Estrategias Concéntricas: Son aquellas que afectan a toda la organización (Serna, 2008).

2.2.9 Direccionamiento Estratégico: Las organizaciones requieren tener claro el camino a seguir y la dirección hacia donde van, por ello es necesario definir el horizonte mediante el direccionamiento estratégico, el cual está integrado básicamente por los principios corporativos, la misión y la visión.

2.2.10 Principios corporativos: Es de recalcar que los principios corporativos se definen como el actuar corporativo, el cual precisa un método en el que se comunican y se hacen realidad los valores, propósitos, metas, y objetos de la organización, que buscan generalmente la satisfacción organizacional, se identifican siete creencias administrativas dominantes que reflejan los valores de los ejecutivos en las compañías exitosas:

1. Creencias en ser el “mejor”
2. Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que se produce el trabajo bien hecho.

3. Creencias en la importancia de las personas como individuos.
4. Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.
5. Creencias en que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores; y como corolario, predisposición a apoyarlos en el fracaso.
6. Creencias en la importancia de la formalidad para mejorar la comunicación.
7. Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades

2.2.11 Misión: Debido a que la organización posee unas características únicas en cuanto a los principios corporativos y diversos valores que la identifican, es preciso señalar que la razón y existencia de la empresa está determinada por la filosofía empleada en la misma. Ante todo, es necesario aclarar que, la misión empresarial es el marco de referencia máximo de una organización, teniendo en cuenta que este le permite lograr sus objetivos a corto plazo, así mismo define y precisa el tipo de negocio, el papel que desempeña, e identifica las ventajas competitivas en el mercado, lo cual permite saber qué papel desempeña la empresa (Prieto, 2008).

2.2.12 Visión: En el campo empresarial se define como un conjunto de ideas a largo plazo, que determina hacia dónde quiere llegar la empresa además es un escrito inspirador y amplio el cual debe conocer toda la compañía, ya que señala el rumbo de la compañía, es decir el lazo que une a la empresa con el futuro, cabe señalar que la visión permite hacer una formulación estratégica acorde con la realidad empresarial, que determina la intención de la organización y se refleja en la estructura de la empresa.



Figura 1. Elementos que componen la Misión.

FUENTE 1. Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, 9ª edición. Bogotá: 3R editores. (2003).

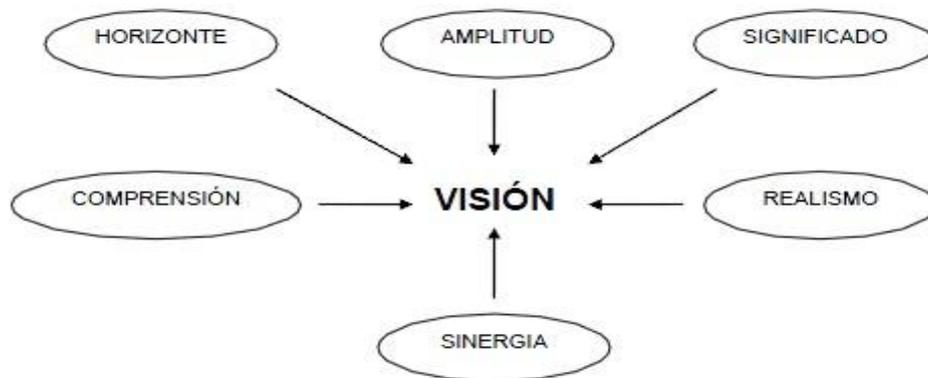


Figura 2. Elementos de la visión empresarial.

FUENTE. Prieto Herrera, Jorge Eliecer. Gestión estratégica organizacional. 2ª edición.

2.2.13 Marco Lógico: La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la

orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Ortegón, 2005).

El marco lógico es una metodología que tiene el poder de comunicar los objetivos de un proyecto clara y comprensiblemente en un sólo marco o matriz. Su poder reside en que puede incorporar todas las necesidades y puntos de vista de los actores involucrados en el proyecto y su entorno (stakeholders).

El marco lógico es una herramienta que resume las características principales de un proyecto, desde el diseño e identificación (¿cuál es el problema?), la definición (¿qué debemos hacer?), la valoración (¿cómo debemos hacerlo?), la ejecución y supervisión (¿lo estamos haciendo bien?), hasta la evaluación (¿lo hemos logrado?).

En el ambiente de proyectos se identifican dos tipos principales: Proyectos Duros y Proyectos Suaves. Entre los primeros se incluyen aquellos que buscan producir resultados tangibles, como la construcción de una presa, una carretera, un puente o una fábrica. Los Proyectos Suaves, para los cuales es especialmente útil el Marco Lógico, son los que buscan obtener intangibles, y su impacto suele verse hasta después de algún tiempo de terminados, por ejemplo:

- Planeación estratégica
- Planeación de negocios
- Desarrollo comunitario
- Conservación de la biodiversidad
- Capacitación y educación
- Mercadotecnia
- Cambios culturales
- Concientización

- Mejoramiento de la calidad de procesos y desempeño de las personas y organismos
- Investigación y obtención de información

Este tipo de proyectos se denominan suaves porque sus resultados son abstractos, intangibles o subjetivos, es decir, no se pueden tocar.

2.2.14 El Marco o Matriz: La estructura del marco lógico es una matriz de 4 columnas por 4 renglones (Cedec, 2015).

Renglones: Cada renglón representa un nivel diferente de los objetivos del proyecto, con el nivel superior representando los objetivos más amplios o importantes y el nivel superior representando las actividades e insumos. Este arreglo se suele llamar Jerarquía de los Componentes del Proyecto.

La terminología usada en el Marco Lógico comprende:

Misión de la Organización	Objetivo permanente de la organización y su razón de existir. Suele ser hasta cierto grado utópica, puesto que la organización no considera terminada su labor en ningún momento. Siempre habrá algo que hacer o mejorar. No tiene un tiempo específico.
Objetivo Amplio	El objetivo de mayor orden o importancia al que el proyecto contribuye. Cambio permanente que se desea producir en el entorno. Tiene un tiempo específico en que se espera lograr, normalmente de largo plazo. Es la condición contraria a la situación inicial o línea base del proyecto.
Objetivos Inmediatos, Metas o	El efecto o impacto inmediato del proyecto en personas, instituciones o grupos, en forma de cambio de actitud, conducta o desempeño. De mediano plazo.
Productos y resultados	Los productos y resultados son consecuencia directa y deliberada de las acciones del proyecto. Los productos son tangibles, como infraestructura construida, información en algún soporte físico, equipo instalado, etc. Los resultados son, en contraste, intangibles, tales como conocimientos y habilidades nuevas, convencimiento, compromisos adquiridos, etc.

Actividades	Acciones directamente emprendidas por el proyecto para obtener los productos, (típicamente, junto con los insumos, representan el primer nivel de la estructura de trabajo del proyecto y es donde reside el costo del mismo).
Insumos	Son la información, bienes y equipo necesarios para iniciar el proyecto. Se obtienen exteriormente al proyecto.

Columnas: Cada columna de la matriz contiene la siguiente información para cada nivel:

Síntesis Narrativa	Descripción del objetivo fundamental, objetivos inmediatos, productos esperados, actividades e insumos.
Indicadores (Objetivamente)	Medidas o variables para verificar el cumplimiento de cada paso.
Medios	Fuentes de información para determinar el estado de los indicadores de cada etapa del proyecto.
Factores externos	Estos son elementos externos a la esfera de influencia del proyecto que pueden afectar la factibilidad o desempeño del proyecto, en cualquiera de sus etapas, es decir, condiciones iniciales, suposiciones y riesgos.

2.2.15 La Estructura del Marco Lógico: El diagrama siguiente muestra la

estructura típica de un marco lógico

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
OBJETIVO AMPLIO: El objetivo de orden mayor al que el proyecto contribuye	Medidas para verificar el cumplimiento del objetivo amplio y su impacto (logro del cambio deseado)	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores del Objetivo Amplio	Factores externos importantes para mantener el objetivo amplio a largo plazo o impacto real

OBJETIVOS ESPECIFICOS: El efecto o impacto inmediato del proyecto.	Medidas para verificar el logro de los objetivos inmediatos.	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores de los objetivos inmediatos	Factores externos importantes para lograr el objetivo amplio, una vez logrados los objetivos inmediatos.
PRODUCTOS / RESULTADOS: Los resultados directos de las acciones del	Medidas para comprobar la obtención de los productos esperados. (Medida de la eficacia del proyecto)	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores de los productos o resultados	Factores externos importantes para obtener los objetivos inmediatos.
ACTIVIDADES: Acciones directamente emprendidas por el proyecto para obtener los productos	Medidas para verificar la eficiencia de las actividades, referidas al cronograma y presupuesto. (Medida de la eficiencia del Proyecto)	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores de las actividades (desempeño)	Factores externos importantes necesarios para obtener los productos a través de las actividades.

Cuadro 4. Estructura del Marco Lógico.

FUENTE. Cedec. 2015

2.3 Marco Teórico

Se considera imprescindible investigar los diferentes enfoques, teorías y modelos sobre planeación estratégica más importantes que se han tratado y con relación a esto se debe entonces entender los conceptos que componen la planeación estratégica, con el fin de poder comprender su finalidad o propósitos más detalladamente.

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios (David, 2003).

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente,

interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2008).

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden (Chiavenato, 2006).

2.4 Marco Legal

2.4.1 Constitución Política de Colombia. Artículo 365: Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social Del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.

Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita (Ley 1095, 2010).

Ley 152 de 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

Artículo 1. Propósitos. La presente Ley tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342, y en general por el artículo 2 del Título XII de la constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación.

Artículo 2. Ámbito de aplicación. La Ley Orgánica del Plan de Desarrollo se aplicará a la Nación, las entidades territoriales y los organismos públicos de todo orden.

Artículo 3. Principios generales. Los principales generales que rigen las actuaciones de las autoridades nacionales, regionales y territoriales, en materia de planeación son:

Autonomía. La Nación y las entidades territoriales ejercerán libremente sus funciones en materia de planificación con estricta sujeción a las atribuciones que a cada una de ellas se les haya específicamente asignado en la Constitución y la ley, así como a las disposiciones y principios contenidos en la presente Ley Orgánica;

Ordenación de competencias. En el contenido de los planes de desarrollo se tendrán en cuenta, para efectos del ejercicio de las respectivas competencias, la observancia de los criterios de concurrencia, complementariedad y subsidiariedad;

Coordinación. Las autoridades de planeación del orden nacional, regional y las entidades territoriales, deberán garantizar que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que realicen a su interior y en relación con los demás instancias

territoriales, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo;

Prioridad del gasto público social. Para asegurar la consolidación progresiva del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, en la elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo de la Nación y de las entidades territoriales se deberá tener como criterio especial en la distribución territorial del gasto público el número de personas con necesidades básicas insatisfechas, la población y la eficiencia fiscal y administrativa, y que el gasto público social tenga prioridad sobre cualquier otra asignación (Ley 152 de 1994).

Continuidad. Con el fin de asegurar la real ejecución de los planes, programas y proyectos que se incluyan en los planes de desarrollo nacionales y de las entidades territoriales, las respectivas autoridades de planeación propenderán porque aquéllos y tengan cabal culminación;

Participación. Durante el proceso de discusión de los planes de desarrollo, las autoridades de planeación velarán porque se hagan efectivos los procedimientos de participación ciudadana previstos en la presente Ley;

Sustentabilidad Ambiental. Para posibilitar un desarrollo socio-económico en armonía con el medio natural, los planes de desarrollo deberán considerar en sus estrategias, programas y proyectos, criterios que les permitan estimar los costos y beneficios ambientales para definir las acciones que garanticen a las actuales y futuras generaciones una adecuada oferta ambiental;

Desarrollo armónico de las regiones. Los planes de desarrollo propenderán por la distribución equitativa de las oportunidades y beneficios como factores básicos de desarrollo de las regiones;

Proceso de planeación. El plan de desarrollo establecerá los elementos básicos que comprendan la planificación como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación;

Eficiencia. Para el desarrollo de los lineamientos del plan y en cumplimiento de los planes de acción se deberá optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos que genere sea positiva;

Viabilidad. Las estrategias programas y proyectos del plan de desarrollo deben ser factibles de realizar, según, las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los que es posible acceder;

Coherencia. Los programas y proyectos del plan de desarrollo deben tener una relación efectiva con las estrategias y objetivos establecidos en éste;

Conformación de los planes de desarrollo. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 339 de la Constitución Nacional, los planes de desarrollo de los niveles nacional y territorial estarán conformado por una parte general de carácter estratégico y por un plan de inversiones de carácter operativo. Para efectos de la elaboración de los planes de inversión y con el propósito de garantizar coherencia y complementariedad en su colaboración, la Nación y las entidades territoriales deberán en mantener actualizados bancos de programas y de proyectos.

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

Artículo 10. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

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

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

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

Los menores adultos pueden, con autorización de sus representantes legales, ocuparse en actividades mercantiles en nombre o por cuenta de otras personas y bajo la dirección y responsabilidad de éstas (Decreto 410 de 1971).

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

Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;

Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y

Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

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

1. Derogado. L. 222/95.

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

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

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

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

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

2.4.2 Universidad Francisco de Paula Santander

Acuerdo 065 de 1996. El cual establece el estatuto estudiantil que es el regente actual en la institución.

Artículo 140. El estudiante podrá optar por una de las siguientes modalidades del trabajo de grado:

a. Proyecto de Investigación

- Monografía
- Trabajo de Investigación: Generación o aplicación de conocimientos
- Sistematización del conocimiento.

b. Proyecto de Extensión.

- Trabajo social
- Labor de consultoría en aquellos proyectos en los cuales participe la Universidad.
- Pasantía
- Trabajo dirigido

PARÁGRAFO 1. El estudiante podrá optar como componente alterna al proyecto de grado, créditos especiales como cursos de profundización académica o exámenes preparatorios.

PARÁGRAFO 2°. Para algunos Planes de Estudio y de acuerdo a sus características el Consejo Académico podrá obviar la presentación del trabajo de grado.

