	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(74)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	DIANA PAULA TORRES RAMIREZ KEILA ALEJANDRA VEGA PÉREZ
FACULTAD	CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIRECTOR	GLADYS CASTAÑEDA VERGEL
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL AUTOSERVICIO CENTRAL, QUE PERMITA OFRECER ACCIONES DE MEJORAMIENTO Y PROYECCIÓN COMERCIAL

RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

El plan estratégico de la organización, permite lograr una mayor competitividad en aras de satisfacer las expectativas de sus clientes, tomar decisiones y acciones encaminadas a crear ventajas competitivas y sostenibles a lo largo del tiempo, mediante este proyecto de grado se elaboró un plan estratégico para el autoservicio central, que permita ofrecer acciones de mejoramiento y proyección comercial, implementando estrategias con el objetivo de mejores aspectos como la capacitación en atención a los clientes de la entidad.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 74	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1
--------------------	----------------	-----------------------	------------------

PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
AUTOSERVICIO CENTRAL, QUE PERMITA OFRECER ACCIONES DE
MEJORAMIENTO Y PROYECCIÓN COMERCIAL.

AUTORES:

DIANA PAULA TORRES RAMIREZ

KEILA ALEJANDRA VEGA PÉREZ

Trabajo de Grado para Optar el título de Administrador de Empresas.

Directora:

GLADIS CASTAÑEDA VERGEL

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

Agradecimientos

En primer lugar, nos gustaría agradecerle a Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, por darnos la oportunidad de estudiar y ser profesionales.

A nuestros padres, quienes, con sus esfuerzos, su paciencia y su motivación lograron que nos esforzáramos y culmináramos este trabajo con éxito.

Índice

<u>Capítulo 1. Propuesta para la elaboración de un plan estratégico para el Autoservicio Central, que permita ofrecer acciones de mejoramiento y proyección comercial</u>	1
<u>1.1 Planteamiento del problema</u>	1
<u>1.2 Formulación del problema</u>	2
<u>1.3 Objetivos</u>	2
<u>1.3.1 General</u>	2
<u>1.3.2 Específicos</u>	2
<u>1.4 Justificación</u>	2
<u>1.5 Delimitación</u>	3
<u>1.5.1 Conceptual</u>	3
<u>1.5.2 Operativa</u>	3
<u>1.5.3 Temporal</u>	3
<u>1.5.4 Geográfica</u>	3
<u>Capítulo 2. Marco referencial</u>	4
<u>2.1 Marco histórico</u>	4
<u>2.1.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel internacional</u>	4
<u>2.1.2 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel nacional</u>	5
<u>2.1.3 Antecedentes históricos de planeación estratégica a nivel local</u>	6
<u>2.1.4 Antecedentes históricos del Autoservicios Central</u>	8
<u>2.2 Marco teórico</u>	9
<u>2.3 Marco conceptual</u>	10
<u>2.4 Marco contextual</u>	20
<u>2.5 Marco legal</u>	20
<u>2.5.1 Constitución Política de Colombia</u>	20
<u>2.5.2 Código de Comercio de Colombia</u>	21
<u>2.5.3 Código Civil Colombiano</u>	26
<u>Capítulo 3. Diseño metodológico</u>	27
<u>3.1 Tipo de investigación</u>	27
<u>3.2 Población</u>	27
<u>3.3 Muestra</u>	27
<u>3.4 Técnica e instrumento de recolección de la información</u>	30
<u>3.4.1 Fuentes primarias</u>	30
<u>3.4.2 Fuentes secundarias</u>	30
<u>3.5 Procesamiento y análisis de la información</u>	30
<u>Capítulo 4. Presentación de resultados</u>	31
<u>4.1 Análisis Interno y Externo aplicando las matrices de evaluación interna, evaluación externa y perfil competitivo</u>	31
<u>4.1.1 Entrevista a empleados y representante legal del autoservicio central</u>	31

4.1.2 Encuesta a los clientes externos del autoservicio central.	32
4.1.3 Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI).	39
4.1.4 Matriz Evaluación de Factor Externo (EFE).	41
4.1.5 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo.	43
4.2 Etapas del ajuste de estrategias mediante la aplicación de las matrices DOFA, Matriz Interna, Externa y Matriz de la Gran estrategia.....	44
4.2.1 Matriz DOFA	44
4.2.2 Matriz Interna-Externa (IE)	47
4.2.3 Matriz de la gran estrategia.....	49
4.3 Matriz Cuantitativa de planeación estratégica para elegir la estrategia adecuada	51
4.3.1 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	51
4.4 Plan de acción para desarrollar la estrategia que se eligió	52
<u>Capítulo 5. Conclusiones</u>	54
<u>Capítulo 6. Recomendaciones</u>	55
<u>Referencias documentales</u>	56
<u>Apéndices</u>	59

Lista de tablas

Tabla 1. Población por estratos	28
Tabla 2. Porcentaje por estrato	29
Tabla 3. Lugar en el que compra producto	33
Tabla 4. Supermercados o autoservicios en los que compran productos con más frecuencia	34
Tabla 5. Conocimiento sobre el Autoservicio Central.	35
Tabla 6. Adquisición de todos los productos en el Autoservicio Central	36
Tabla 7. Razón por la que se compra en el Autoservicio Central.....	37
Tabla 8. Publicidad más efectiva para dar a conocer Autoservicio Central	38
Tabla 9. Matriz EFI.	40
Tabla 10. Matriz EFE de la empresa.	42
Tabla 11. Matriz del perfil competitivo.	43
Tabla 12. Matriz DOFA	46
Tabla 13. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).....	49
Tabla 14. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.....	51
Tabla 15. Plan de acción	52

Lista de figuras

Figura 1. Lugar en el que compra producto	33
Figura 2. Supermercados o autoservicios en los que compran productos con más frecuencia..	34
Figura 3. Conocimiento sobre el Autoservicio Central.....	35
Figura 4. Adquisición de todos los productos en el Autoservicio Central	36
Figura 5. Razón por la que se compra en el Autoservicio Central	37
Figura 6. Publicidad más efectiva para dar a conocer Autoservicio Central	38
Figura 7. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E.....	48
Figura 8. Aplicación de la matriz IE a la empresa.....	48
Figura 9. Presentación de la matriz de la Gran Estrategia de la empresa.....	50

Lista de apéndices

Apéndice A. Entrevista dirigida al representante legal y empleados del autoservicio central..	60
Apéndice B. Encuesta dirigidos a los clientes externos del autoservicio central.....	62

Resumen

Según (Sainz de Vicuña Ancín, 2012), al hablar del plan estratégico de la organización, se está refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

De otra parte (Dess & Lumpkin, 2003), entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Teniendo en cuenta lo anterior se desarrolló la propuesta para la elaboración de un plan estratégico para el autoservicio central, que permita ofrecer acciones de mejoramiento y proyección comercial, con lo que se pudo determinar que el autoservicio debe implementar estrategias con el objetivo de mejores aspectos como la capacitación en atención a los clientes de la entidad.

Introducción

Teniendo en cuenta la importancia de los planes estratégicos, se debe decir que en el autoservicio central, al no contar con mecanismos evaluativos y una buena organización administrativa, ha tenido que realizar sus procesos de forma empírica, lo que los ha llevado a tener dificultades en la toma de decisiones y de gestión, ya que no se cuenta con un direccionamiento donde se especifique la misión, visión, políticas y metas a lograr en la empresa, siendo esta una de las falencias con que se cuenta y lo cual no le permite desarrollar adecuadamente la actividad comercial

De igual forma no se poseen mecanismos evaluativos definidos, lo que le ha traído un desconocimiento total de las deficiencias, trayendo como consecuencia un deterioro interno, baja calidad en la prestación de los servicios, desactualización de la información, pérdidas y la falta de gestión para la expansión de nuevos mercados, afectando su estabilidad general. por lo que se vio la necesidad de proponer un plan estratégico que permita ofrecer acciones de mejoramiento y proyección comercial, para lo cual se desarrollaron objetivos específicos como es la realización de un análisis Interno y Externo aplicando las matrices de evaluación interna, evaluación externa y perfil competitivo, se elaboró las etapas del ajuste de estrategias mediante la aplicación de las matrices DOFA, Matriz Interna, Externa y Matriz de la Gran estrategia, se aplicó la Matriz Cuantitativa de planeación estratégica para elegir la estrategia adecuada y se propuso un plan de acción para desarrollar la estrategia que se eligió.

También se tuvo en cuenta un marco referencial donde se contempló antecedentes históricos, teóricos, conceptuales y legales que ayudaron a reforzar teóricamente la investigación, de igual forma el desarrollo del trabajo de grado, dio como resultados unas conclusiones y recomendaciones del proyecto a tener en cuenta por parte de la empresa.