Artículo 141. El proyecto de grado incluye las siguientes etapas:

Presentación del anteproyecto o plan de trabajo según corresponda a la modalidad del proyecto seleccionado.

Desarrollo de la investigación o ejecución física del proyecto.

Sustentación de la investigación y/o verificación o aval de la realización del proyecto.

PARÁGRAFO. Para todas las modalidades de proyecto de grado, el estudiante deberá presentar un informe final avalado por su director.

Artículo 142. Las condiciones y procedimientos para la presentación, desarrollo y evaluación de cada una de las modalidades de trabajo de grado, o sus componentes alternas, harán parte de la reglamentación específica de cada facultad, para cada plan de estudios.

PARÁGRAFO. La Universidad incorporará los trabajos de grado, como componente básico de su hacer y creará bancos de proyectos en los Departamentos Académicos y en la Vicerrectoría Asistente de Investigación y Extensión.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

Se realizó una revisión bibliográfica de aquello que abarca un plan estratégico y cada uno de sus componentes, teniendo en cuenta la investigación descriptiva (Calderón, 2003), puesto que su intención es obtener información de las necesidades y perspectivas de la población.

3.2 Población

Teniendo en cuenta que una población es la cantidad de personas que viven en un determinado lugar en un momento en particular. Si bien se trata de un concepto que se define en términos bastante sencillos, el estudio de la población es, sin duda, de gran aporte para múltiples disciplinas (Martínez, 2009).

Para el presente proyecto se tendrá en cuenta tres grupos.

El primer grupo: son los potenciales clientes del centro comercial, siendo los 95.190 habitantes de Ocaña, según datos de censo 2005 y proyección al 2012-2015 según el plan de desarrollo municipal “Ocaña confiable”, esta población está dividida en dos tipos: una zona urbano que representa un 89.5% de habitantes y el sector rural representa un 10.5%, pero la población objeto de estudio será el sector urbano que equivale a 85.233 habitantes y esta se divide en los estratos 1, 2, 3, 4 datos suministrados por la base certificada Sisben.

El segundo grupo: son los comerciantes que tienen sus negocios en el centro comercial Andalucía.

El tercer grupo: es la administración del centro comercial Andalucía.

Con la intención de conocer la situación actual de Ocaña, se plantea hacer una entrevista de manera de barrido a comerciantes y administradores de otros centros comerciales con el fin de conocer la prospectiva y fundamentar la situación actual.

ESTRATO	PORCENTAJE	HABITANTES	TOTAL
1	66.00%	56254	162
2	24.67%	21027	61
3	9.28%	7910	23
4	0.05%	42	0
total	100.00%	85233	246

Cuadro 5. Estratificación de la población de la ciudad de Ocaña.

FUENTE. Base certificada del Sisben.

3.3 Muestra

Una muestra es un conjunto de casos o individuos procedente de una población estadística que cumple las siguientes características:

La muestra debe ser representativa de la población de estudio. Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. El número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el de la población, pero suficientes para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado. Para que el tamaño de la muestra sea idóneo es preciso recurrir a su cálculo. El conjunto de individuos de la muestra son los sujetos realmente estudiados (Martínez, 2009).

Según el procedimiento estadístico la muestra corresponde a poblaciones finitas: menores a 5000 unidades y poblaciones infinitas: mayores a 5000 unidades.

Población de Ocaña, clientes potenciales. El censo nacional de población DANE “proyección 2011”, separo los 95190 habitantes por rango de edades desde 0

a 80 años y más. Identificando así los 85233 que pertenecen a la zona urbana, obteniendo de esta manera las **64770** personas que serán la población objeto de estudio, determinando en estos los compradores que irán desde los 15 a 69 años de edad.

La muestra de esta población se determina de la siguiente manera:

Se aplicara la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N: muestra.

Z: nivel de confianza.

P: proporción de aceptación.

Q: proporción de rechazo.

E: margen de error.

El nivel de confianza que se manejara será del 95% que equivale a 1.96, la proporción de aceptación es de un 90% (0.9) y la proporción de rechazo será de un 20% (0.2), el margen de error que se tendrá en cuenta es de un 5% (0.05).

Z: 95%=(1.96)

P: 80% (0.8)

Q: 20% (0.2)

E: 5% (0.05)

$$n = \frac{(1.96)^2 * 85233 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (85233 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{81857.77}{214.04} = 382.44$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.8) * (0.2)}{(0.05)^2} = \frac{3.8416 * 0.8 * 0.2}{0.0025} = \frac{0.614656}{0.0025} = 245.86 = 246$$

La investigación se realizará a 246 habitantes de Ocaña quienes aportaran la información sobre los aspectos referentes a la demanda del centro comercial, estará separada teniendo en cuenta el porcentaje de estratificación según los datos del **cuadro 5**, que corresponden a: para el estrato uno 162 personas, para el estrato dos 61 personas, y por último el estrato tres serán 23 personas, para un total de 246 personas a encuestar, se realizara por medio de un muestreo aleatorio simple, en el procedimiento se asignara un número a cada casa, tomado en los barrios visitados que nos permitirá a

través de algún medio mecánico elegir las viviendas que complete el tamaño de la muestra requerida.

Comerciantes del centro comercial. El centro comercial actualmente cuenta con 58 locales ocupados, entre ellos negocios de celulares, peluquerías, oficinas, etc.

La muestra de esta población se determinara de la siguiente manera:

Muestra representativa de la población

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n: la muestra

N: tamaño de la población

P: probabilidad de ocurrencia

Q: probabilidad de no ocurrencia

e: margen de error aceptable

Z: nivel de confianza

Entonces:

N: 58

P: 50% (0.5)

Q: 50% (0.5)

e: 1%

Z: 95% (1.96)

$$n = \frac{(1.96)^2 * 58 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (58 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 50$$

Una vez determinado el tamaño de la muestra se aplicara la encuesta a 50 propietarios de negocios que están establecidos en el centro comercial Andalucía.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Las fuentes de información son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado y posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados (Galindo, 1998).

De acuerdo a su origen se clasifican en, Fuentes primarias, Fuentes secundarias.

Para las poblaciones de clientes y comerciantes del centro comercial Andalucía, la fuente primaria a utilizar será la encuesta, permitiendo recolectar la información necesaria, suministrada por los habitantes de la ciudad de Ocaña y los dueños de los negocios. La encuesta para los clientes se observa en el Anexo 2, y la encuesta para los comerciantes en el anexo 3.

Para la administradora del centro comercial Andalucía la fuente primaria será la entrevista, donde se recolectara la información necesaria sobre el centro comercial. La entrevista dirigida a la administradora se observa en el anexo 1.

3.5 Procesamiento de la Información

Los datos del mercado interno fueron tomados mediante la encuesta, los cuales serán valorados cuantitativamente mediante el conteo de respuestas frente a cada variable y la ponderación de cada grupo de respuestas a través de gráficas y tablas y cualitativamente a través de la interpretación e interrelación de cada respuesta en forma individual.

Capítulo 4. Resultados

Para la realización del análisis, se tomó como referencia las entrevistas realizadas y las encuestas aplicadas a la población objetivo.

4.1 Entrevista dirigida a comerciantes y administradores de otros centros comerciales en Ocaña.

1. ¿Qué ventajas le ofrece este centro comercial para tener aquí su negocio?

Rta:

Arriendos económicos, buena ubicación del centro comercial, ideal para el montaje de negocios pequeños

2. ¿Conoce el centro comercial Andalucía?

Rta:

El 100% de los comerciantes conocen de la existencia del centro comercial Andalucía.

3. ¿Por qué no ha puesto su negocio en el centro comercial Andalucía?

Rta:

Aunque está bien ubicado y sus costos son bajos su infraestructura no es agradable a los clientes, los locales son muy pequeños y oscuros y hay poco flujo de personas, además de estar especializado en servicios y oficinas.

4. ¿Cuál es su opinión del centro comercial Andalucía?

Rta:

Falta mayor publicidad para hacerlo conocer a la gente, no especializarse tanto en servicios y oficinas y ofrecer toda clase de productos, hacer constantemente promociones y lanzamiento de productos.

5. ¿Le gustaría tener su negocio en el centro comercial Andalucía?

Rta:

Si, si se modifica el tamaño de los locales y se vuelve más atractivo para los clientes.

6. ¿Qué mejoras sugeriría usted al centro comercial Andalucía?

Rta:

Mejorar la infraestructura para poder colocar zonas de esparcimiento que atraiga clientes, al igual que mejorar las campañas publicitarias del centro.

7. ¿Cuál es su percepción de la situación actual de los centros comerciales de Ocaña?

Rta:

Negativa, el poco flujo de clientes disminuye las ventas de los locales, obligando a los propietarios a cerrarlos por los pocos ingresos de la actividad comercial para subsanar los gastos.

8. ¿Cuáles son las amenazas que usted afronta hoy en día con la llegada de nuevos competidores?

Rta:

Competencia

Vendedores informales

Centros comerciales más atractivos

9. ¿Qué estrategias y/o alianzas planea el centro comercial para confrontar la incursión de nueva competencia?

Rta:

Capacitación a los comerciantes

Promociones constantes

Mayor publicidad

4.2. Entrevista dirigida a la administradora del centro comercial Andalucía de Ocaña.

1. Explique si el centro comercial Andalucía cuenta con un organigrama estructural y funcional.

Rta: Sí, pero se elaboró como requisito legal, mas no como herramienta de fortalecimiento del centro comercial.

2. ¿Existe una reglamentación interna legal para control de locales comerciales? ¿En qué consiste?

Rta: Si, se manejan contratos de arrendamiento y el reglamento de propiedad horizontal.

3. ¿Qué tipos de negocios están funcionando actualmente en el centro comercial?

Rta: Oficinas, Compraventas, Mantenimiento y accesorios para celulares, peluquerías, artesanías, cafetería.

4. ¿Cuáles factores internos y externos considera usted que afectan al centro comercial?

Rta: Desorganización administrativa del Centro Comercial, Poca Publicidad, deficiencia en la infraestructura, Diversidad de Centros comerciales en la ciudad.

¿El centro comercial cuenta actualmente con un direccionamiento estratégico?

No, No se sabe cómo hacerlo, ni existe el interés.

5. ¿Cuáles son los principales competidores del centro comercial?

Rta: A parte los centros comerciales que ya existen, los que están en construcción.

5. ¿cuenta el personal de limpieza, guardianía y oficina con los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de su actividad?

Rta: Si

6. ¿Qué eventos realiza el centro comercial para la difusión y promoción del mismo?

Rta: Ninguno

7. ¿Cuál cree usted que es la ventaja competitiva más importante del centro comercial?

Rta: Ubicación

8. ¿Cuál es su opinión con respecto al ingreso de nuevos competidores a la ciudad de Ocaña?

Rta: Amenaza directa, afectando los ingresos de los comerciantes del centro.

9. ¿Está preparado el centro comercial Andalucía para afrontar nuevos competidores?

Rta: Si no se reestructura de manera integral, difícilmente.

10. ¿Cómo considera usted la imagen corporativa del centro comercial Andalucía?

Rta: Mala

11. ¿cuenta actualmente el centro comercial con estrategias que le permitan ganar nuevos clientes?

Rta: No, no hay quien lo haga

¿Por qué cree usted que ha bajado el nivel de competitividad del C.C?

Rta: Por falta de una buena dirección.

¿El centro comercial se esmera permanentemente por prestar un buen servicio al cliente?

Rta: Si, en lo posible con los recursos que cuenta.

4.3 Encuesta dirigida a la Población de Ocaña

Tabla 1.

Cuál es el centro comercial que usted más visita

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
San Andresito	74	30%
Cañaveral	62	25%
City Gold	48	20%
Plazarela	20	8%
Andalucía	12	5%
Otros	30	12%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

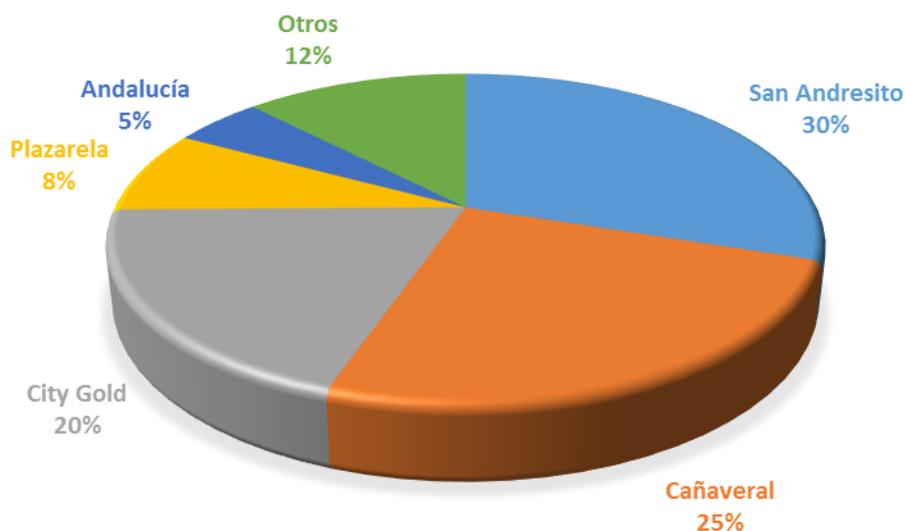


Gráfico 1. Cuál es el centro comercial que usted más visita

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

Según los datos de la gráfica, el Centro Comercial de la ciudad de Ocaña más visitado es Sanandersito Centro con 30%, seguido de Cañaveral y City Gold con un 25% y 20% respectivamente, para el caso del centro Comercial Andalucía este es solo visitado por el 5% de la población.

Por lo que es evidente que el Centro Comercial Andalucía es poco atractivo para los clientes, reforzando el problema de la investigación donde se deben tomar medidas para lograr su posicionamiento en el mercado.

Tabla 2.