Capítulo 1. Propuesta para la elaboración de un plan estratégico para el Autoservicio Central, que permita ofrecer acciones de mejoramiento y proyección comercial

1.1 Planteamiento del problema

Es preciso considerar que con la actual coyuntura económica que enfrenta Colombia, las empresas en crecimiento son las unidades de negocio más vulnerables, a los diferentes cambios que tiene la economía, puesto que de acuerdo con su escaso desarrollo no cuentan con las herramientas necesarias para enfrentar una crisis. En este sentido es de gran importancia señalar que debido al constante cambio en el mercado y con la globalización, las empresas piensan en generar diferencias con el fin de forjar recursos y maximizar sus capacidades. (Duran, 2011)

Por lo anterior se debe decir que el plan estratégico a través de los años se ha constituido en una herramienta fundamental para aquellas empresas que quieren lograr la eficiencia, eficacia y mantener su ventaja competitiva frente a las otras empresas, ya que las entidades sin importar su objeto social, deben estar bien organizadas, logrando con esto sus objetivos y metas propuestas y especialmente la calidad del servicio prestado, la ejecución de un plan estratégico permite a la empresa evaluar y formular decisiones que le lleve a alcanzar el éxito en sus operaciones.

El autoservicio central al no contar con dichos mecanismos evaluativos y una buena organización administrativa, ha tenido que realizar sus procesos de forma empírica, lo que los ha llevado a tener dificultades en la toma de decisiones y de gestión, ya que no se cuenta con un direccionamiento donde se especifique la misión, visión, políticas y metas a lograr en la empresa, siendo esta una de las falencias con que se cuenta y lo cual no le permite desarrollar adecuadamente la actividad comercial, de igual forma no se poseen mecanismos evaluativos

definidos, lo que le ha traído un desconocimiento total de las deficiencias, trayendo como consecuencia un deterioro interno, baja calidad en la prestación de los servicios, desactualización de la información, pérdidas y la falta de gestión para la expansión de nuevos mercados, afectando su estabilidad general.

1.2 Formulación del problema

¿Qué beneficio puede traer la elaboración de un plan estratégico al Autoservicio Central?

1.3 Objetivos

1.3.1 General. Proponer un plan estratégico para el autoservicio central, que permita ofrecer acciones de mejoramiento y proyección comercial.

1.3.2 Específicos. Realizar un análisis Interno y Externo aplicando las matrices de evaluación interna, evaluación externa y perfil competitivo.

Elaborar las etapas del ajuste de estrategias mediante la aplicación de las matrices DOFA, Matriz Interna, Externa y Matriz de la Gran estrategia.

Aplicar la Matriz Cuantitativa de planeación estratégica para elegir la estrategia adecuada.

Proponer un plan de acción para desarrollar la estrategia que se eligió.

1.4 Justificación

En las diferentes empresas se debe mantener un enfoque del futuro y presente, asignando prioridades a los recursos de la entidad, orientando el rumbo efectivo de la empresa facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo, enfrentando los principales problemas de la organización, teniendo en cuenta los cambios del entorno y evidenciando las oportunidades y las amenazas del ente económico (Fomin, 2009).

El plan estratégico para el autoservicio central, le permite definir la ruta organizacional y comercial que se debe seguir para lograr los objetivos con éxito, además permite analizar la

visión con realismo, como también evaluar y corregir los resultados que hasta el momento se han tenido.

Este plan le permitirá a la entidad ser más eficiente, logrando mayor competitividad en el mercado, pues se podrá determinar cuáles son las falencias y una vez conocidas las debilidades y amenazas se pueden plantear estrategias factibles que lleven a optimizar las oportunidades y fortalezas con las que se cuenta en este momento.

Con este plan también se busca mejorar la toma de decisiones, logrando el direccionamiento y cumplimiento de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, como también mejorar los servicios ofrecidos por el autoservicio central.

1.5 Delimitación

1.5.1 Conceptual. La temática del proyecto se enmarco en lo siguiente conceptualización: empresa, comercio, ventaja competitiva, estrategias, misión, visión, objetivos, políticas, planeación estratégica, matriz DOFA, matriz de evaluación de factor interno, matriz de evaluación de factor externo, matriz de evaluación de perfil competitivo, matriz de posición estratégica y evaluación de acción, matriz interna-externa, matriz de la gran estrategia y estrategias administrativas.

1.5.2 Operativa. Para la ejecución de este proyecto se realizaron encuestas y entrevistas, en las cuales no presentaron inconvenientes como la falta de tiempo y disposición por parte de los encuestados y entrevistados.

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

1.5.4 Geográfica. Este proyecto se llevó a cabo en el autoservicio central, ubicado en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, específicamente en la calle 9 No 13-49.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel internacional. Las metodologías y técnicas de la planificación estratégica son consecuencia de una evolución histórica que tiene sus inicios en la revolución industrial (siglo XVIII) en Inglaterra y Alemania. Fueron los pensadores económicos de las teorías clásicas, y posteriormente los pensadores de las teorías neoclásicas, quienes influyeron en el proceso histórico de los sistemas de planificación en los ámbitos micro y macro (Elizalde, 2003).

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

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

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

En este proceso se observó la necesidad de organizar mejor las propuestas y negociaciones con el Estado nacional. Al lograrse la región autónoma, el gobierno regional y las organizaciones

representativas deciden embarcarse en el primer intento de planificación participativa (Plan Sauce: 1992) con herramientas de carácter normativo y tradicional. Lo anterior demuestra que en América Latina no existe un proceso único de planificación regional; los caminos han sido diferentes. Sin embargo, existe una tendencia en la región de ir incorporando planes estratégicos como fórmula para ordenar el desarrollo, ya sean regionales o locales, como ha ocurrido recientemente.

Por otro lado, ante las reformas estructurales realizadas en los países de la región, se advierte que la estabilidad macroeconomía no es suficiente para generar una dinámica económica en el ámbito local. Con la reestructuración económica y con una estructura empresarial en que gran parte de las empresas de los países de América Latina son micro, pequeñas y medianas, las ciudades comienzan a preocuparse por una política específica de generación de empleo y renta (Bozeman, 2000).

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

Es importante resaltar que la planeación estratégica sólo la puede realizar cada empresa que conoce profundamente su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. Es importante tener presente que en la

planeación estratégica nada es generalizable. Nada se puede copiar e implementar sin antes hacer un estudio y adaptación acorde al medio en que se requiere implementar (Álvarez, 1999).

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

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

Para obligar a pensar en el futuro. Se planifica para que todas las personas de la empresa piensen hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas, evitando en esta forma que se deje los problemas a la suerte o a las creencias religiosas. Para obligar a pensar en forma coordinada, esto permite que las personas sean consientes de qué es lo que se espera de ellas y así puedan cumplir con las funciones asignadas. Para evitar riesgos y pérdidas, si no se ha realizado por anticipado una planeación, los riesgos de pérdidas se aumentan y lo más seguro es que la empresa fracase (Adarme, 2005).

2.1.3 Antecedentes históricos de planeación estratégica a nivel local. Almacenes

Timaná es un establecimiento comercial que abrió sus puertas al público en general el 25 de noviembre de 1995, gestión liderada por el señor IVÁN CABRALES ANGARITA, acompañado de importantes comerciantes de la localidad, cuya actividad económica es la venta de víveres, comercio de todo tipo de comestible, útiles de aseo y cosméticos, entre otros productos. A pesar

del reconocimiento y la buena imagen de la empresa Almacenes Timaná S.A., no cuenta con un plan de desarrollo que propicie su fortalecimiento (Páez, 2007).

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

Para el desarrollo del proyecto se utilizó la investigación descriptiva, con la cual se analizó de un modo sistemático la situación de la empresa empleando información cualitativa y cuantitativa utilizando para la recolección de información 1 encuesta y 2 entrevistas cuidadosamente elaboradas, tomando características socioeconómicas, opiniones y actitudes, obteniendo un conocimiento de la realidad social y de la firma (Durán, 2006).

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

En la actualidad, el supermercado el emprendedor carece de alternativas estratégicas a nivel comercial que permitan su posicionamiento y obtención de resultados, lo cual podría afectar su desempeño en el mediano y largo plazo, especialmente cuando en el medio se tienen amenazas de importante incidencia como es la competencia desleal, el contrabando de productos

entre otros aspectos, el no contar con un análisis matricial que permita evaluar la situación interna y externa del supermercado genera efectos de incertidumbre para la toma de decisiones, afectando el desempeño del equipo que labora en este negocio. (Lemus, 2011)

2.1.4 Antecedentes históricos del Autoservicios Central. El Autoservicio Central, es un supermercado dedicado a la actividad económica de venta de víveres para la canasta familiar.

Cuenta con una planta de empleados conformada por 13 personas, en los diferentes cargos. Su historia está relacionada directamente con la necesidad de crear una empresa cuyo propósito fundamental es la generación de ingresos y prestar un excelente a la comunidad específicamente brindarles los mejores productos a precios atractivos a la gente ocañera y de la provincia, por lo tanto esta situación fue la que llevó al señor William López a crear la empresa, luego de unos años le vendió al señor Nahun Arévalo quedando ubicado en la calle 9 N 13-49 manteniendo su objeto y razón social. Ya para el año 1999 la empresa fue comprada por la señora Nidia Márquez y el señor Felipe Meza quienes decidieron cambiar la razón social a AUTOSERVICIO CENTRAL, buscando darle una nueva imagen a la organización enfatizándose en el servicio al cliente, calidad de los productos y sus precios competitivos, actualmente se encuentra ubicada en la calle 9 N 13-29 con unas mejores instalaciones y distribución en planta.

Los productos comercializados por la empresa han contado con buena aceptación, ya que se tiene claramente definido el mercado objetivo como es la comunidad ocañera con poder adquisitivo y la competencia está definida principalmente como: Punto Rojo, Éxito, Diego Éxito, La Proveedora, Merkafacil, Mercafam.

El sistema de comercialización en la mayoría de los casos es una venta directa al venderle al consumidor final, aunque existen ocasiones donde se le vende a algunos intermediarios. Por otra parte, si se tienen identificadas las características de los clientes principalmente por

preferencia de productos y cantidad lo que nos ha permitido clasificar a una parte de los clientes. Los productos del Autoservicio son conocidos por perifoneo, stand, degustaciones y la radio y la televisión, de igual manera se mantiene una entrega de productos a los clientes en forma oportuna y efectiva (Márquez, 2014).

2.2 Marco teórico

Según (Fred. R David, 2003), gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos. La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Dominio de la estrategia es el primer producto de la serie Dominio de los negocios. Este material ofrece a los estudiantes una experiencia interactiva multimedia conforme conocen al personal y los asuntos de Congo, Inc., una pequeña empresa en Internet de reciente formación. El texto, el video y los ejercicios interactivos ofrecen a los estudiantes la oportunidad de simular la experiencia de la planeación estratégica y planificar las actividades futuras de Congo:

La estrategia ejerce un impacto a través de toda la empresa y los comportamientos involucrados son a menudo muy sutiles. El uso de este material proporciona en realidad una oportunidad de ofrecer un abordaje práctico de los conceptos estratégicos como se aplican en el mundo de los negocios. Los videos y los ejercicios muestran las teorías, las prácticas y las

suposiciones reales de las operaciones diarias. Éstas son aplicaciones prácticas como se enfrentan en el mundo real, con el lenguaje, los problemas y los asuntos importantes que afrontan las empresas modernas (Fred. R David, 2003).

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 (Fred. R David, 2003).

2.3 Marco conceptual

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

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

Ventaja competitiva. El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conserve una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”.

La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante: la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos eternos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos, formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.

Estrategas. Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario.

Misión. La misión define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a que nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de

acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?
(Espinosa, 2012)

Visión. La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

Objetivos. Son logros que la organización debe alcanzar para poder cumplir con las metas. Los objetivos deben ser cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en la organización (David, 2008).

Políticas. Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia por que describen lo que la organización espera de sus empleados (Thompson, 2003).

Planeación Estratégica. Para iniciar un proceso de planeación estratégica se debe tener bien claro que es y en qué consiste. La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La planeación estratégica, es más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica, de allí la importancia de la calidad y el compromiso del

talento que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas. La gestión estratégica requiere líderes y esos son los estrategas. Los estrategas son todas las personas o funcionarios de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, tal es el caso de los gerentes de áreas, directores, jefes de departamentos quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de las compañías. (Sera, 2003).

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

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

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

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

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

Los pasos para construir una Matriz DOFA son:

Hacer una lista de fortalezas internas claves, hacer una lista de las debilidades internas decisivas, hacer una lista de las oportunidades externas importantes, hacer una lista de amenazas externas claves, comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias, cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias, comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias y comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias (Ayala, 2014).

Oportunidades y amenazas externas. Se refieren a las tendencias y a los acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Un principio básico de la organización estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como examen del entorno o análisis de la industria (UNAM, 2013).

Fortalezas y debilidades internas. Son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo, mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y con los promedios de la industria. También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la productividad, la efectividad de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes (Barthelmess, 1999).

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

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe creer que se trata de una herramienta todo poderosa. Todas las

herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente (Ponce, 2012).

Para realizar esta matriz es necesario analizar los factores internos, es decir, las debilidades y las fortalezas, en ras de establecer mediante un cuadro la información y suministrarle un valor, cuyo total debe dar 1, seguido se ponderan las debilidades y fortalezas se califican de 3 y 4 como fortaleza mayor 4 y fortaleza menor 3, de igual manera las debilidades y amenazas se califican de 1 a 2 donde la debilidad mayor es 1 y la menor 2. Seguido de la calificación y la ponderación se multiplica la ponderación y la calificación para que se arroje un valor el cual va ser sumado con todos los demás factores para un resultado final, el cual indica la situación interna de la organización.

Matriz de evaluación de factor externo. El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso (Cuevas, 2014).

Para la ejecución de esta matriz, se utiliza una metodología que inicia con la aplicación de una matriz PO AM, donde se examinan cinco factores a saber: factores económicos, factores competitivos, factores tecnológicos, factores geográficos y factores sociales. Luego de establecer los criterios descritos, se procede a calificar y dar prioridad a la oportunidad o a la amenaza en la

escala Alta- Media- Baja, ponderando el impacto de la oportunidad y amenaza en el éxito actual de la empresa.

Matriz de evaluación de perfil competitivo. Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo, la cual responde a las siguientes cuestiones:

¿Quiénes son nuestros competidores?

¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?

¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?

¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?

En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante? (Contreras, 2013)

Para realizar esta matriz, es necesaria la identificación de los factores de éxito, los cuales se deben listar de 5 a 10 factores de relevancia. Luego se pondera cada uno de ellos de acuerdo a su importancia, es necesario que para determinar estas ponderaciones, comparar los competidores de éxito con los fracasados, dicha ponderación varía de (0.0)sin importancia a (1.0) muy importante, al finalizar la columna debe sumar 1.

El encargado asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza en cada factor clave de éxito en donde 1= Debilidad Grave, 2= Debilidad Menor, 3= Fortaleza Menor y 4=Fortaleza Importante. Dichas ponderaciones se deben multiplicar de acuerdo a la calificación de cada competidor, cuyo resultado debe indicar la fuerza o debilidad relativa de los mismos en cada factor determinante.

Para finalizar esta matriz es necesario sumar la columna de resultados ponderados de cada competidor, estableciendo un resultado ponderado para cada empresa, revelando con esto la fortaleza total de la empresa en relación con su competencia, el total ponderado más alto indica el competidor más amenazante, mientras que el menor revela quizás el más débil.

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

Los ejes de la matriz PEEA son Fortaleza Financiera (FF) Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI) de los cuales dos pertenecen a la situación interna por lo que los datos se pueden obtener de la MEFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser obtenidos de la MEFE, como ya hemos visto son numerosas variable so factores que se pueden considerar y solamente como ejemplo a continuación presentamos un cuadro que bien puede servir de parámetro para elaborar la matriz, desde luego divididos en los cuatro cuadrantes que nos ocupan (A. Rowe, 1982).

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

Las debilidades y fortalezas pertenecen al polo interno de la organización, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de prestación del servicio, marketing, financiación y demás aspectos generales de organización (Fred, 2013).

Matriz de la gran estrategia. Además de la matriz AODF, la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el 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. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante I se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.

Matriz competitiva de la planeación estratégica. Matriz de Planeación Estratégica

Cuantitativa La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias con base en limitaciones y capacidades organizativas específicos

y los factores críticos para el éxito, internos y externos. Pasos necesarios para elaborar una

MPEC Paso 1: Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC.

Ejemplo de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica Se le considera como la etapa decisoria o etapa de la definición, es la tercera actividad la cual es requerida para el desarrollo del proceso de la planificación estratégica, indica de forma objetiva, cuales son las mejores estrategias alternativas. Determina el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles, indica de forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores. Las fortalezas y debilidades deben estar focalizadas a factores internos mientras que las oportunidades y amenazas a factores externos (Hill, 2012).

Estrategias administrativas. Una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en una empresa a largo plazo, la estrategia Empresarial Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Hernández, 2010).

2.4 Marco contextual

El municipio de Ocaña se divide en 18 corregimientos. Cerro de las Flores, Quebrada de la Esperanza, Las Chircas, Llano de los Trigos, Aguas Claras, La Floresta, Portachuelo, Otaré, Pueblo Nuevo, La Ermita, Agua de la Virgen, Buenavista, Mariquita, Las Lizcas, Espíritu Santo, El Palmar y Venadillo (Páez, 2009). La ciudad de Ocaña fue fundada el 14 de diciembre de 1570, por el capitán Francisco Fernández de Contreras, como parte del tercer proyecto poblador del oriente, patrocinado por la Audiencia y el Cabildo de Pamplona. Los pueblos prehispánicos que habitaron la región, fueron los denominados tradicionalmente como HACARITAMAS y la llamada CULTURA MOSQUITO o BAJOMAGDALENENSE, esta última de filiación Caribe, según las investigaciones hasta ahora realizadas. Su nombre en lengua nativa, fue el de ARGUTACACA, según lo registran documentos del siglo XVI.

Durante la Colonia, Ocaña perteneció como cantón a la Provincia de Santa Marta; luego, cantón de Mompo; después, departamento, y el 29 de mayo de 1849 (Ley 64), Provincia, integrada por los distritos parroquiales de Ocaña, Río de Oro, Convención, Loma de Indígenas, San Antonio, Brotaré, Teurama, La Cruz, Aspásica, la Palma, Pueblo Nuevo, Buenavista, Los Ángeles, Loma de Corredor, Aguachica, Puerto Nacional, Simaña, San Bernardo, Badillo y Tamalameque.