Qué actividades generalmente realiza en el centro comercial

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Compras	117	47%
Servicios	86	34%
Pasear	28	11%
Otros	20	8%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

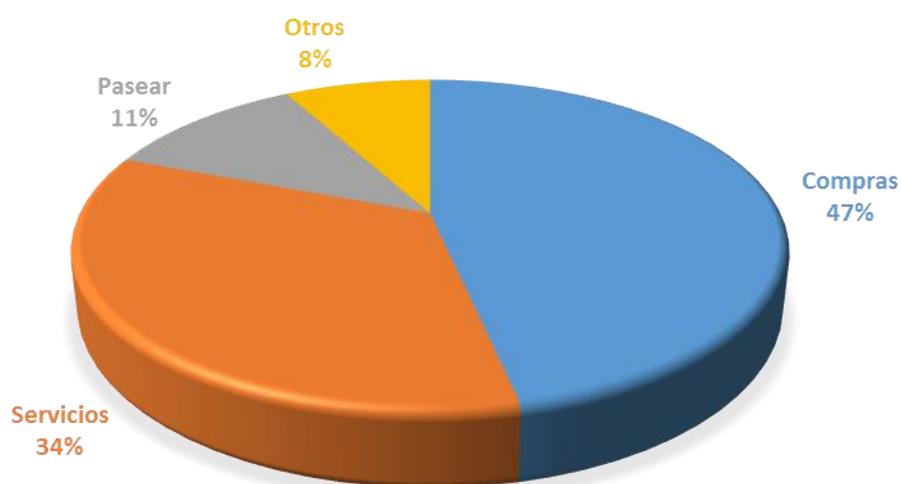


Gráfico 2. Qué actividades generalmente realiza en el centro comercial

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

Las compras con un 47% y la utilización de los servicios de las oficinas del centro comercial con un 34% son las actividades más frecuentes de los clientes para visitar el centro comercial Andalucía.

Estas visitas se dan más por la necesidad de los clientes de solucionar alguna dificultad que con el ánimo de cambiar de ambiente o divertirse un poco con sus

familias, esto debido a que el centro comercial no posee lugares de esparcimiento y variedad de productos en los locales comerciales.

Tabla 3.

Ha visitado el centro comercial Andalucía

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	118	48%
No	128	52%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

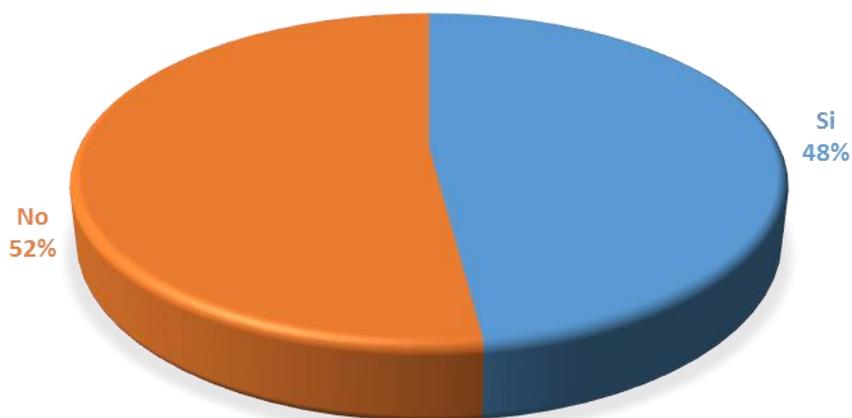


Gráfico 3. Ha visitado el centro comercial Andalucía

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

La grafica muestra como el 52% de los encuestados no ha visitado el centro comercial, aspecto a tener en cuenta, ya que se puede notar que el flujo de personas en

el mismo no es bueno, lo que influye directamente en el volumen de ventas y por lo tanto en el crecimiento de los negocios.

Si bien es claro que el 48% de los encuestados si han visitado el centro comercial, esto no significa que se sientan atraídos por los que allí se encuentra.

Tabla 4.

Por qué no visita con frecuencia el centro comercial Andalucía

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
No existe variedad de locales	110	45%
No hay eventos	16	6%
No es atractivo	80	33%
Otros	40	16%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

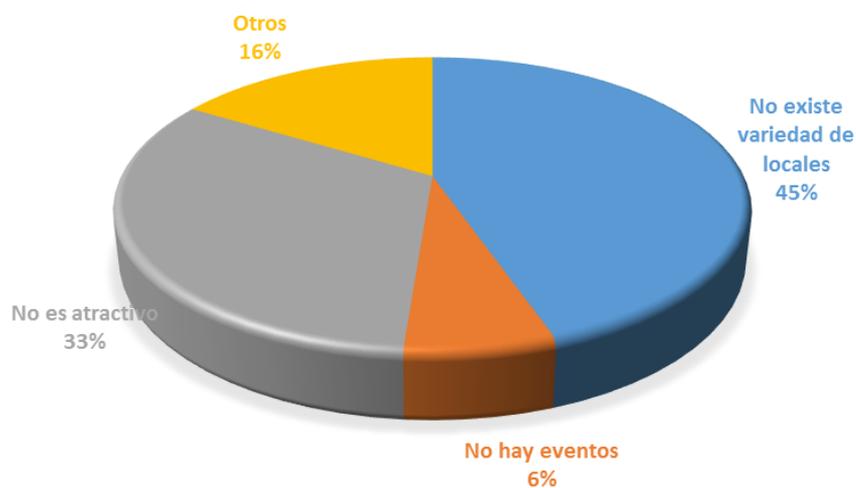


Grafico 4. Por qué no visita con frecuencia el centro comercial Andalucía

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

Consecuentemente con las respuesta anteriores se puede notar en los datos de la gráfica que las personas encuestadas no visitan el centro comercial porque no hay variedad de productos con el 45%, seguido de no ser atractivo con el 35%.

Por consiguiente el centro comercial no cuenta con flujo de personas posibles comparadoras que generen crecimiento y reconocimiento de los locales comerciales.

Tabla 5.

Qué atractivos debería ofrecer el centro comercial para que usted lo visite

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Zona recreativa	73	30%
Plaza de restaurantes	55	22%
Escaleras eléctricas, ascensor	30	12%
Eventos	16	7%
Otros	72	29%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

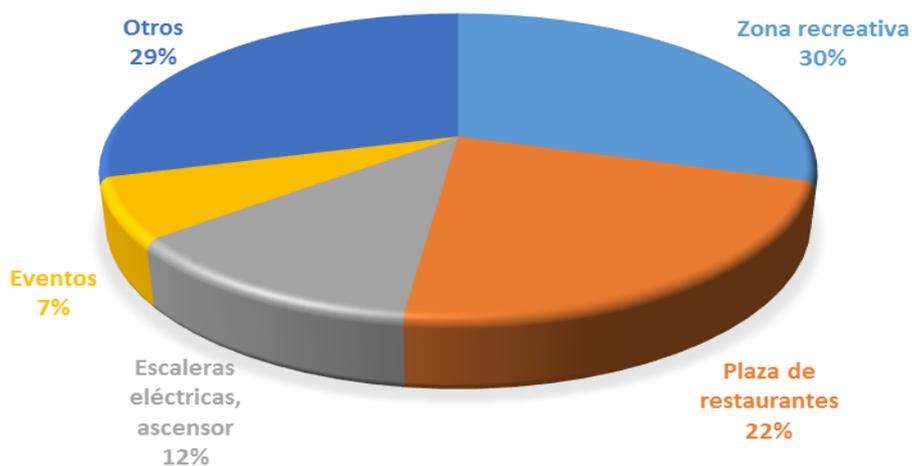


Gráfico 5. Qué atractivos debería ofrecer el centro comercial para que usted lo visite

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

Según los datos de la gráfica las actividades de esparcimiento son las más solicitadas por los encuestados, la zona recreativa 30%, plaza de restaurantes 22% y escaleras eléctricas 12%.

Estos datos indican que los encuestados tienen claro el concepto de centro comercial el cual está pensado como un espacio colectivo con distintas tiendas; además, incluye lugares de ocio, esparcimiento y diversión, como cines o ferias de comidas dentro del recinto.

Tabla 6.

Cada cuánto visita usted el centro comercial Andalucía

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	14	6%
Semanalmente	9	4%
Mensualmente	23	9%
Esporádicamente	72	29%
Nunca lo ha visitado	128	52%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad

Ocaña

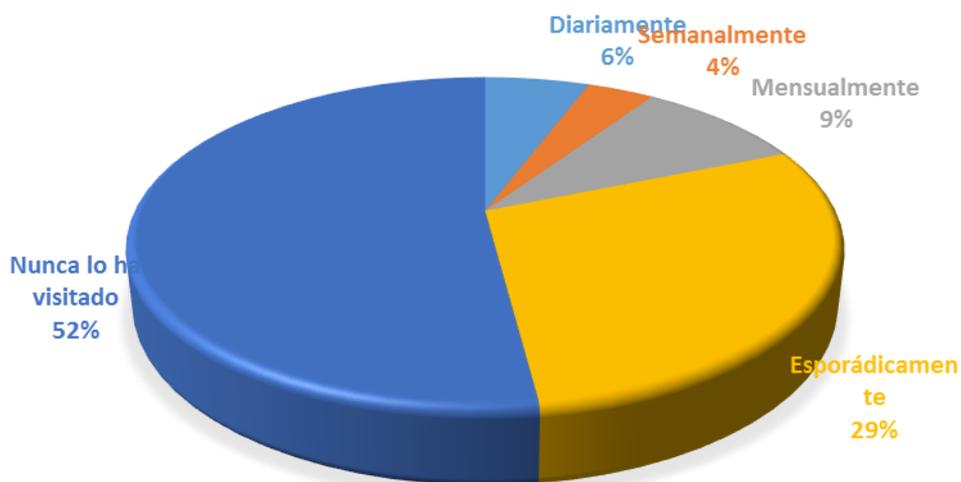


Gráfico 6. Cada cuánto visita usted el centro comercial Andalucía

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad

Ocaña

De acuerdo a los datos de la gráfica, el 52% de los encuestados nunca ha visitado el centro comercial, y el 29% lo visitan esporádicamente, ratificando nuevamente el poco flujo de personas.

Es evidente que el centro comercial debe establecer estrategias para incrementar el flujo de personas al mismo y aumentar su reconocimiento y crecimiento.

Tabla 7.

Cuál es el motivo por el que visita el centro comercial Andalucía

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Servicios	195	79%
Diversión	0	0%
Variedad de productos	0	0%
Facilidad y alcance	25	10%
Otros	26	11%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

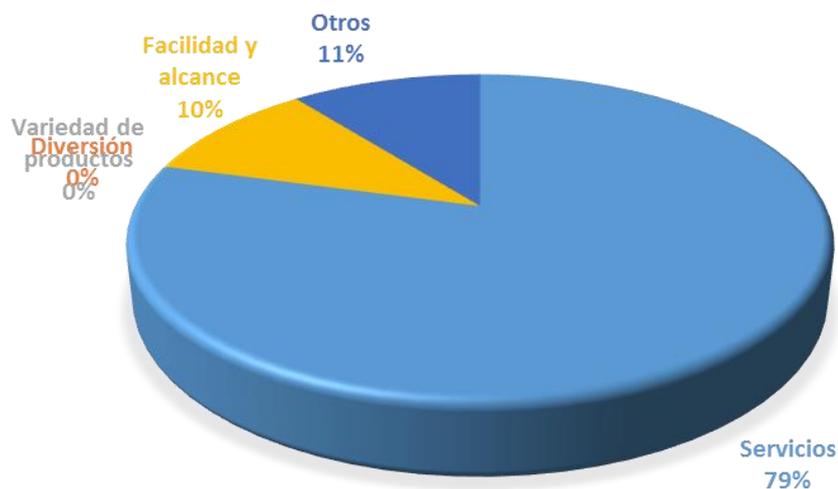


Gráfico 7. Cuál es el motivo por el que visita el centro comercial Andalucía

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

Frente a los datos de los encuestados para la gráfica anterior, los servicios son la principal actividad a la hora de visitar el centro comercial y la facilidad y el alcance del mismo por la ubicación se convierte en la segunda actividad con un 10% de las visitas.

Tabla 8.

Cuál es el local que usted más visita en el centro comercial Andalucía

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Peluquería	27	11%
Compraventas	25	10%
Servicios de celular	26	11%
Oficinas	168	68%
Otros	0	0%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

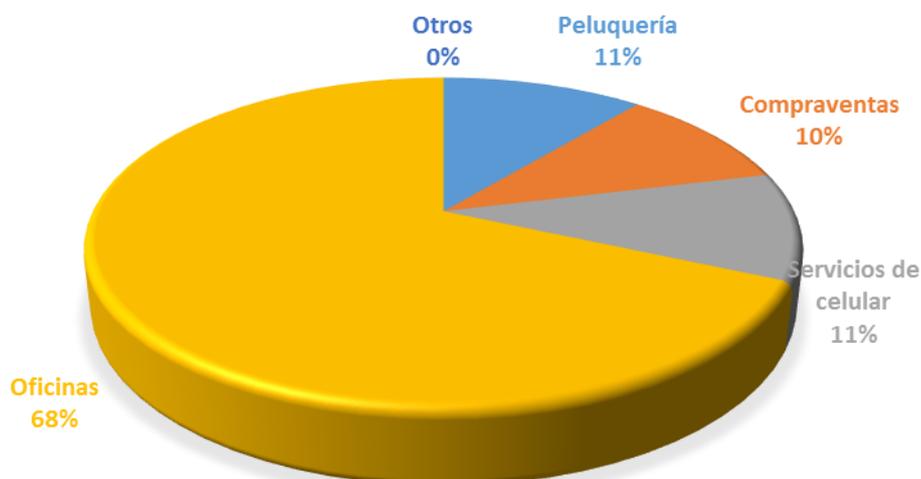


Gráfico 8. Cuál es el local que usted más visita en el centro comercial Andalucía

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

La grafica muestra como las oficinas con un 68% son los lugares del centro comercial más visitados, seguido de los servicios para celulares y peluquerías con un 11% y las compraventas con un 10%.

Es importante tener en cuenta que si la especialidad del centro comercial son los servicios, las estrategias deberán estar encaminadas a su fortalecimiento.

Tabla 9.