A partir de 1963, se inicia la transformación urbana de la ciudad a raíz de invasiones que modifican el esquema ortogonal inicial, dando como resultado la ciudad que vemos hoy, mezcla de arquitectura colonial, republicana y moderna.

2.5 Marco legal

2.5.1 Constitución Política de Colombia. Artículo 14. Toda persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica.

Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad (Constitución Política de Colombia, 2006).

2.5.2 Código de Comercio de Colombia. 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.

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.

Artículo 19. Es obligación de todo comerciante:

1. Matricularse en el registro mercantil;
2. Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
3. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
4. Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
5. Derogado. L. 222/95.

6. Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Artículo 26. El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.

El registro mercantil será público. Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de los mismos.

Artículo 27. El registro mercantil se llevará por las cámaras de comercio, pero la Superintendencia de Industria y Comercio determinará los libros necesarios para cumplir esa finalidad, la forma de hacer las inscripciones y dará las instrucciones que tiendan al perfeccionamiento de la institución.

Artículo 28. Deberán inscribirse en el registro mercantil:

1. Las personas que ejerzan profesionalmente el comercio y sus auxiliares, tales como los comisionistas, corredores, agentes, representantes de firmas nacionales o extranjeras, quienes lo harán dentro del mes siguiente a la fecha en que inicien actividades.

2. Las capitulaciones matrimoniales y las liquidaciones de sociedades conyugales, cuando el marido y la mujer o alguno de ellos sea comerciante.

3. La interdicción judicial pronunciada contra comerciantes; las providencias en que se imponga a éstos la prohibición de ejercer el comercio; (los concordatos preventivos y los celebrados dentro del proceso de quiebra; la declaración de quiebra y el nombramiento de síndico de ésta y su remoción)*; la posesión de cargos públicos que inhabiliten para el ejercicio del comercio, y en general, las incapacidades o inhabilidades previstas en la ley para ser comerciante.

4. Las autorizaciones que, conforme a la ley, se otorguen a los menores para ejercer el comercio, y la revocación de las mismas.

5. Todo acto en virtud del cual se confiera, modifique o revoque la administración parcial o general de bienes o negocios del comerciante.

6. La apertura de establecimientos de comercio y de sucursales, y los actos que modifiquen o afecten la propiedad de los mismos o su administración.

7. Los libros de contabilidad, los de registro de accionistas, los de actas de asambleas y juntas de socios, así como los de juntas directivas de sociedades mercantiles.

8. Los embargos y demandas civiles relacionados con derechos cuya mutación esté sujeta a registro mercantil.

9. La constitución, adiciones o reformas estatutarias y la liquidación de sociedades comerciales, así como la designación de representantes legales y liquidadores, y su remoción. Las compañías vigiladas por la Superintendencia de Sociedades deberán cumplir, además de la formalidad del registro, los requisitos previstos en las disposiciones legales que regulan dicha vigilancia.

10. Los demás actos y documentos cuyo registro mercantil ordene la ley.

Artículo 29. El registro mercantil se llevará con sujeción a las siguientes reglas, sin perjuicio de las especiales que establezcan la ley o decretos reglamentarios:

1. Los actos, contratos y documentos serán inscritos en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde fueren celebrados u otorgados; si hubieren de realizarse fuera de dicha jurisdicción, se inscribirán también en la cámara correspondiente al lugar de su ejecución o cumplimiento.

2. La matrícula de los comerciantes y las inscripciones no previstas en el ordinal anterior, se harán en la cámara de comercio con jurisdicción en el domicilio de la persona interesada o afectada con ellos.

3. La inscripción se hará en libros separados, según la materia, en forma de extracto que dé razón de lo sustancial del acto, documento o hecho que se inscriba salvo que la ley o los interesados exijan la inserción del texto completo.

4. La inscripción podrá solicitarse en cualquier tiempo, si la ley no fija un término especial para ello; pero los actos y documentos sujetos a registro no producirán efectos respecto de terceros sino a partir de la fecha de su inscripción.

Artículo 30. Toda inscripción se probará con certificado expedido por la respectiva cámara de comercio o mediante inspección judicial practicada en el registro mercantil.

Artículo 31. La solicitud de matrícula será presentada dentro del mes siguiente a la fecha en que la persona natural empezó a ejercer el comercio o en que la sucursal o el establecimiento de comercio fueron abiertos.

Tratándose de sociedades, la petición de matrícula se formulará por el representante legal dentro del mes siguiente a la fecha de la escritura pública de constitución o a la del permiso de funcionamiento, según el caso, y acompañará tales documentos. El mismo plazo, señalado en el inciso primero de este artículo se aplicará a las copropiedades o sociedades de hecho o irregulares, debiendo en este caso inscribirse todos los comuneros o socios.

Artículo 32. La petición de matrícula indicará:

1. El nombre del comerciante, documento de identidad, nacionalidad, actividad o negocios a que se dedique, domicilio y dirección, lugar o lugares donde desarrolle sus negocios de manera permanente, su patrimonio líquido, detalles de los bienes raíces que posea, monto de las

inversiones en la actividad mercantil, nombre de la persona autorizada para administrar los negocios y sus facultades, entidades de crédito con las cuales hubiere celebrado operaciones y referencias de dos comerciantes inscritos.

2. Tratándose de un establecimiento de comercio, su denominación, dirección y actividad principal a que se dedique; nombre y dirección del propietario y del factor, si lo hubiere, y si el local que ocupa es propio o ajeno. Se presumirá como propietario del establecimiento quien así aparezca en el registro.

Artículo 33. La matrícula se renovará anualmente, dentro de los tres primeros meses de cada año. El inscrito informará a la correspondiente cámara de comercio la pérdida de su calidad de comerciante, lo mismo que cualquier cambio de domicilio y demás mutaciones referentes a su actividad comercial, a fin de que se tome nota de ello en el registro correspondiente. Lo mismo se hará respecto de sucursales, establecimientos de comercio y demás actos y documentos sujetos a registro (Decreto 410 de 1971).

2.5.3 Código Civil Colombiano. El Código Civil comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares y sus actuaciones entre ellos, en nuestro tema nos competen los siguientes artículos. Artículo 633. Definición de persona jurídica. Se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter (Código Civil Colombiano, 2000).

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

Méndez A.C. (2003), sostiene que según nivel de conocimiento científico al que se espera llegar, se debe formular el tipo de estudio, cuyo propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizar, para lo cual debe tenerse en cuenta los objetivos que se plantearon. La investigación descriptiva identifica características del universo, formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre las variables enunciadas en la investigación.

Para la realización de este proyecto se recurrió al tipo de investigación descriptiva, determinando las variables propias del problema; analizando cualitativamente y cuantitativamente la situación del problema de la empresa.

3.2 Población

La población objeto de la investigación estuvo conformada por ocho empleados, el representante legal y las 24.096 unidades familiares de la ciudad de Ocaña, según los datos suministrados por CENS.

3.3 Muestra

Teniendo en cuenta que la población es muy reducida se tomó en su totalidad para ser aplicado el instrumento de recolección de información.

De otra parte con las unidades familiares se considera la aplicación de la fórmula estadística que permitió un mayor análisis relacionada con las unidades familiares del Municipio de Ocaña y con relación a los propietarios y empleados de Autoservicio Central se tomó el ciento por ciento de la población como muestra.

Tabla 1.*Población por estratos*

Estrato	No de familias	Porcentaje
1	8.433	35%
2	7.711	32%
3	6.506	27%
4	1.446	6%
Total	24.096	100%

Nota. Fuente. CENS

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

$$(N - 1) * (E)^2 + (Zc) * p * q$$

Donde:

n = muestra

N = población dada en el estudio = 24.096 familias

Zc = Indicador de confianza = 95% = 1.96

p = Proporción de aceptación = 50% = 0.5

q = Proporción de rechazo = 50% = 0.5

E = Error poblacional dispuesto a asumir = 5% = 0.05

$$n = \frac{(24.096) (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(24.096 - 1) * (0.05)^2 + (1.96) * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{(24.096) (3.8416) * (0.25)}{(24.095) * (0.0025) + (3.8416) * (0.25)}$$

$$n = \frac{(92517.19) * (0.25)}{60.2375 + 0.9604}$$

$$n = \frac{23129.80}{67.1979}$$

$$n = 377.95 = 378$$

Prueba de viabilidad de la muestra

$$Em = 25$$

$$S = \sqrt{\frac{p \times q}{n}}$$

$$S = \sqrt{\frac{(0.5) \times (0.5)}{378}}$$

$$S = \sqrt{\frac{0.25}{378}}$$

$$S = \sqrt{0.0006596306}$$

$$Em = 2 (0.02568)$$

$$Em = 0.05$$

Error muestral < error probabilístico = 0.05 = 0.05

Selección de la muestra método probabilística coeficiente de muestreo.

Tabla 2.

Porcentaje por estrato

Estrato	Porcentaje	Muestra
1	35%	132
2	32%	121
3	27%	102
4	6%	23
Total	100%	378

Nota. Fuente. Autores del proyecto

$$K=N/n$$

Estrato 1 $378/132 = 2,8 = 3$, Es decir 1 de cada 3 hogares se encuestara.

Estrato 2 $378/121 = 3,1 = 3$, Es decir 1 de cada 3 hogares se encuestara.

Estrato 3 $378/102 = 3,70 = 4$, Es decir 1 de cada 4 hogares se encuestara.

Estrato 4 $378/23 = 16.4 = 16$, Es decir 1 de cada 16 hogares se encuestara.

3.4 Técnica e instrumento de recolección de la información

Al representante legal y funcionarios del autoservicio central se le aplicó una entrevista y una encuesta con el fin poder hacer una investigación más profunda y recoger la información en forma precisa.

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

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

3.5 Procesamiento y análisis de la información

La información recolectada en la entrevista elaborada en un cuestionario se presentó de forma cualitativa, exponiendo las opiniones de cada uno de los entrevistados, esta se presentó de forma cualitativa y la encuesta se expondrá de forma cuantitativa y cualitativa en tablas, figuras y análisis de cada una de las preguntas formuladas.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Análisis Interno y Externo aplicando las matrices de evaluación interna, evaluación externa y perfil competitivo

Con el objetivo de analizar de forma interna y externa el autoservicio central, además de aplicar matrices de evaluación y perfil competitivo se aplicó una entrevista a los ocho empleados y el representante legal, de igual forma se diseñó y aplicó una encuesta a 378 unidades familiares y a continuación se exponen los resultados.

4.1.1 Entrevista a empleados y representante legal del autoservicio central. Se afirma que los recursos con los que se trabaja en el autoservicio central vienen de créditos realizados con entidades financieras, recursos propios y la misma actividad comercial, lo que ha hecho que cada día crezca más y más, para el servicio y bienestar de la comunidad, en cuanto a la oportunidad laboral, no se puede desconocer que esta empresa en los últimos años se ha convertido en fuente de empleo, para varias personas y estas a su vez han permanecido durante largo tiempo con lo que se puede decir que se ofrece estabilidad laboral y buen clima organizacional.

Por lo anterior se evidencia la calidad del servicio, siendo agradable a los clientes y logrando que estos permanezcan y además motivando para que lleguen clientes nuevos, por todo esto se debe decir que la empresa cuenta con fortalezas muy importantes como es la esmerada atención al cliente, publicidad, promociones excelentes, tecnología en la actualidad toda la empresa esta sistematizada, se manejan precios asequibles al público y se cuenta con un recurso humano de excelente calidad humana.

Aunque no se debe desconocer que se poseen muchas debilidades que afectan de una u otra forma al autoservicio central, como es la poca capacitación de los empleados, pero estas

dificultadas son contrarrestadas con la buena imagen y reconocimiento en el mercado local y regional, lo que cada día ha hecho que los clientes aumenten y la empresa crezca económica y financieramente.

En cuanto a las amenazas que se presentan, está la alteración del orden público muy frecuente en la zona, competencia desleal como ya se dijo, lo que ha ocasionado en muchas ocasiones el retiro de clientes de la empresa, es de destacar que la empresa cuenta con el recurso humano necesario para cumplir con el objeto social y actividad comercial que se ha propuesto al inicio de sus actividades laborales.

Por lo tanto y siendo conscientes que la empresa cada día debe mejorar aún más y debe estar abierta a cambios y nuevas estrategias para crecer y mantenerse en el mercado, se considera pertinente la realización del plan donde puedan evidenciarse las falencias estratégicas y proponer posibles soluciones a las mismas.

Por último en cuanto a la capacitación brindada a los empleados se debe decir que es muy poca, o no existe, ya que esta se da solo al inicio de sus labores donde se les explica las funciones y la forma de realizar las actividades, de igual manera no se ha dado a conocer los principios y valores corporativos según la opinión de los empleados del autoservicio central.

4.1.2 Encuesta a los clientes externos del autoservicio central. Con el objetivo de proponer un plan estratégico para el autoservicio central, que permita ofrecer acciones de mejoramiento y proyección comercial, se aplicó una encuesta y a continuación se exponen los resultados.

Tabla 3.*Lugar en el que compra producto*

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Supermercados	207	55
Depósitos	93	25
Tiendas	78	20
TOTAL	378	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a las unidades familiares de la ciudad de Ocaña

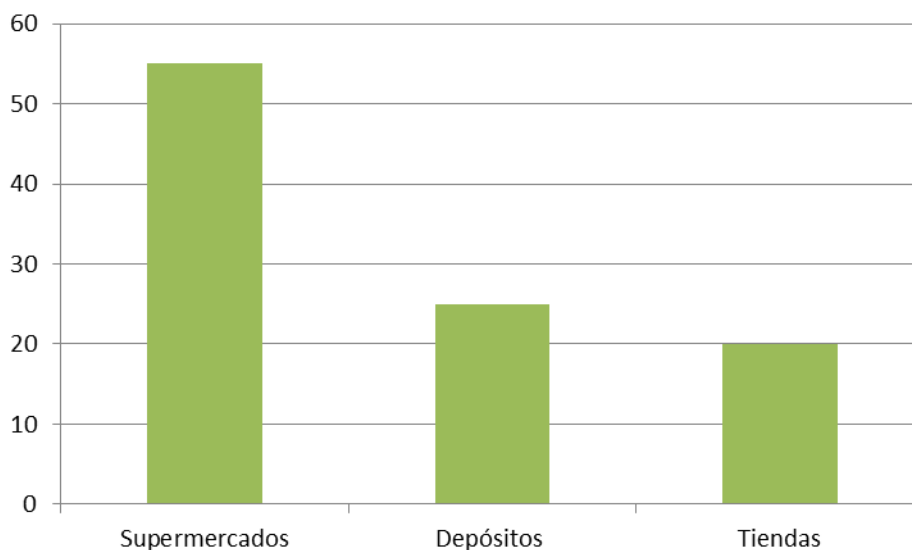


Figura 1. Lugar en el que compra producto

Fuente. Encuesta aplicada a las unidades familiares de la ciudad de Ocaña

Teniendo en cuenta que el supermercado es un establecimiento que tiene como principal finalidad acercar a los consumidores a una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos. Se debe decir que 55% de los encuestados siendo más de la mitad de los mismos afirman que los productos para el consumo familiar lo realizan en los supermercados de la ciudad, de otra parte el 25% dice que prefieren comprar en los depósitos ya que encuentran productos más económicos y el 20% se provee de los mismos en la tienda, por lo que visitan los supermercados de forma muy esporádica.

Tabla 4.

Supermercados o autoservicios en los que compran productos con más frecuencia

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Almacén el éxito	7	2
Autoservicio Central	236	62
Autoservicio Punto Rojo	60	16
Merkafacil	75	20
TOTAL	378	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a las unidades familiares de la ciudad de Ocaña

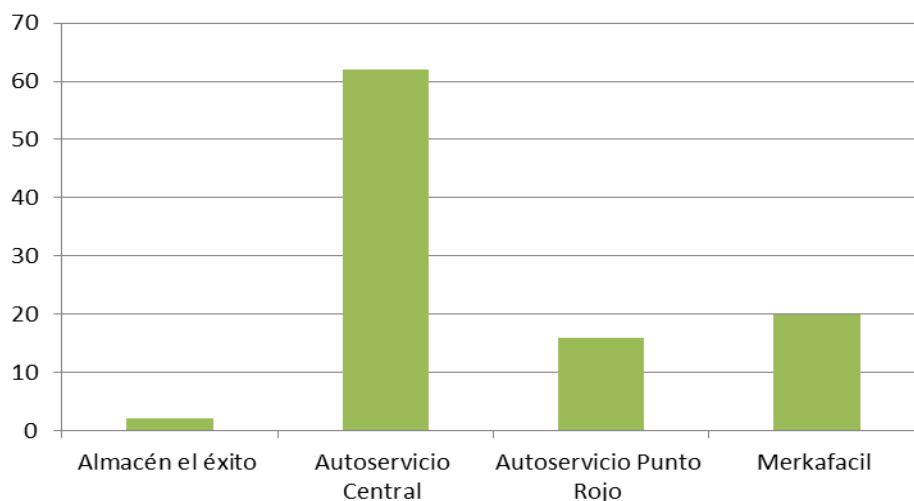


Figura 2. Supermercados o autoservicios en los que compran productos con más frecuencia

Fuente. Encuesta aplicada a las unidades familiares de la ciudad de Ocaña

Un autoservicio es un tipo de tienda donde el cliente puede elegir y recoger personalmente las mercancías que desea adquirir, de igual forma comprende desde las tiendas de consumo básico a las grandes cadenas de tiendas de autoservicio pertenecientes a corporaciones multinacionales. Según la opinión de los encuestados el 62% de los mismos compran con más frecuencia en el autoservicio central, ya que en este encuentran comodidad y excelente servicio, mientras que el 20% prefieren Merkafacil, afirman que por tradición han comprado allá y esta es

la razón de su frecuencia y por último el 16% compran en el Autoservicio Punto Rojo y el 2% en el éxito.