Con cuantas personas generalmente visita el centro comercial Andalucía

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1-2	198	80%
3-4	29	12%
Más de 4	19	8%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

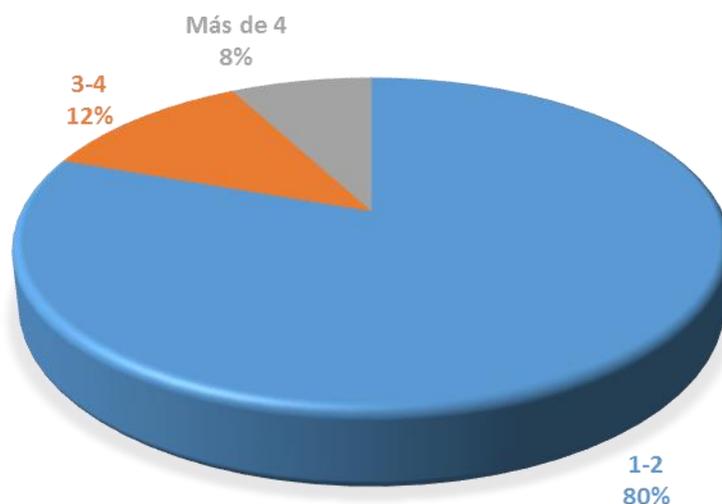


Grafico 9. Con cuantas personas generalmente visita el centro comercial Andalucía
Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

Por encontrarse en el centro comercial solo actividades específicas como los servicios la afluencia de personas solo se limita a la solución de dificultades, por lo tanto los datos de la gráfica identifican que las personas que acuden al mismo lo hacen solas o máximo con un acampamento.

Tabla 10.

Cuál es su opinión frente al centro comercial Andalucía

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	60	24%
Regular	156	64%
Mala	30	12%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

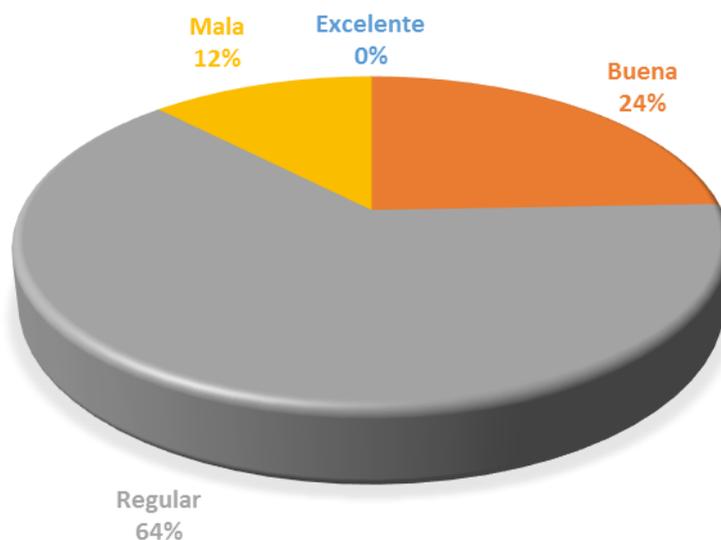


Gráfico 10. Cuál es su opinión frente al centro comercial Andalucía

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

Si se toma en cuenta que los centros comerciales deben tener variedad de actividades para el beneficio de los clientes, esto no se ve reflejado en el Centro Comercial Andalucía por lo que los encuestados tiene una imagen regular del mismo con un 64% y mala con el 12%.

Solo el 24% de los encuestados la considera como buena, puede ser por que encuentran solución a sus dificultades con la consecución de los servicios que el centro comercial ofrece.

Tabla 11.

Qué aspectos le disgusta a usted del centro comercial Andalucía

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Atención y servicio al cliente	0	0%
Servicio de parqueo	62	25%
Falta de información de promociones y eventos	12	5%
Aspecto de locales (infraestructura)	172	70%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad

Ocaña

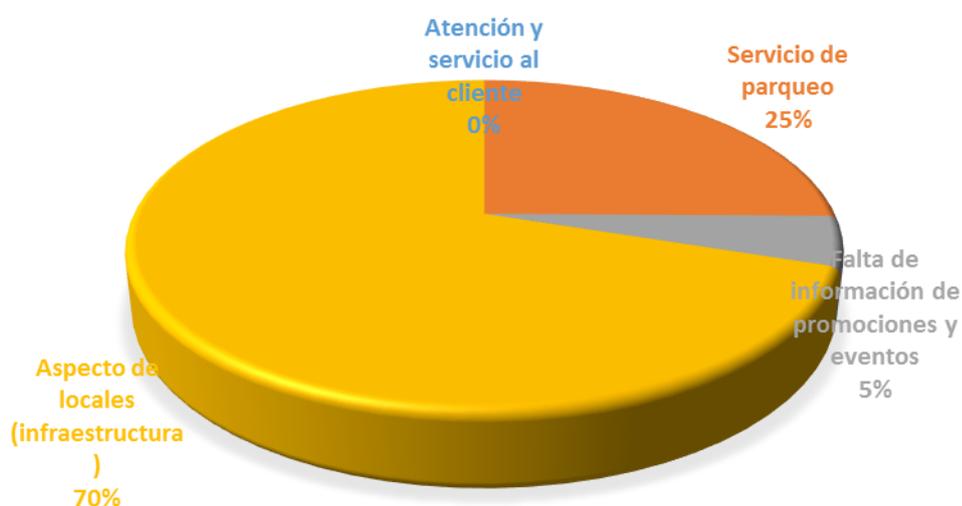


Gráfico 11. Qué aspectos le disgusta a usted del centro comercial Andalucía

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad Ocaña

Los datos de la gráfica muestran como el aspecto de los locales comerciales (Infraestructura) con un 70% es lo que más disgusta a los visitantes, seguido del servicio de parqueo con el 25%.

Lo que muestra que a pesar de que el centro comercial Andalucía se encuentra en un lugar estratégico del centro de la ciudad, su infraestructura no es atractiva para los clientes.

Tabla 12.

Qué mejoras sugeriría usted al centro comercial Andalucía

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Mejor Infraestructura (Locales amplios)	100	41%
Variedad de productos	70	28%
Escaleras Eléctricas	20	8%
Plaza de Comidas	40	16%
Más Publicidad	16	7%
Total	246	100%

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad

Ocaña



Gráfico 12. Qué mejoras sugeriría usted al centro comercial Andalucía

Fuente: Encuesta realizada a los visitantes de los centros Comerciales de la ciudad

Ocaña

La Grafica indica que los encuestados quisieran un cambio en la infraestructura del centro comercial con un 42% y el 28 de los encuestados les gustaría que hubiera variedad de productos así como actividades de esparcimiento y eventos con un 24% (Escaleras eléctricas y plaza de comidas)

4.4. Encuesta dirigida a comerciantes del centro comercial Andalucía en Ocaña.

Tabla 13.

Qué tipo de negocio tiene en el centro comercial

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Compraventa	3	6%
Peluquería	2	4%
Artesanías	1	2%
Litografía	1	2%
Perfumería	1	2%
Cafetería	1	2%
Oficinas	22	44%
Celulares (Venta, Reparación, Accesorios)	16	32%
Cerrajería	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Propietarios de locales del Centro Comercial Andalucía

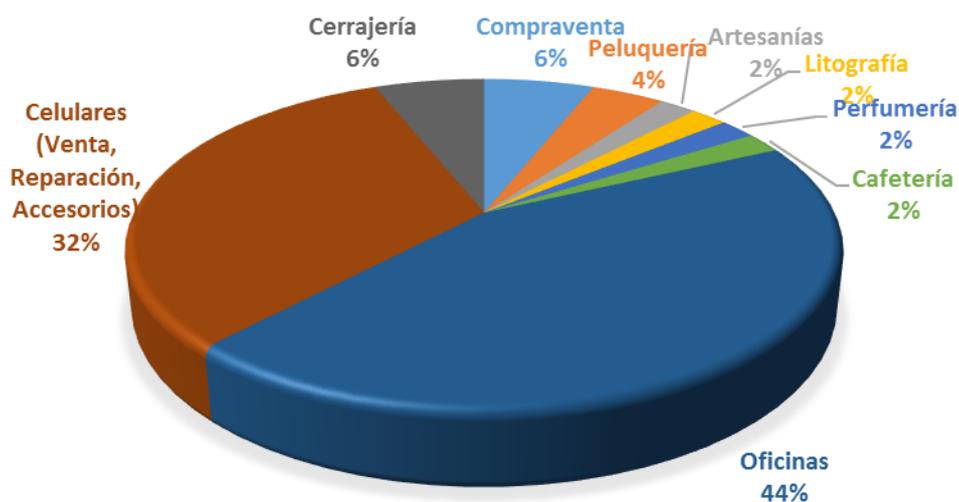


Gráfico 13. Qué tipo de negocio tiene en el centro comercial

Fuente: Encuesta realizada a los Propietarios de locales del Centro Comercial Andalucía

Según los datos de la gráfica se puede evidenciar que las oficinas con un 44%, seguido de los locales de equipos y accesorios para celulares con 32% son los tipos de negocios más representativos en el Centro comercial, el 24% restante está distribuido en áreas como compraventas, peluquerías, artesanías, cerrajerías, etc.

Por lo que es evidente, que el centro Comercial se encuentra especializado en dos actividades económicas, aspecto a tener en cuenta a la hora de realizar las estrategias.

Tabla 14.

Por qué tiene su negocio en este centro comercial

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Alto flujo de gente	3	6%
Arriendos bajos	33	66%
Buena infraestructura	4	8%
Eventos	0	0%
Otros	10	20%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Propietarios de locales del Centro Comercial Andalucía

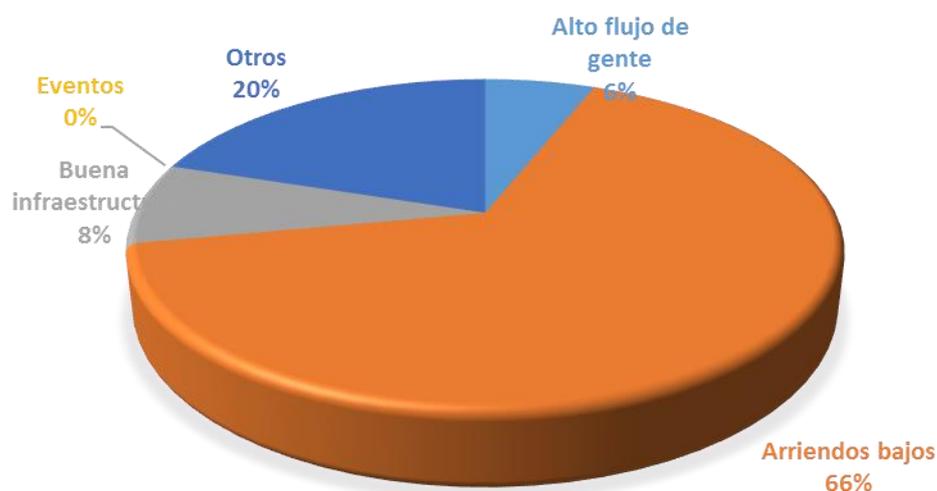


Gráfico 14. Por qué tiene su negocio en este centro comercial

Fuente: Encuesta realizada a los Propietarios de locales del Centro Comercial Andalucía

Para los entrevistados según la gráfica, tienen su local en el centro comercial por los bajos precios de los locales con 66%, los demás aspectos no representan un valor significativo.

Si bien es claro que los negocios se deben manejar de una manera integral, buscando su crecimiento y reconocimiento en el mercado para los propietarios de los negocios del centro comercial, esto no parece importarles, ya que solo se limitan a tener bajos costos como lo indica la gráfica.

Tabla 15.

Está a gusto con la infraestructura del centro comercial

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	42%
No	29	58%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Propietarios de locales del Centro Comercial Andalucía

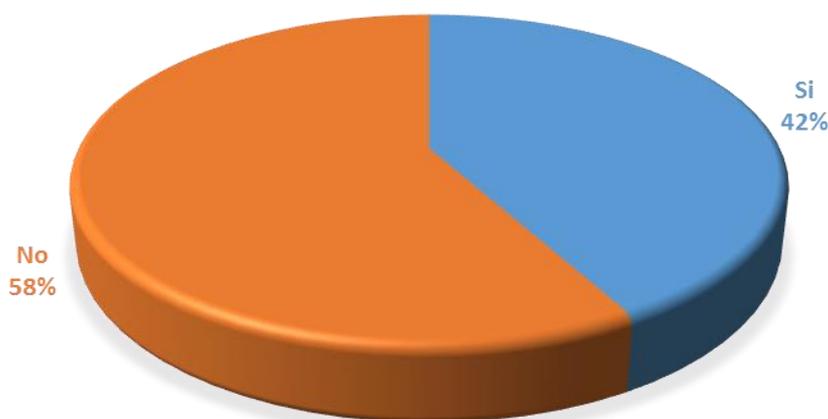


Gráfico 15. Esté a gusto con la infraestructura del centro comercial

Fuente: Encuesta realizada a los Propietarios de locales del Centro Comercial Andalucía

Se observa como el 58% de los encuestados no están a gusto con la Infraestructura, solo el 42% la aceptan, pero esto no significa que les parezca buena.

La distribución física, la ubicación y el tamaño de los locales, impiden que el centro comercial Andalucía cumpla con los requerimientos que a toda persona le gustaría tener al ingresar a un centro Comercial.

Tabla 16.

Cree usted que el precio de la renta está acorde con el local

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	76%
No	8	16%
Otro (Propietario)	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Propietarios de locales del Centro Comercial Andalucía

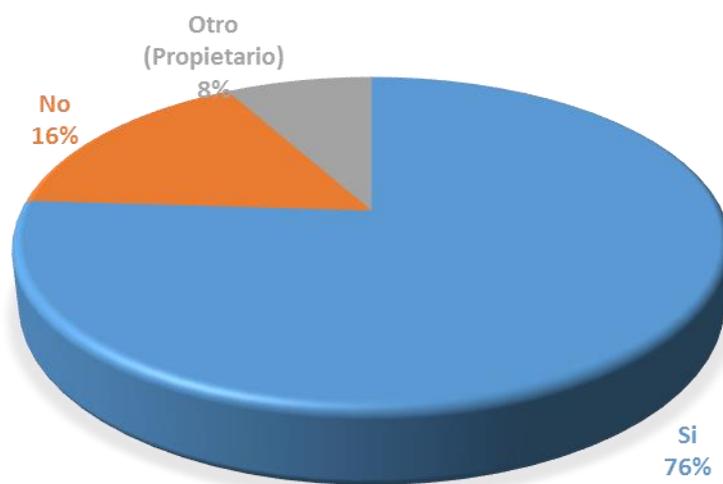


Gráfico 16. Cree usted que el precio de la renta está acorde con el local

Fuente: Encuesta realizada a los Propietarios de locales del Centro Comercial Andalucía

Consecuentemente con la pregunta anterior, la gráfica muestra como el 76% de los encuestados si están de acuerdo con el precio de los locales del centro comercial.