Tabla 5.

Conocimiento sobre el Autoservicio Central.

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	378	100
NO	0	0
TOTAL	378	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a las unidades familiares de la ciudad de Ocaña

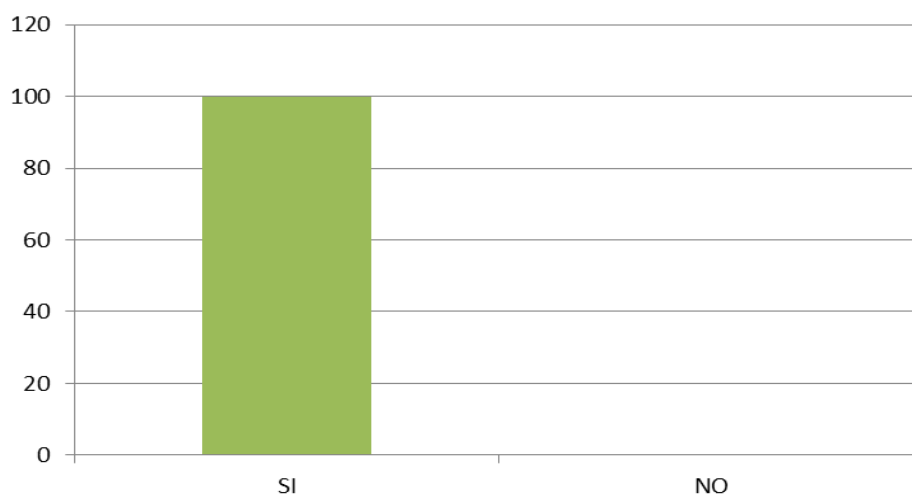


Figura 3. Conocimiento sobre el Autoservicio Central.

Fuente. Encuesta aplicada a las unidades familiares de la ciudad de Ocaña

La totalidad de los encuestados es decir el 100%, afirman que conocen el autoservicio central, ya que este lleva de estar funcionando en la ciudad muchos años, lo que le ha dado reconocimiento por su buen servicio y atención al cliente.

Tabla 6.*Adquisición de todos los productos en el Autoservicio Central*

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	296	78
NO	82	22
TOTAL	378	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a las unidades familiares de la ciudad de Ocaña

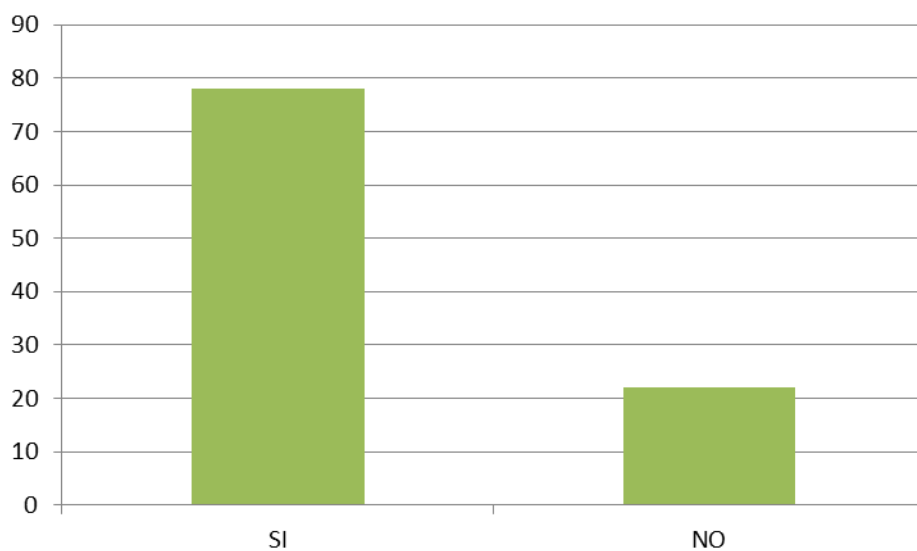


Figura 4. Adquisición de todos los productos en el Autoservicio Central

Fuente. Encuesta aplicada a las unidades familiares de la ciudad de Ocaña

En cuanto a la adquisición de los productos en el autoservicio central se debe decir que el 78% de los encuestados realizan las compras de la canasta básica familiar en dicha empresa, con lo que se evidencia que es alto el número de clientes con el que cuenta, mientras que el 22% dicen que no hacen sus compras de forma totales ahí, solo las hacen de forma esporádica o algunos artículos, pero no todos.

Tabla 7.*Razón por la que se compra en el Autoservicio Central*

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	71	19
Precio	111	29
Servicio al cliente	97	26
Variedad de productos	99	26
TOTAL	378	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a las unidades familiares de la ciudad de Ocaña

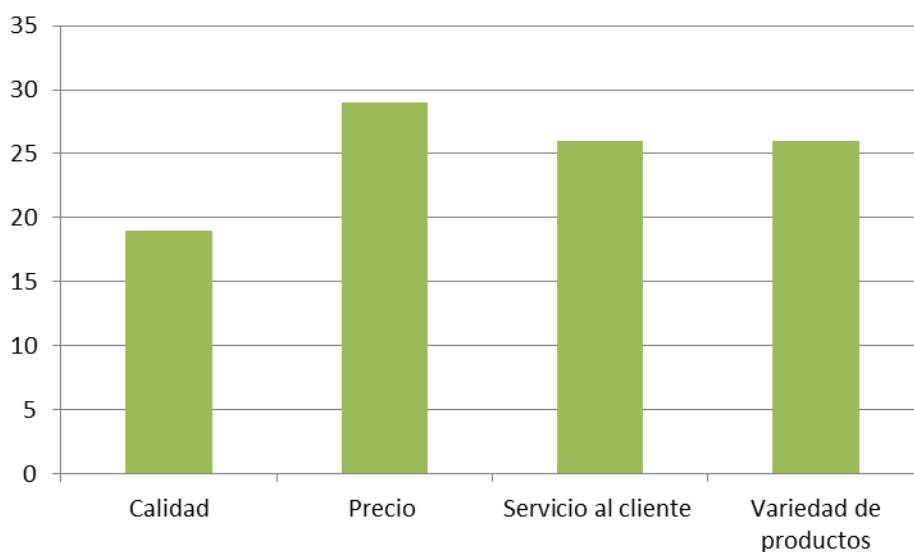


Figura 5. Razón por la que se compra en el Autoservicio Central

Fuente. Encuesta aplicada a las unidades familiares de la ciudad de Ocaña

En cuanto a las razones por las que los clientes compran en el autoservicio central, el 29% dice que es por el precio, ya que estos son bajos en comparación con los precios de otros lugares, de otra parte y siendo un porcentaje importante se debe decir que el 26% dicen que es por el servicio al cliente y la variedad en los productos y por último el 19% dice que es por la calidad, siendo este el de menor porcentaje, lo que quiere decir que es a lo que menos se le da importancia a la hora de comprar un artículo.

Tabla 8.*Publicidad más efectiva para dar a conocer Autoservicio Central*

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	136	36
TV	159	42
Escrita	83	22
TOTAL	378	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a las unidades familiares de la ciudad de Ocaña

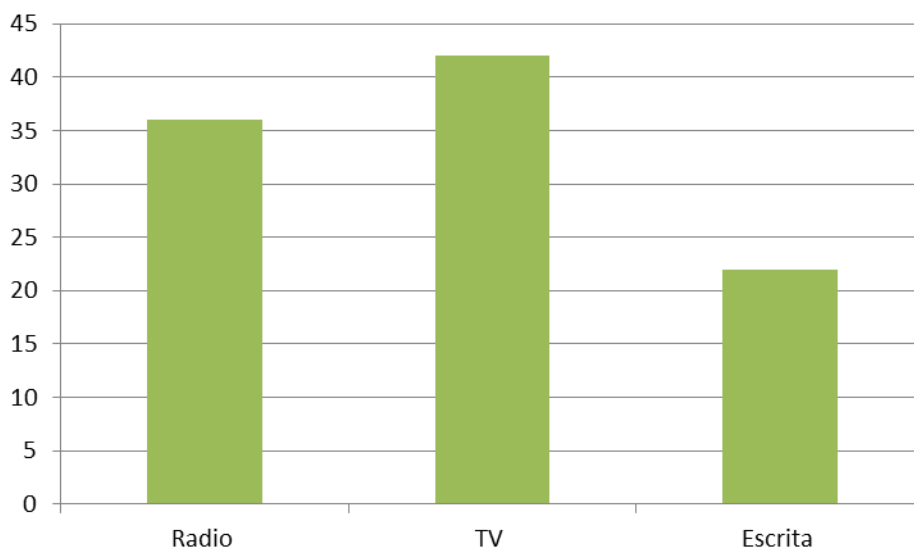


Figura 6. Publicidad más efectiva para dar a conocer Autoservicio Central

Fuente. Encuesta aplicada a las unidades familiares de la ciudad de Ocaña

La Publicidad es el conjunto de estrategias con las que una empresa da a conocer sus productos a la sociedad. Esta herramienta es utilizada en los medios de comunicación, siendo diversos y teniendo tanta expansión e impacto en el público en general que son fundamentales para el comercio en general. Si un producto no es publicitado, difícilmente las personas lo conocerán y se referirán a él como algo de buena calidad respecto al nombre que posee. Por lo tanto y según los encuestados en un 42% afirman que el mejor medio para publicitar el

autoservicios central es la televisión, ya que esta es visual y tiene un público masivo, mientras que el 36% dicen que el mejor medio es la radio llegando está a la zona rural y por último el 22% dicen que lo ideal es que sea publicidad escrita.