Esto debido a que su tamaño, solo permite la implementación de negocios pequeños impidiendo la expansión de los mismo, muchos de los cuales solo son tomados como bodegas y oficinas.

Tabla 17.

De los servicios que ofrece este centro comercial ¿Cuál es el más importante para usted?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Arriendo	20	40%
Publicidad	4	8%
Mantenimiento	5	10%
Parqueo	5	10%
Vigilancia privada	14	28%
Otros	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Propietarios de locales del Centro Comercial Andalucía



Gráfico 17. De los servicios que ofrece este centro comercial ¿Cuál es el más importante para usted?

Fuente: Encuesta realizada a los Propietarios de locales del Centro Comercial Andalucía

En el análisis de esta gráfica, se puede observar como hace hincapié la especialización del centro comercial, donde el 40% de los encuestados prefieren el servicio de arrendamientos de los locales, seguido de la vigilancia privada con la que cuenta el Centro Comercial.

Los demás aspectos como el parqueo, la publicidad y el mantenimiento con un 10% y 8% respectivamente pasan a un segundo plano a la hora de escoger el servicio preferido.

Aquí se puede ver como los locales no poseen una visión estratégica de sus negocios y más bien están enfocados en la economía de subsistencia.

Tabla 18.

Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades que tiene el centro comercial Andalucía, respecto a otros centros comerciales

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura		X
ubicación	X	
flujo de gente		X
parqueadero propio	X	
competencia externa e interna		X
crisis económica	X	
gran número de locales cerrados		X
escasa publicidad y promoción del centro comercial		X
no hay variedad de locales		X
cambio en los gustos y preferencia en los clientes		X
precios bajos en arriendos	X	
nuevos competidores		X
contar con variedad de mercancías	X	
no cuenta con escaleras eléctricas		X
no cuenta con zona recreativa		X

Tabla 19.

Qué factor es el que determina su decisión para alquilar un local en cualquier centro comercial

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Ubicación	32	63%
Infraestructura	10	19%
Flujo de gente	6	12%
Servicios	1	2%
Políticas del CC	0	0%
Otros	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Propietarios de locales del Centro Comercial Andalucía



Grafico 18. Qué factor es el que determina su decisión para alquilar un local en cualquier centro comercial

Fuente: Encuesta realizada a los Propietarios de locales del Centro Comercial Andalucía

Si se toma en cuenta las respuesta anteriores donde datos como la infraestructura, la variedad de productos y las zonas de esparcimiento son las

desventajas del centro comercial, para los encuestados la ubicación se convierte en una oportunidad para montar sus negocios con el 63%, en cuanto al 19% de la infraestructura esta se refiere al tamaño de los locales los cuales son acorde con la capacidad económica de los arrendatarios.

4.5 Diagnostico situacional que permita determinar la presencia de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades como elementos necesarios del desarrollo estratégico.

Tomando como referencia las encuestas realizadas a comerciantes y habitantes y considerando que dentro de un plan estratégico existe un estudio previo que evidencia globalmente el estado inicial del objeto de estudio, a continuación se relación los aspectos más relevantes encontrados en la investigación.

El comerciante toma en arriendo el local comercial más por el precio del arriendo que por la posibilidad de proyectar su negocio.

Aunque la ubicación del Centro Comercial es estratégica al ubicarse en el centro de la ciudad, sus instalaciones y variedad de productos en los locales comerciales no son atractivos para los clientes.

La ausencia de un área de esparcimiento lúdico-recreativo para los niños es evidente, su aplicación sería un valor agregado y posiblemente generaría la atracción del cliente a los diferentes locales de comercio.

La publicidad del Centro Comercial Andalucía es muy escasa por no decir nula, el visitante no tiene imágenes visuales que le permitan reconocer y hacer parte del comercio que allí se realiza.

Es indispensable efectuar un exhaustivo control en cuanto a la variedad de productos y servicios de los locales comercializan para evitar el debilitamiento de la fidelización del cliente.

Si bien es cierto los comerciantes poseen un conocimiento empírico acerca de lo que enmarca el servicio al cliente, este no está siendo suficiente para la satisfacción del mismo.

Es indispensable generar una cultura de comercio a los propietarios de los establecimientos del Centro Comercial Andalucía, con el propósito de viabilizar e impulsar estrategias de mercadeo que posibiliten un incremento económico en su actividad comercial.

La comunicación entre los comerciantes y la Administración no es eficiente.

Los comerciantes no tienen definida una cultura de promoción y divulgación de sus productos.

Teniendo en cuenta el anterior análisis, se puede observar que es necesario e inminente cimentar estrategias que coadyuven al fortalecimiento de aquellas condiciones favorables, así como debilitar y hacer menos fuertes las desfavorables, donde los comportamientos que se puedan considerar como amenazas se reflejen a futuro en oportunidades que puedan incrementar el desarrollo socioeconómico del Centro Comercial Andalucía, para ello en este proyecto se expondrán propuestas que apliquen al cumplimiento de los objetivos trazados en el marco de este plan estratégico.

De igual manera según los resultados obtenidos, es evidente que los involucrados en el desarrollo socioeconómico del Centro Comercial Andalucía necesitan de este plan estratégico para su mejoramiento que deberá contar con puntos y estrategias claves que proporcionen un ambiente atractivo tanto para los comerciantes como para el cliente.

Es preciso entonces, elaborar una propuesta de plan estratégico para el mejoramiento del Centro Comercial Andalucía, que contenga estrategias y herramientas básicas de mercadeo que al ser aplicadas redunden en el mejoramiento socio económico de los habitantes del Municipio, y donde dichas estrategias contribuyan al desarrollo económico y social del Centro, en el cual se aplique y valore la motivación de los comerciantes en la importancia de adquirir nuevos conocimientos en cuanto al manejo integral de su negocio y se logre plantear la importancia que tiene el trabajo en equipo y la convivencia en busca del bienestar común.

Análisis

Desde el punto de vista del mercado y partiendo de los resultados obtenidos en la realización de las encuestas se presenta el siguiente listado de factores.

Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas

Fortalezas

Ambiente de trabajo.

Personal cortés y amable.

Arriendos locales comerciales

Ubicado en el centro de la ciudad

Parqueadero Propio

Oportunidades

Flujo de personas en Ocaña como centro de provincia.

Demanda no atendida del segmento de recreación.

La paz que puede generar el post conflicto.

Oferta de talento humano y mano de Obra.

Pago de salarios bajos

Programas de extensión de instituciones de educación superior

Amenazas

Baja lealtad del consumidor.

Ingreso de nuevos competidores en la zona de influencia

Notable presencia de comercio informal y pirata

Detrimento de la economía en la provincia y zona del Catatumbo

Crisis en la economía (Venezuela)

Portafolio de productos de la competencia

Debilidades

Capacitación del Recurso Humano.

Falta de recursos para Publicidad.

Marco Axiológico.

Infraestructura de los locales

Falta de variedad de productos

4.6 Matriz axiológica donde se determine los principios corporativos, misión, visión y valores del centro comercial “Andalucía”

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

Pasos

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

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

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

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

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

Los valores y creencias son el elemento más importante de los tres componentes de la visión (valores, objetivos y metas) en una empresa, sugieren pautas de acción sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que desean (Sergio, 2000).

Según la investigación realizada en el centro comercial “Andalucía”, la administración afirma que cuenta con principios corporativos, los cuales ayuden a direccionar los objetivos y metas propuestas, aunque no se debe desconocer que según la investigación directa se pudo determinar que estos no existen, ya que no se cuenta con evidencias al respecto.

Principios corporativos propuestos. Los principios corporativos se refieren a las normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta. Se consideran como las creencias básicas desde las cuales se erige el sistema de valores al que la organización se adscribe. Las creencias se presentan como los postulados que la empresa asume como normas rectoras que orientan nuestras actuaciones y que no son susceptibles de trasgresión o negociación (Sergio, 2000).

4.7 Marco axiológico Centro Comercial “Andalucía” (misión, visión, principios corporativos, valores).

4.7.1 Estrategias Institucionales

El Centro Comercial “Andalucía” no cuenta con estrategias institucionales lo que se decidió crear: Visión, Misión, Políticas, Valores,

Misión

Ofrecer cada día la mejor atención, servicio y calidad en todos los productos y servicios ofrecidos, con el compromiso de cada uno de nuestros colaboradores y concesionarios, alcanzando y satisfaciendo todas las necesidades de nuestros visitantes.

Visión

En el 2020 el Centro Comercial Andalucía será uno de los más importantes centros comerciales de la Ciudad de Ocaña; el de la mejor atención al cliente, oferta de productos, marcas y servicios, logrando mantener su posicionamiento y, obtener la fidelidad a largo plazo de todos nuestros clientes y futuros visitantes.

Principios

El Centro Comercial Andalucía al igual que todas las empresas necesita directrices que permitan regir el negocio de una manera adecuada.

“Respeto integral de las políticas establecidas”

Corresponde preservar, respetar y cumplir estrictamente con los preceptos establecidos.

“La total convicción por el respeto a la persona humana”

Respeto por el cliente interno y el cliente externo, ya que ninguna conducta del personal infringirá contra la dignidad, integridad y autoestima del cliente.

“La búsqueda de cooperación e integración organizacional”

Unir esfuerzos para garantizar efectividad y resultados oportunos.

“La transparencia y efectividad en todos sus servicios”

La honestidad y dedicación en las tareas asignadas a sus empleados, permite elevar el desempeño y la obtención de resultados efectivos, además de brindar un servicio de calidad al cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

“La unión y cambio”

Trabajar de manera conjunta en la consolidación y sostenibilidad del desarrollo, adaptándose con eficiencia y eficacia a los continuos y complejos cambios y tendencias del entorno.

Valores Corporativos

Los valores constituyen una parte esencial del Centro Comercial Andalucía, pues aportan un sentido de dirección común a todos los colaboradores que forman parte del centro comercial y sus líneas directrices de comportamiento y actitud ante su labor diaria. Los valores propuestos definen el carácter fundamental del centro comercial, crean un sentido de identidad en él y un desarrollo integral.

Honestidad: Actuar con rectitud, sinceridad, transparencia y legalidad.

Responsabilidad: Asumir y aceptar las consecuencias de los actos libres y conscientes del negocio.

Compromiso: Conocer y cumplir con empeño, profesionalismo, dedicación y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones, sociales y de la organización.

Respeto: Tratar a los demás con delicadeza y consideración y respetar sus creencias, tradiciones, costumbres y derechos.

Justicia: Dar a cada quien lo que le corresponde, por sus méritos, habilidades y conocimientos.

Confianza: Actuar con prudencia, claridad y transparencia, y sobre todo valorar a quienes hacen lo mismo con nosotros.

Ética y Lealtad: Proceder con base en resguardar los intereses de quienes confíen en nosotros.

Dinamismo y Proactividad: No esperar que las cosas sucedan, procurar que pase lo que debe pasar.

Creatividad: Pensar diferente para lograr mejores resultados.

Servicio: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y visitantes cumpliendo a cabalidad sus expectativas y requerimientos bajo un marco legal.

4.8 Juego Matricial.

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

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

Identificar las fortalezas y debilidades del Centro Comercial Andalucía.

Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. En cuanto a su éxito, sin importar si los factores claves dan

fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el entendimiento, deben recibir ponderaciones altas; la suma de dichas ponderaciones debe totalizar uno.

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

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

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

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

Fortalezas

Ambiente de trabajo.

Personal cortés y amable.

Arriendos locales comerciales

Ubicado en el centro de la ciudad

Parqueadero Propio

Debilidades

Capacitación del Recurso Humano.

Recursos para Publicidad.

Marco Axiológico.

Infraestructura de los locales

Variedad de productos

Tabla 20.

Matriz EFI del Centro Comercial “Andalucía”.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Ambiente de trabajo	0.1	4.0	0.4
Personal cortes y amable	0.05	4.0	0.2
Arriendos de locales comerciales	0.15	4.0	0.6
Ubicación en el centro de la ciudad	0.16	4.0	0.64
Parqueadero Propio	0.05	3.0	0.15
DEBILIDADES			
Capacitación del Recurso Humano	0.05	1.0	0.05
recursos para Publicidad	0.15	2.0	0.3
Marco axiológico	0.1	2.0	0.2
Infraestructura de los locales	0.15	1.0	0.15
variedad de productos	0.05	2.0	0.1
TOTAL	1.0		2.79

Fuente: Autores del proyecto

La matriz EFI indica que la fortaleza más importante de la empresa es que está ubicado en el centro de la ciudad, los bajos arriendos en los locales comerciales y el personal cortes y amable factores que son muy importantes para el desempeño del Centro Comercial, esto demuestra que aunque el personal del Centro Comercial no se haya capacitado para atender de forma adecuada a los clientes estos se esmeran por prestar un servicio cortes, amable, de alta calidad y diferenciador para los clientes.

Otra de las fortalezas importantes es que se cuenta con un personal idóneo para desempeñar las labores asignadas, además de contar con parqueadero propio para beneficios de los clientes y el valor del arriendo de los locales comerciales es muy cómodo.

El puntaje ponderado de 2.79 indica que el centro Comercial tiene una sólida situación interna, la cual es la base para las metas de fortalecimiento.

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

Escribir una lista de amenazas y oportunidades.

Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 4.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa del éxito. La sumatoria de todas las ponderaciones debe ser 1.0.

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

Oportunidades

Flujo de personas en Ocaña como centro de provincia.

Demanda no atendida del segmento de recreación.

La paz que puede generar el post conflicto.

Oferta de talento humano y mano de Obra.

Pago de salarios bajos

Programas de extensión de instituciones de educación superior

Amenazas

Baja lealtad del consumidor.

Ingreso de nuevos competidores en la zona de influencia

Notable presencia de comercio informal y pirata

Detrimento de la economía en la provincia y zona del Catatumbo

Crisis en la economía venezolana

Portafolio de productos de la competencia

Tabla 21.

Matriz EFE.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Flujo de personas en Ocaña como centro de provincia	0.14	4	0.56
Demanda no atendida del segmento de recreación	0.08	1	0.08
La paz que puede generar el post conflicto	0.05	2	0.1
Oferta de talento humano y mano de Obra	0.06	2	0.12
Pago de salarios bajos	0.05	2	0.1
Programas de extensión de instituciones de educación superior	0.09	4	0.36
AMENAZAS			
Baja lealtad del consumidor	0.08	1	0.1
Ingreso de nuevos competidores en la zona de influencia	0.1	2	0.2
Notable presencia de comercio informal y pirata	0.08	1	0.08
Detrimento de la economía en la provincia y zona del Catatumbo	0.09	2	0.18
Crisis en la economía venezolana	0.1	1	0.1

Portafolio de productos de la competencia	0.08	3	0.24
TOTAL	1.0		2.22

Fuente: Autores del proyecto

La matriz (EFE), en el medio externo de la empresa, muestra que tiene algunas oportunidades, ejemplo el flujo de personas en Ocaña como centro de provincia y los programas de extensión de instituciones de educación superior.

El total ponderado de 2.22 indica que el CENTRO COMERCIAL ANDALUCÍA está debajo de la media, esto indica que la empresa debe esforzarse por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

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

La información se obtuvo a través de la observación directa, determinando que los principales competidores son: Centro Comercial San Andresito Centro, Centro Comercial Cañaveral, Centro Comercial City Gold, los cuales se han venido posicionando por sus servicios en la comunidad.

La metodología para construir esta matriz es:

Identificar factores decisivos de éxito.

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

Se puede determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación. Esta varía de 0.0 (sin importancia) a 4.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores, la columna de ponderaciones deben sumar 1.0.

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

La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar el resultado ponderado para cada Centro Comercial. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

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

Tabla 22.

Matriz del perfil competitivo del Centro Comercial Andalucía.

Factores Internos Claves	Ponderación	C. C. San Andresito		C. C. Cañaveral		C.C. City Gold		C. C. Andalucía	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Calidad del Servicio	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Infraestructura Física	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.3
Ubicación geográfica	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Zona de esparcimiento	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	1	0.10
Variedad de productos	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.3
Entradas de nuevos competidores con costes más bajos	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.3
Coyuntura económica	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Baja lealtad del consumidor	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1

Notable presencia de comercio informal y pirata	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Portafolio de productos de la competencia	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
TOTAL	1.0		3.39		3.54		3.79		2.27

Fuente: Autores del proyecto

La matriz del perfil competitivo del Centro Comercial Andalucía, se comparó con tres centros comerciales que prestan el servicio de forma similar los cuales son: Centro Comercial San Andresito Centro, Centro Comercial Cañaveral, Centro Comercial City Gold, como se puede observar el Centro Comercial City Gold., tiene una ponderación de 3.79, siendo la competencia más fuerte del centro comercial Andalucía, ya que cuenta con la calidad en el servicio ofrecido, una buena infraestructura física, tiene variedad de productos y adicional a esto cuenta con una zona de esparcimiento factores que le permiten ser muy atractivo para los visitantes, pero de igual manera los otros dos centros comerciales también influyen directamente ya que tuvieron puntajes de 3,54 y 3,39, mayores a los obtenidos por el Centro comercial Andalucía que fue de 2.27 ya que debe mejorar en aspectos negativos como mejorar su infraestructura para adecuar zonas de esparcimiento, diversificar productos, que lo hacen poco llamativo para los visitantes.

Etapas Competitivas

Matriz DOFA. Esta matriz permite ver las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene o puede tener la organización en su entorno. Es importante desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que sean los más cercanos a la realidad de la entidad. Ayuda a

determinar qué tan capacitada esta organización para desempeñarse en el medio, esta matriz conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

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

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

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

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

Los pasos para construir una matriz DOFA son:

Hacer una lista de fortalezas internas claves.

Hacer una lista de debilidades internas decisivas.

Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.

Hacer una lista de amenazas externas claves.

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

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

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

Comparar debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias

4.8.4 Matriz DOFA del Centro Comercial “Andalucía”

La matriz FODA se considera como una herramienta básica para determinar el diagnóstico situacional del Centro Comercial Andalucía de manera que se deben establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mismo.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1. Flujo de personas en Ocaña como centro de provincia.</p> <p>O2. Demanda no atendida del segmento de recreación.</p> <p>O3. La paz que puede generar el post conflicto.</p> <p>O4. Oferta de talento humano y mano de Obra.</p> <p>O5. Pago de salarios bajos</p> <p>O6. Programas de extensión de instituciones de educación superior</p>	<p>A1. Baja lealtad del consumidor.</p> <p>A2. Ingreso de nuevos competidores en la zona de influencia</p> <p>A3. Notable presencia de comercio informal y pirata</p> <p>A4. Detrimento de la economía en la provincia y zona del Catatumbo</p> <p>A5. Crisis en la economía venezolana</p> <p>A6. Portafolio de productos de la competencia</p>
FORTALEZAS	Estrategias F.O.	Estrategias F.A.
<p>F1. Buen ambiente de trabajo.</p> <p>F2. Personal cortés y amable.</p> <p>F3. Bajos arriendos locales comerciales.</p> <p>F4. Está ubicado en el centro de la ciudad.</p> <p>F5. parqueadero propio.</p>	<p>F4-O1-03 –ofrecer parqueadero gratuito.</p> <p>F1-F4-O1-O2 ampliar los horarios comerciales para optimizar la calidad del servicio ofrecido.</p> <p>F3-F4-O6 – establecer convenio con la UFPSO y el SENA para mejorar el reconocimiento y la eficacia</p>	<p>F3-F4-A6 Ampliar el portafolio de productos con el fin de estar a la par con la competencia.</p> <p>F1-F3-A1 ofrecer incentivos, para lograr mantener la lealtad del consumidor y aumentar el flujo de personas que visitan el Centro Comercial y por ende posicionarse en el mercado.</p>

	del centro del centro comercial.	F4-A2 Mejorar la infraestructura del centro comercial para convertirlo en un lugar más atractivo para los visitantes y poder llegar a otros mercados ofreciendo zonas de esparcimiento para mejorar la calidad del servicio. F4-A2-A6 implementar campañas publicitarias y de promoción que ayuden a dar a conocer el centro comercial y sus productos.
DEBILIDADES	Estrategias D.O.	Estrategias D.A.
D1. Capacitación del recurso humano D2. recursos para publicidad. D3. Marco axiológico. D4. Infraestructura de los locales. D5. Variedad de productos.	D1-O1-O6 – efectuar capacitaciones a los dueños y empleados en temas servicio al cliente, mercadeo y ventas para crear estrategias que ayuden a aumentar los ingresos de del centro comercial. D3-O1-03 – establecer el marco axiológico de centro comercial para fortalecer su imagen y tener mayor credibilidad. D5-O1 Ofrecer variedad de productos para captar nuevos clientes logrando subir el flujo de personas y por ende aumentar las ventas.	D1-A1-A2 – ejecutar programas de capacitaciones para los dueños y empleados del centro comercial. D2-A1-A2-A3 - Realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación incluyendo las redes sociales logrando dar a conocer los productos y servicios.

Fuente. Autores del Proyecto

De acuerdo a la interpretación de la matriz DOFA, se considera que el grupo de estrategias más viable son las del cuadrante (FA), ya que son las que se le dan más importancia de acuerdo a los resultados de las matrices EFI y EFE.

4.8.5 Matriz Interna-Externa (IE), del Centro Comercial Andalucía, permite reconocer la situación general de la organización, a través de la comparación de las matrices EFI y EFE teniendo como punto de partida el impacto de las fortalezas,

debilidades, oportunidades y amenazas. Los resultados de la matriz EFI se relacionan con el eje X y los de la matriz EFE con el eje Y.

Los pasos para elaborarla son:

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

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

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

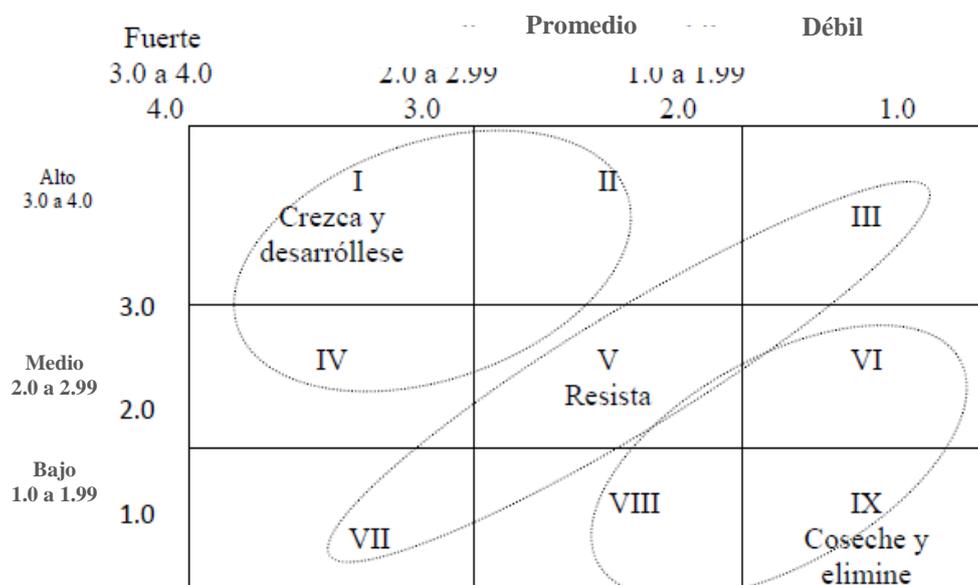


Figura 3. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E.

Fuente: Autores del proyecto

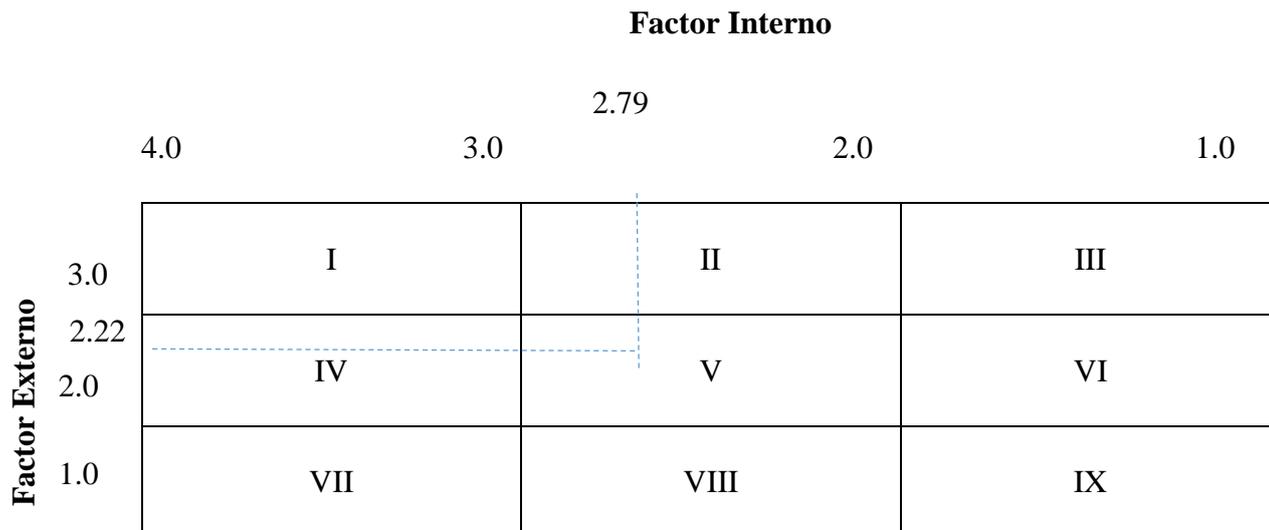


Figura 4. Aplicación de la matriz IE en el Centro Comercial Andalucía.

Fuente: Autores del proyecto

$$EFI = 2,79$$

$$EFE = 2.22$$

Como se puede observar, el centro comercial Andalucía se encuentra situada en la región 2 casillas III, V y VII, más textualmente en la casilla V, esta región es llamada RESISTA, se puede gestionar mejor con estrategias como penetración en el mercado y desarrollo de productos por lo que se sugiere desarrollar estrategias, como las de ofrecer incentivos, para lograr mantener la lealtad del consumidor y aumentar el flujo de personas que visitan el Centro Comercial y por ende posicionarse en el mercado, Ampliar el portafolio de productos, implementar campañas publicitarias y de promoción que ayuden a dar a conocer el centro comercial y sus productos y Mejorar la infraestructura para convertirlo en un lugar más atractivo para los visitantes y poder llegar a otros mercados ofreciendo zonas de esparcimiento para mejorar la calidad del servicio.

4.8.6 Matriz de la Gran Estrategia de la Empresa. La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente.

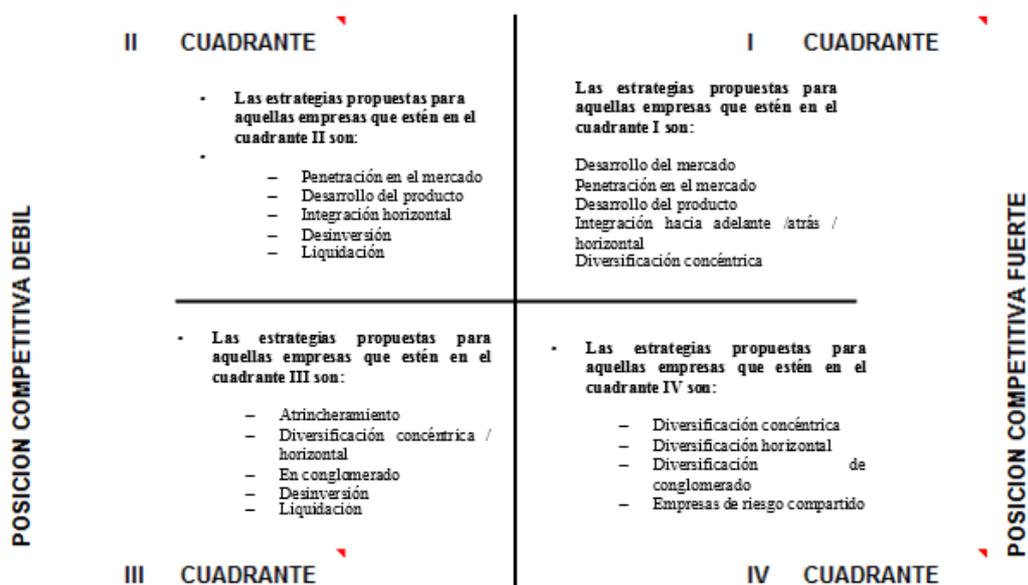
Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

La matriz de la gran estrategia es la siguiente:

CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO



CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

Figura 5. Representación de la matriz de la Gran Estrategia de la empresa.

Fuente: Autores del proyecto

De la anterior información se puede afirmar que el Centro Comercial Andalucía se encuentra ubicada en el cuadrante II de la matriz de la gran estrategia; las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del producto),

Por consiguiente al centro comercial Andalucía se le encomienda la aplicación de las estrategias de competencia en el mercado, como son Realizar campañas publicitarias a través de los medios de comunicación incluyendo las redes sociales logrando dar a conocer los productos y servicios, además de capacitar los dueños y empleados de los locales comerciales en atención y servicio al cliente, para ofrecer los servicios con

calidad, de igual manera la diversificación de productos y la reestructuración de los locales ayudaría al crecimiento del centro comercial.

El centro Comercial debe aprovechar la ubicación para el montaje de una zona de esparcimiento, para lograr la penetrar en nuevos mercados, Si el centro comercial lleva a cabo las diferentes estrategias antes mencionadas le permitirá aumentar sus niveles de eficiencia y eficacia a la hora de prestar sus servicios ya que esta fórmula, gestiona y ejecuta.

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

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

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

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

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

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

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

El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir:

Cuando se localiza el vector en el cuadrante agresivo significa que la organización está en excelente posición para utilizar sus fortalezas internas, para aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

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

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

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

<p>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA FORTALEZA FINANCIERA (FF)</p> <p>Tasa de retorno a la inversión +1</p> <p>Apalancamiento (endeudamiento) +3</p> <p>Liquidez +3</p> <p>Capital de trabajo +2</p> <p>Flujo de caja +2</p> <p>Facilidad de salida del mercado +3</p> <p>Riesgos que implica el negocio +4</p> <p>18/7 = 2.57</p>	<p>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</p> <p>Cambios tecnológicos -6</p> <p>Tasa de inflación -1</p> <p>Variabilidad de la demanda -6</p> <p>Rango de precios de productos -2</p> <p>Barreras para entrar al mercado -4</p> <p>Presión competitiva -5</p> <p>Elasticidad precio de la demanda -3</p> <p>-27/7 = -3.85</p>
<p>VENTAJA COMPETITIVA (V.C)</p> <p>Participación en el mercado 5 -</p> <p>Calidad del producto 2 -</p> <p>Ciclo de vida del producto 0 -</p> <p>Lealtad del consumidor 5 -</p> <p>Utilización de la capacidad de la competencia 4 -</p> <p>Conocimientos tecnológicos 6 -</p> <p>Control sobre proveedores y distribuidores 5 -</p> <p>-27/7 = -3.85</p>	<p>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (F.I)</p> <p>Potencial de crecimiento +4</p> <p>Potencial de utilidades +2</p> <p>Estabilidad financiera +2</p> <p>Utilización de recursos +3</p> <p>Intensidad de capital +2</p> <p>Facilidad de entrar en el mercado +3</p> <p>Productividad, utilización de capacidad +4</p> <p>20/7 = 2.85</p>

Cuadro 6. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).

Fuente: Autor del proyecto

$$\text{Eje horizontal (X)} = \text{VC} + \text{FI} = -3.85 + 2.85 = -1$$

Eje vertical (Y) = $FF + EA = 2.57 + (-3.85) = 1.28$

Coordenadas del vector direccional (-1, 1.28)

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

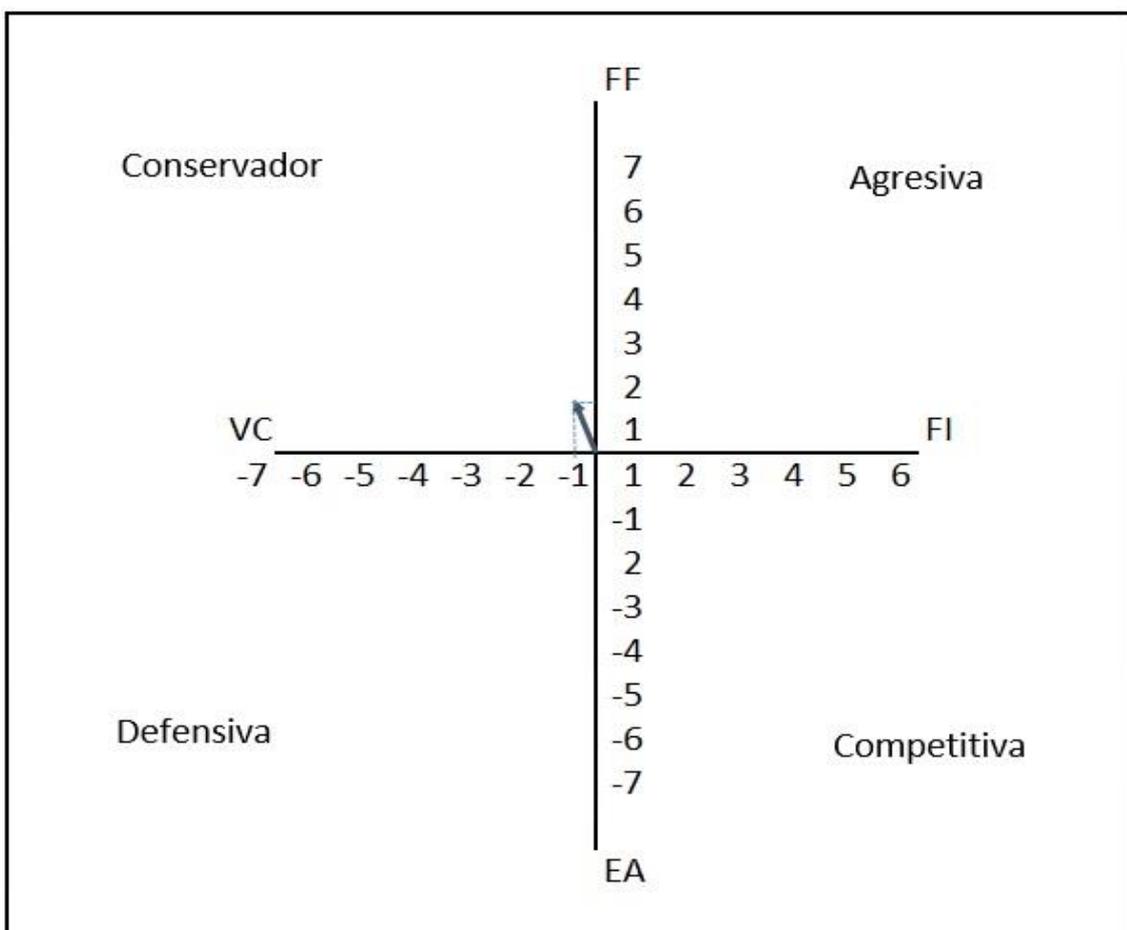


Figura 6. Representación de la matriz PEEA del Centro Comercial.

Fuente: Autor del proyecto

De acuerdo con el análisis anterior, la posición estratégica de la empresa, se ubica en el cuadrante conservador, por lo que se recomienda la aplicación de estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de servicios y diversificación concéntrica.

Que son ampliar los horarios comerciales, atraer a los clientes de la competencia bajando precios en los productos, atraer clientes potenciales ofreciendo parqueadero gratuito y diversificar los productos para entrar en nuevos mercados y lanzar campañas publicitarias para consolidar la imagen del centro comercial.

ETAPA TOMA DE DECISIONES

4.8.8 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica para el Centro

Comercial. La elaboración de esta matriz conlleva las siguientes fases.

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

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

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

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

¿Tiene este factor clave efecto sobre la selección de la estrategia que se evalúa?

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

Variable	Clasificación	Mejoramiento Infraestructura		Realizar campañas publicitarias		Penetración a nuevos mercados zona de esparcimiento		PUNTAJE DE ATRACCIÓN
		P	PT	P	TP	P	TP	
VARIABLES INTERNAS								
1. Ambiente de trabajo	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	La atención al cliente, es fundamental para el buen funcionamiento del centro comercial aumentando el flujo de clientes.
2. Personal cortés y amable	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	El manejo de los precios ayuda a mantener y adquirir nuevos clientes.
3. Arriendos locales comerciales	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	Se debe diversificar los productos y servicios satisfaciendo en su totalidad las necesidades de los clientes.
4. Ubicado en el centro de la ciudad	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64	La ubicación del centro comercial es fundamental, para el posicionamiento del centro comercial.
5. Parqueadero Propio	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	El valor agregado que ofrece el parqueadero dese ser utilizado para la atracción de clientes.
6. Capacitación del Recurso Humano	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	El servicio al cliente es una de las mejores opciones a la hora de retener y atraer clientes.

7. Falta de recursos para Publicidad	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	La publicidad se convierte en el medio más efectivo para obtener reconocimiento en el mercado.
8. Marco axiológico	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	El marco axiológico mejora la organización del centro comercial.
9. Infraestructura de los locales	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	Con locales amplios, será más atractiva la exhibición de los productos y por ende mejor la atención para los clientes.
10. Falta de variedad de productos	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	La diversificación de los productos y servicios contribuye al aumento de clientes al centro comercial.
Variables externas								
1. Detrimiento de la economía en la provincia y zona del Catatumbo	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	Situación económica y política de la región es un factor externo para el cual se debe contar con un plan de contingencia.
2. Ingreso de nuevos competidores en la zona de influencia	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	Los propietarios de los locales deben convertir el Centro comercial en un lugar agradable para los clientes con variedad de productos y zonas de esparcimiento para contrarrestar el ingreso de nuevos competidores.
3. Baja lealtad del consumidor	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	Se debe incrementar el flujo de clientes, con buena atención a los clientes dando un valor

								diferenciador a los productos y servicios.
4. Portafolio de productos de la competencia	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	Estar a la par con los productos y servicios de los nuevos centros comerciales disminuye en gran medida la diferencia entre el centro comercial Andalucía y los nuevos centros comerciales.
5. Notable presencia de comercio informal y pirata	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	Se debe preparar a los empleados y propietarios de los negocios, para cubrir otros mercados.
6. Flujo de personas en Ocaña como centro de provincia	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	Con el aumento de las visitas al centro comercial, aumentaran las ventas y por consiguiente la rentabilidad de los locales.
7. Demanda no atendida del segmento de recreación	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	La fortaleza de los centros comerciales no solo está enfocado en productos para la venta. Sino también en la diversión de los cliente que los visitas. Con la zona de esparcimiento se ingresara en otro nicho de mercados.
8. La paz que puede generar el post conflicto	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	Con la paz se mejoraran las condiciones de seguridad y de vida de la población de la provincia lo que aumentara el flujo de personas a la ciudad.
9. Oferta de talento humano y mano de Obra	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	Con la oferta de mano de obra barata se disminuirán los costos

								de operación de los locales comerciales.
10. Programas de extensión de instituciones de educación superior	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	La ayuda de las instituciones de educación superior aumentara el grado de organización y por ende una mejor toma de decisiones para la consecución de los objetivos del centro comercial.
Total Atracción			4.73		6.5		6.58	

Cuadro 7. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

Fuente: Autor del proyecto

Puntajes de atracción:

1 = No es atractiva

2 = Es algo atractiva

3= Es bastante atractiva

4 = Es muy atractiva

Interpretación de resultados. Esta técnica de evaluación plantea el estudio de las diferentes estrategias surgidas de matrices anteriores para el centro comercial Andalucía , siendo prioritaria la penetración en nuevos mercados con zonas de esparcimiento (variedad de productos) con el fin de lograr un mayor crecimiento del centro comercial y mejorar la calidad del servicio, al igual que realizar campañas publicitarias y de promoción a través de medios de comunicación incluyendo las redes sociales logrando dar a conocer los productos y servicios por el centro comercial. Siendo este factor definido como la igualdad de condiciones de una empresa, en un mercado tan cambiante y competitivo como en la actualidad y cuya finalidad es la de satisfacer necesidades a los clientes recibiendo consigo un flujo importante de clientes y por ende desarrollo, crecimiento y posicionamiento en el mercado.

4.9 Marco Lógico

4.9.1 Matriz Marco Lógico. Esta matriz forma la cuarta etapa, es un instrumento metodológico y técnico que permite elaborar de manera coherente y articulada un perfil de los competentes centrales que configuran la propuesta de un proyecto y que son ubicados en una matriz de cinco columnas por cuatro filas; en este sentido se pretende la formulación de proyectos con

objetivos más precisos, con una amplia visión de futuro y de fácil evaluación en cualquier instante de tiempo, al existir indicadores que posibilitan medir los avances que se obtienen en los proyectos.

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	OBJETIVO. Mejoramiento de la posición en el mercado			
	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
<p>PROPÓSITO Captar los clientes potenciales del mercado, por medio de incentivos, logrando subir el flujo de personas que visitan el Centro Comercial y por ende aumentar las ventas.</p>	Ofrecer precios al alcance de los clientes, siendo competitivos con los otros centros Comerciales.	Medir periódicamente los resultados a través de los ingresos de cada local.	A través de los estados financieros.	Aumento de clientes.
<p>RESULTADOS Aumento de ingresos y flujo de clientes.</p>	Lograr la captación del 90% de los clientes en 6 meses.	Reporte de clientes sobre número de ventas.	Informe de ventas.	Movimiento de los inventarios.
<p>ACTIVIDADES Evaluar el aumento de los clientes.</p>	Realizar los correctivos, para mejorar la situación.	Mantener un control de las sugerencias de los clientes.	Registro de datos.	Análisis de las fortalezas y debilidades en cuanto a las ventas y precios.

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	OBJETIVO. Penetración a nuevos mercados (zona de esparcimiento)			
	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
<p>PROPÓSITO Lograr penetrar en los mercados todavía vírgenes (Niños, Diversión y Ocio).</p>	<p>Abarcar y lograr la posición del Centro Comercial en los mercados que aún no han sido penetrados o están poco explotados (diversión para niños y adultos, mall de comidas).</p>	<p>Número de clientes potenciales sobre clientes totales.</p>	<p>Base de datos de clientes totales.</p>	<p>Aumento de ingresos.</p>
<p>RESULTADOS Ser reconocido como un Centro Comercial con un valor agregado, logrando una mejor participación en los mercados que no han sido penetrados.</p>	<p>Lograr abarcar el 30% del mercado en un año.</p> <p>Incrementar los ingresos de los locales del Centro comercial.</p>	<p>Encuesta dirigida a los clientes para conocer la satisfacción con el servicio.</p>	<p>Número de clientes que solicitan el servicio.</p>	<p>Aumento de la satisfacción de los clientes.</p>
<p>ACTIVIDADES Diversificar los servicios y productos que ofrece el centro comercial, con una imagen renovada.</p>	<p>Ofrecer servicio de excelente calidad y confiabilidad.</p>	<p>Número de servicios y productos.</p>	<p>Encuestas realizadas a los clientes.</p>	<p>Disposición y aceptación de los nuevos productos y servicios a ofrecer a los clientes.</p>

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	OBJETIVO. Mejoramiento de la Infraestructura			
	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
<p>PROPÓSITO Convertir al Centro Comercial en un lugar atractivo para los visitantes.</p>	<p>Que la comunidad disfrute de la visita al centro comercial.</p>	<p>Medir periódicamente los resultados de la opinión de los clientes.</p>	<p>Número de locales remodelados</p>	<p>Comodidad en la prestación de servicios y venta de productos ofrecidos y por lo tanto incremento de clientes.</p>
<p>RESULTADOS Aumentar el flujo de personas que visitan el centro comercial y por ende el número de clientes.</p>	<p>Lograr que los locales sean más grandes y cómodos.</p>	<p>Reporte de nuevos clientes.</p>	<p>Informe de opiniones y sugerencias sobre el nuevo aspecto del centro comercial.</p>	<p>Aumentos de ventas.</p>
<p>ACTIVIDADES Evaluar la satisfacción de los clientes.</p>	<p>Remodelar y ampliar los locales, para mejorar la estética y por ende la comodidad para clientes y propietarios.</p>	<p>Mantener un control de clientes.</p>	<p>Registro de datos.</p>	<p>Análisis de las fortalezas y debilidades en cuanto al nuevo aspecto del centro comercial.</p>

Cuadro 8. Matriz Marco Lógico

CONCLUSIONES

El escaso direccionamiento estratégico por parte de los administradores del centro comercial ha generado un desaprovechamiento de los recursos disponibles, así como ha impedido que se analice la situación actual en la que se encuentra el centro comercial, permitiendo que se tomen decisiones inciertas sin un enfoque claro sobre lo que realmente busca la empresa, ya que no se han identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee el centro comercial.

Por medio del trabajo de campo se pudo evidenciar que el Centro Comercial “Andalucía”, no cuenta con un Marco axiológico definido, careciendo de una misión, visión, políticas y objetivos claros que permitirá aumentar la confiabilidad, credibilidad y seguridad frente a los clientes internos y externos debido a la falta de conocimientos de la parte administrativa, por lo que no es posible tener un horizonte claro del futuro del mismo.

Con la elaboración del Juego Matricial, se pudo determinar la importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones, ya que esta les ayuda a mejorar su competitividad así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

Al no contar con una planificación estratégica, tanto el gerente como los administradores de los locales comerciales y sus trabajadores; no participan, ni se comprometen con la organización para alcanzar los objetivos del negocio; concluyendo que no tienen claro la razón de ser de la empresa a la que pertenecen, ni lo que se desea alcanzar.

Finalmente, la elaboración del marco lógico permitió trazar los objetivos y estrategias, revisar si las acciones planificadas que se acoplaban al Plan, trazar la ruta comercial y de posicionamiento de la organización e impedir la improvisación. El marco lógico en el Plan Estratégico siempre indicará la ruta marcada para la organización, pero al mismo tiempo deberá ser dinámico para irse adaptando a los cambios.

RECOMENDACIONES

La respuesta a las estrategias que se incluyen en este plan estratégico ha de llegar a tal resultado como lo es la reactivación del Centro Comercial Andalucía, para que sea comercialmente activo y logre generar un impulso económico sostenible en el tiempo.

Es necesario crear un plan estratégico de marketing donde contenga estrategias institucionales y objetivos, para mejorar el ambiente, desempeño y estabilidad laboral que ayudara a contribuir de una manera significativa los objetivos planteados.

Es recomendable que el análisis DOFA sea lo más objetivo posible para identificar aquellos puntos en que la organización necesita realizar cambios importantes, usando datos reales y de primera mano cómo encuestas de satisfacción, aumento o disminución en las ventas, flujo de clientes, disminución de costos, ventas anuales, y otros datos que permitan conocer si las estrategias adoptadas han sido efectivas o deben ser revisadas para alcanzar las metas planteadas.

REFERENCIAS

CALDERON, Héctor. Lecturas básicas de metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.2003

Cedec. 2015. Estructura del marco lógico [Online] [citado el 03 de octubre de 2015], disponible en internet en:
http://www.cedec.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=56:marco-logico-cedec&catid=38:informacion

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría general de la Administración. Séptima edición. McGraw Hill México 2006, p143

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

DAVID. Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. México 2003, p 5

Fred R, David. (2003). Conceptos de administración estratégica. 9ª edición. México: Editorial Pearson. pág. 161

GALINDO CACERES Jesús, metodología de investigación. nov 1998.

HILL Charles W., JONES Gareth R. Administración Estratégica, un enfoque integrado, Mc Graw Hill. México 2006, p 439

MARTINEZ RUIZ Héctor. Metodología de la investigación, agosto 2009.

ORTEGON, Edgar; PACHECO, Juan F.; PRIETO Adriana; Metodología del marco lógico para la planificación y la evaluación de proyectos y programas, Santiago de Chile, Julio del 2005

PRIDE, William M, FERRELL, O.C., Marketing Conceptos y Estrategias. Mc Graw Hill. México
1997 p 713-714

Prieto Herrera, Jorge Eliecer. Gestión estratégica organizacional. 2ª edición. Bogotá: (2008).
P.91

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 152 de 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del
Plan de Desarrollo. Editorial Norma. 2000. P 13

REPÚBLICA DE COLOMBIA, Decreto 410 de 1971. Por la cual se expide el Código de comercio.
Editorial Litto Imperio, 1971. p 23

SERNA, Gómez Humberto. 2008. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y
Metodología. 3R Editores. Bogotá,p124

Apéndices

Apéndice 1. Entrevista a la Administradora del Centro Comercial Andalucía de Ocaña.

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRADORA DEL CENTRO COMERCIAL
ANDALUCIA DE OCAÑA**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

1. Explique si el centro comercial Andalucía cuenta con un organigrama estructural y funcional.
2. ¿Existe una reglamentación interna legal para control de locales comerciales? ¿En qué consiste?
3. ¿Qué tipos de negocios están funcionando actualmente en el centro comercial?
4. ¿Cuáles factores internos y externos considera usted que afectan al centro comercial?
¿El centro comercial cuenta actualmente con un direccionamiento estratégico?
5. ¿Cuáles son los principales competidores del centro comercial?
5. ¿cuenta el personal de limpieza, guardianía y oficina con los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de su actividad?
6. ¿Qué eventos realiza el centro comercial para la difusión y promoción del mismo?
7. ¿Cuál cree usted que es la ventaja competitiva más importante del centro comercial?
8. ¿Cuál es su opinión con respecto al ingreso de nuevos competidores a la ciudad de Ocaña?
9. ¿Está preparado el centro comercial Andalucía para afrontar nuevos competidores?
10. ¿Cómo considera usted la imagen corporativa del centro comercial Andalucía?
11. ¿cuenta actualmente el centro comercial con estrategias que le permitan ganar nuevos clientes? SI___ NO___

PORQUE

¿Por qué cree usted que ha bajado el nivel de competitividad del C.C?

¿El centro comercial se esmera permanentemente por prestar un buen servicio al cliente?

SI___ NO___

PORQUE.

Apéndice 2. Encuesta dirigida a la población de Ocaña.

ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACION DE OCAÑA

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

1. ¿Cuál es el centro comercial que usted más visita? ¿Por qué?

San Andresito _____

Cañaveral _____

City gol _____

Plazarela _____

Andalucía _____

2. ¿Qué actividades generalmente realiza en el centro comercial?

A) Compras _____

B) Servicios _____

C) Pasear _____

D) Otros _____

3. ¿Ha visitado el centro comercial Andalucía?

SI _____ NO _____

SI: Pase a la pregunta 6

NO: Pase a la pregunta 4 y 5

4. ¿Por qué no visita con frecuencia el centro comercial Andalucía?

A) No existe variedad de locales _____ B) No hay eventos _____ C) No es atractivo _____

D) OTROS, ¿CUAL? _____

5. ¿Qué atractivos debería ofrecer el centro comercial para que usted lo visite?

A) Zona recreativa _____

B) Plaza de restaurantes _____

C) Escaleras eléctricas, ascensor _____

D) Eventos _____

E) Otros ¿Cuál? _____

6. ¿Cada cuánto visita usted el centro comercial Andalucía?

A) Diariamente _____

B) Semanalmente _____

C) Mensualmente _____

D) Esporádicamente _____

E) nunca lo ha visitado _____

7. ¿Cuál es el motivo por el que visita el centro comercial Andalucía?

A) Servicios _____

B) Diversión _____

C) Variedad de productos _____

D) Facilidad y alcance _____

E) Otros _____

8. ¿Cuál es el local que usted más visita en el centro comercial Andalucía?

- A) Peluquería_____
- B) Compraventas____
- C) Servicios de celular _____
- D) Oficinas _____
- E) Otros ¿Cuál? _____

9. ¿Con cuantas personas generalmente visita el centro comercial Andalucía?

- A) 1-2____
- B) 3-4____
- C) Más de 4____

10. ¿Cuál es su opinión frente al centro comercial Andalucía?

- A) Excelente ____
- B) Buena____
- C) Regular ____
- D) Mala____

11. ¿Qué aspectos le disgusta a usted del centro comercial Andalucía?

- A) Atención y servicio al cliente _____
- B) Servicio de parqueo____
- C) Falta de información de promociones y eventos____
- D) Aspecto de locales (infraestructura) _____

12. ¿Qué mejoras sugeriría usted al centro comercial Andalucía?

Apéndice 3. Entrevista dirigida a comerciantes y administradores de otros centros comerciales
en Ocaña.

**ENTREVISTA DIRIGIDA A COMERCIANTES Y ADMINISTRADORES DE OTROS
CENTROS COMERCIALES EN OCAÑA.**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

1. ¿Qué ventajas le ofrece este centro comercial para tener aquí su negocio?

2. ¿Conoce el centro comercial Andalucía?

SI___ NO___

3. ¿Por qué no ha puesto su negocio en el centro comercial Andalucía?

4. ¿Cuál es su opinión del centro comercial Andalucía?

5. ¿Le gustaría tener su negocio en el centro comercial Andalucía?

6. ¿Qué mejoras sugeriría usted al centro comercial Andalucía?

7. ¿Cuál es su percepción de la situación actual de los centros comerciales de Ocaña?

8. ¿Cuáles son las amenazas que usted afronta hoy en día con la llegada de nuevos competidores?

9. ¿Qué estrategias y/o alianzas planea el centro comercial para confrontar la incursión de nueva competencia?

Apéndice 4. Encuesta dirigida a comerciantes del centro comercial Andalucía.

**ENCUESTA DIRIGIDA A COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL
ANDALUCIA EN OCAÑA.**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

1. ¿Qué tipo de negocio tiene en el centro comercial?

2. ¿Por qué tiene su negocio en este centro comercial?

A) Alto flujo de gente ____ B) Arriendos bajos ____

C) Buena infraestructura ____ D) Eventos ____

E) Otros _____

3. ¿Está a gusto con la infraestructura del centro comercial?

SI ____ NO ____

¿Por qué? _____

4. ¿cree usted que el precio de la renta está acorde con el local?

SI ____ NO ____

¿Por qué? _____

5. De los servicios que ofrece este centro comercial ¿Cuál es el más importante para usted?

A) Arriendo ____ B) Publicidad ____

C) Mantenimiento ____ D) Parqueo ____ E) Guardianía ____

F) Otros _____

6. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades que tiene el centro comercial Andalucía, respecto a otros centros comerciales?

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura		
ubicación		
flujo de gente		
parqueadero propio		
competencia externa e interna		
crisis económica		
gran número de locales cerrados		
escasa publicidad y promoción del centro comercial		
no hay variedad de locales		
cambio en los gustos y preferencia en los clientes		
precios bajos en arriendos		
nuevos competidores		
contar con variedad de mercancías		

no cuenta con escaleras eléctricas		
no cuenta con zona recreativa		

7. ¿Qué factor es el que determina su decisión para alquilar un local en cualquier centro comercial?

A) Ubicación___

B) Infraestructura__

C) Flujo de gente___

D) Servicios ___

E) Políticas del CC___

F) Otros _____