4.1.3 Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI).

Fortalezas

Atención al Cliente

Dotación tecnológica

Nivel de Precios

Personal idóneo y calificado

Alianzas con entidades del sector privado

Sede propia

Calidad

Responsabilidad

Ubicación de la empresa

Apoyo de la comunidad

Debilidades

Servicios prestados

Publicidad y promoción

Atención al cliente

Portafolio de servicios

Infraestructura

Sistema de comunicación interna

Mecanismos de mercadeo

Sentido de pertenencia

Programa de seguridad y salud en el trabajo

Parqueadero

Tabla 9.

Matriz EFI.

Factores internos claves	Peso Ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Fortalezas			
Atención al Cliente	0.09	4	0.36
Dotación tecnológica	0.09	4	0.36
Nivel de Precios	0.07	4	0.28
Personal idóneo y calificado	0.04	4	0.16
Alianzas con entidades del sector privado	0.08	4	0.32
Sede propia	0.04	4	0.16
Calidad	0.06	3	0.18
Responsabilidad	0.04	4	0.16
Ubicación de la empresa	0.09	3	0.27
Apoyo de la comunidad	0.05	4	0.2
Debilidades			0
Servicios prestados	0.01	2	0.02
Publicidad y promoción	0.02	1	0.02
Atención al cliente	0.03	1	0.03
Portafolio de servicios	0.05	2	0.1
Infraestructura	0.05	1	0.05
Sistema de comunicación interna	0.01	2	0.02
Mecanismos de mercadeo	0.08	1	0.08
Sentido de pertenencia	0.05	1	0.05
Programa de seguridad y salud en el trabajo	0.02	1	0.02
Parqueadero	0.03	1	0.03
TOTAL	1.000		2.87

Nota: Fuente. Autores del proyecto

La matriz EFI indica que la fortaleza más importante de la empresa es la atención al cliente y el apoyo de la comunidad, siendo estos factores importantes para el buen desempeño de la labor realizada en el autoservicio central.

El puntaje ponderado de 2,87 lo que indica que la empresa tiende a fortalecerse, la cual es la base para las metas de fortalecimiento y mejoramiento del servicio prestado a la comunidad,

sin desconocer que también se posee debilidades las que se deben convertir en fortalezas logrando con esto que el autoservicio crezca aún más.

4.1.4 Matriz Evaluación de Factor Externo (EFE).

Oportunidades

Competencia comercial para la empresa

Demanda interna

Solicitud de los servicios

Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo

Posibilidad de convenios con empresas de la ciudad

Inversión en programas ambientales

Nivel económico

Desarrollo tecnológico

Amplitud en la razón social

Alianzas con otras empresas

Amenazas

Alteración del orden público en la zona

Competencia desleal de otras empresas

Llegada de empresas nacionales con la misma razón social

Nivel socioeconómico de los clientes

Retiro de los clientes

Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.

Cambio en las necesidades de los clientes

El cambio de la económica en el país

Existe el riesgo de competidores extranjeros

Aumento de impuestos para este tipo de empresas

Tabla 10.

Matriz EFE de la empresa.

Factores externos claves	Peso ponderado	clasificación	resultado ponderado
OPORTUNIDADES			
Competencia comercial para la empresa	0.07	2	0.14
Demanda interna	0.06	2	0.12
Solicitud de los servicios	0.03	3	0.09
Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo	0.02	1	0.02
Posibilidad de convenios con empresas de la ciudad	0.03	1	0.03
Inversión en programas ambientales	0.04	1	0.04
Nivel económico	0.01	2	0.02
Desarrollo tecnológico	0.08	2	0.16
Amplitud en la razón social	0.07	3	0.21
Alianzas con otras empresas	0.07	2	0.14
AMENAZAS			0
Alteración del orden público en la zona	0.08	4	0.32
Competencia desleal de otras empresas	0.05	3	0.15
Llegada de empresas nacionales con la misma razón social	0.05	1	0.05
Nivel socioeconómico de los clientes	0.07	3	0.21
Retiro de los clientes	0.07	3	0.21
Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.	0.05	2	0.1
Cambio en las necesidades de los clientes	0.04	4	0.16
El cambio de la económica en el país	0.04	4	0.16
Existe el riesgo de competidores extranjeros	0.04	4	0.16
Aumento de impuestos para este tipo de empresas	0.03	4	0.12
TOTAL	1		2.61

Nota: Fuente. Autores del proyecto

La matriz (EFE), es el medio externo del autoservicio central, muestra que está en nivel medio, sin desconocer que tiene muchas oportunidades que debe aprovechar, ejemplo de esto es Competencia comercial para la empresa y la alianza con otras empresas, por lo que se puede decir que se debe contemplar la posibilidad de crear estrategias para dar a conocer los servicios y productos y así cuando lleguen otras empresas estar muy posicionada en el mercado, ya que el

resultado arrojado fue de 2.61, lo indica que el autoservicio central deben mejorar las amenazas existente.

4.1.5 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo.

Tabla 11.

Matriz del perfil competitivo.

Factores claves de éxito	ponderación	autoservicio central		punto rojo		Merkafacil	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Calidad en el servicio prestado	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24
Responsabilidad	0,12	4	0,48	1	0,12	4	0,48
Buen servicio al cliente	0,10	2	0,2	1	0,10	3	0,3
Sede propia	0,15	4	0,6	2	0,30	2	0,3
Dotación tecnológica	0,11	4	0,44	2	0,22	2	0,22
Publicidad y promoción	0,11	2	0,22	3	0,33	3	0,33
Parqueadero	0,10	1	0,1	2	0,20	2	0,20
Ubicación	0,10	1	0,1	2	0,20	2	0,20
Sentido de pertenencia	0,10	4	0,4	1	0,10	1	0,10
Seguridad y salud en el trabajo	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03
Total	1,0		2,79		1,68		2,4

Nota. Fuente, Autores del proyecto

Teniendo en cuenta que la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la entidad, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica. Se debe decir que el Autoservicio Central, se comparó con dos entidades que desarrollan actividades de comercio en la población, como son Punto rojo y Merkafacil, lo que evidencio que el Autoservicio Central, tiene una ponderación de 2.79, le sigue y siendo la competencia más fuerte punto rojo con 2.4 y por debajo de estas dos se encuentra la Merkafacil 1,68, de acuerdo a lo anterior se puede decir que en cuanto a los factores de éxito, estos benefician más al Autoservicio Central, de igual forma se debe decir que el sentido de pertenencia y la labor realizada los hace ser espaciales ante la comunidad al igual que idóneos para prestar y brindar un buen servicio.

Según los datos antes mencionados, se puede constatar que la empresa debe mejorar en muchos aspectos a la par con las empresas comparadas y superarlas, como es la infraestructura, ubicación, publicidad y promoción de sus servicios, parqueadero, entre otros que los ayude a prestar el servicio de forma eficiente y eficaz.

4.2 Etapas del ajuste de estrategias mediante la aplicación de las matrices DOFA, Matriz

Interna, Externa y Matriz de la Gran estrategia.

4.2.1 Matriz DOFA.

Fortalezas

Atención al Cliente

Dotación tecnológica

Nivel de Precios

Personal idóneo y calificado

Alianzas con entidades del sector privado

Sede propia

Calidad

Responsabilidad

Ubicación de la empresa

Apoyo de la comunidad

Debilidades

Servicios prestados

Publicidad y promoción

Atención al cliente

Portafolio de servicios

Infraestructura

Sistema de comunicación interna

Mecanismos de mercadeo

Sentido de pertenencia

Programa de seguridad y salud en el trabajo

Parqueadero

Oportunidades

Competencia comercial para la empresa

Demanda interna

Solicitud de los servicios

Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo

Posibilidad de convenios con empresas de la ciudad

Inversión en programas ambientales

Nivel económico

Desarrollo tecnológico

Amplitud en la razón social

Alianzas con otras empresas

Amenazas

Alteración del orden público en la zona

Competencia desleal de otras empresas

Llegada de empresas nacionales con la misma razón social

Nivel socioeconómico de los clientes

Retiro de los clientes

Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.

Cambio en las necesidades de los clientes

El cambio de la económica en el país

Existe el riesgo de competidores extranjeros

Aumento de impuestos para este tipo de empresas

Tabla 12.

Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1.Atención al Cliente 2.Dotación tecnológica 3.Nivel de Precios 4.Personal idóneo y calificado 5.Alianzas con entidades del sector privado 6.Sede propia 7.Calidad 8.Responsabilidad 9.Ubicación de la empresa 10. Apoyo de la comunidad	1.Servicios prestados 2.Publicidad y promoción 3.Atención al cliente 4.Portafolio de servicios 5.Infraestructura 6.Sistema de comunicación interna 7.Mecanismos de mercadeo 8.Sentido de pertenencia 9.Programa de seguridad y salud en el trabajo 10.Parqueadero
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1.Competencia comercial para la empresa 2.Demanda interna 3.Solicitud de los servicios 4.Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo 5.Posibilidad de convenios con empresas de la ciudad 6.Inversión en programas ambientales 7.Nivel económico 8.Desarrollo tecnológico 9.Amplitud en la razón social 10.Alianzas con otras empresas	Implementar planes de capacitación para que los empleados se instruyan sobre la adecuada atención al cliente, como también enseñar o educar sobre la forma de cuidar el medio ambiente. F1-O6 Aprovechar la dotación tecnológica para implementar un mayor control de las mercancías y las ventas en la entidad, logrando con esto el aumento del nivel económico así hacerse más fuerte financiera y económicamente. F10-O7	Diseñar el portafolio de servicios, como también empezar a realizar eventos motivacionales, con el fin que los empleados tengan un mayor sentido de pertenencia y se pueda lidiar con la competencia desleal existente. D4-D8-O1

Tabla 12. (Continuación)

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1.Alteración del orden público en la zona	Realizar alianzas con entidades del sector privado, con el objetivo de hacer estudios periódicos y determinar las necesidades de los clientes y así lograr su completa satisfacción.	Implementar mecanismos de mercadeo como la implementación de nuevos servicios como un parqueadero comido y agradable para los clientes, logrando con esto no estar en desventajas a la hora de la llegada de empresas nacionales con la misma razón social.
2.Competencia desleal de otras empresas		
3.Llegada de empresas nacionales con la misma razón social		
4.Nivel socioeconómico de los clientes	F5-A7	
5.Retiro de los clientes		
6. Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.		D7-D8-A3
7. Cambio en las necesidades de los clientes		
8.El cambio de la económica en el país		
9. Existe el riesgo de competidores extranjeros		
10. Aumento de impuestos para este tipo de empresas		

Nota: Fuente. Autores del proyecto

De acuerdo a la interpretación de la matriz DOFA, se considera que el grupo de estrategias más viable es la FO, se debe implementar planes de capacitación para que los empleados se instruyan sobre la adecuada atención al cliente, como también enseñar o educar sobre la forma de cuidar el medio ambiente. Aprovechar la dotación tecnológica para implementar un mayor control de las mercancías y las ventas en la entidad, logrando con esto el aumento del nivel económico así hacerse más fuerte financiera y económicamente.

4.2.2 Matriz Interna-Externa (IE), Esta matriz permite reconocer la situación general del autoservicio central, 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:

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

		EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
		4.0	3.0	2.0
EFE	Alto 3.0 a 4.0	I Crecza y desarróllese	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	3.0		
	Bajo 1.0 a 1.99	IV	V Resista	VI
	2.0			
	1.0	VII	VIII	IX Coseche y elimine
	1.0			

Figura 7. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E.

Fuente: David, Fred R. (2003:198). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición.

		4.0	3.0 2,87	2.0	1.0
3.0		I	II		III
267		IV	V		VI
2.0					
1.0		VII	VIII		IX

Figura 8. Aplicación de la matriz IE a la empresa.

Fuente. Autores del proyecto

EFI = 2,87

EFE = 2,61

Al realizar la intersección de los resultados ponderados de la matriz EFI y EFE, este se ubica en la región de las casillas V, en el área de puesta en marcha de estrategias “Resista” donde se puede

determinar que la entidad tiene la necesidad de proteger y mantenerse en el mercado, al igual que desarrollar la penetración en el mercado para lo cual se debe dar a conocer los productos y servicios por medio de un portafolio de servicios y publicidad a través de los medios de comunicación locales.

Todo lo anterior con el objetivo de servir a la comunidad de forma eficiente y eficaz, por lo que debe mejorar en muchos aspectos especialmente la organización interna que facilite la labor realizada por los empleados.

4.2.3 Matriz de posicionamiento estratégica.

Tabla 13.

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

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Tasa de retorno a la inversión	+6	Cambios tecnológicos	-1
Apalancamiento (endeudamiento)	+2	Tasa de inflación	-1
Liquidez	+3	Variabilidad de la demanda	-2
Capital de trabajo	+6	Rango de precios de productos	-2
Flujo de caja	+5	Barreras para entrar al mercado	-1
Facilidad de salida del mercado	+6	Presión competitiva	-3
Riesgos que implica el negocio	+6	Elasticidad precio de la demanda	-1
$34/7 = 4,8 = 5$		$-11/7 = -1,5 = -2$	
VENTAJA COMPETITIVA (V.C)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (F.I)	
Participación en el mercado	+6	Potencial de crecimiento	-1
Calidad del servicio	+6	Potencial de utilidades	-1
Ciclo de vida del servicio	+0	Estabilidad financiera	-1
Lealtad del consumidor	+5	Conocimientos tecnológicos	-1
Utilización de la capacidad de la competencia	+4	Utilización de recursos	-2
Conocimientos tecnológicos	+5	Intensidad de capital	-3
Control sobre proveedores y distribuidores	+6	Facilidad de entrar en el mercado	-3
		Productividad, utilización de capacidad	-1
$32/7 = 4,57$		$-13/8 = -1,6 = -2$	

Nota: Fuente. Autores del proyecto

$$\text{Eje horizontal (X)} = \text{VC} + \text{FI} = 4.5 + -1.6 = 2.9$$

$$\text{Eje vertical (Y)} = \text{FF} + \text{EA} = 4.8 + (-1.5) = 3.3$$

Coordenadas del vector direccional (3, 3)

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

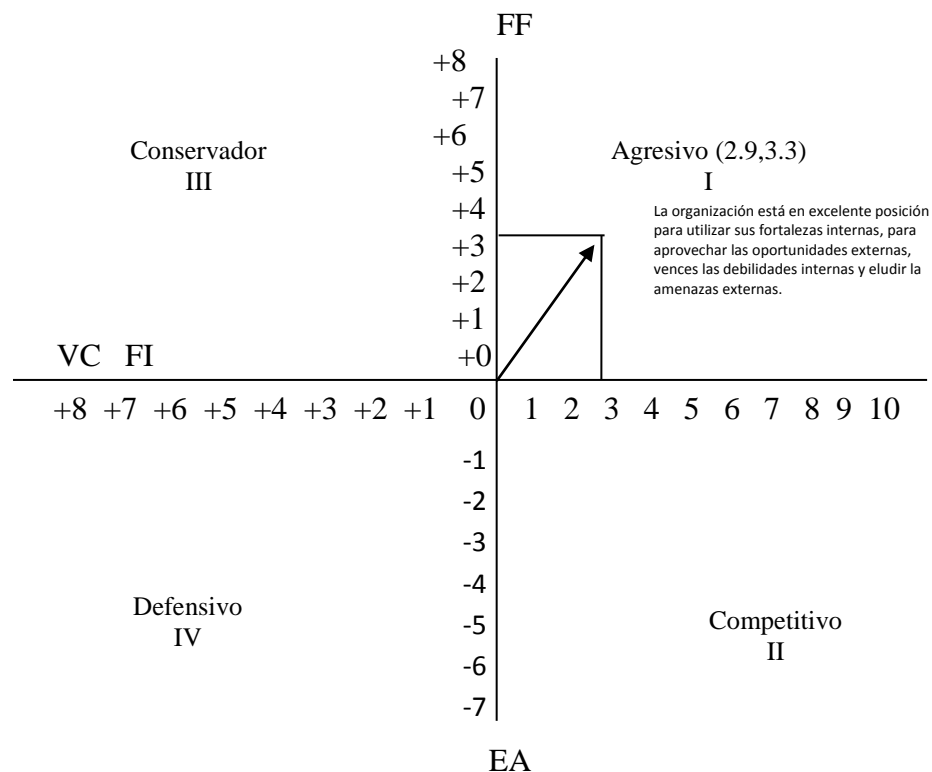


Figura 9. Representación de la matriz PEEA de la empresa Promociones Empresariales S.A.S.

Fuente. Autores del proyecto

De acuerdo con el análisis anterior, la posición estratégica del autoservicio, se ubica en el cuadrante agresivo, lo cual significa que debe mantener su fuerza industrial y estabilidad ambiental, aprovechando las fortalezas que poseen.

Por consiguiente, se debe cuidar el mercado, abarcando una mayor porción del mercado, mediante la penetración del mismo dando a conocer la empresa y los servicios ofrecidos con campañas de publicidad, crear la posibilidad de la apertura de un punto equidistante que cubra la

mayor parte de la población ocañera, innovando con productos logrando la fidelización del cliente y atrayendo posibles compradores.

4.3 Matriz Cuantitativa de planeación estratégica para elegir la estrategia adecuada.

4.3.1 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.

Alternativa 1	Implementación de campaña publicitaria
Alternativa 2	Creación de otro punto de venta
Alternativa 3	Penetración del mercado

Tabla 14.

Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

Factores	Peso Ponderado	Alternativa					
		Alternativa 1		Alternativa 2		3	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Fortalezas							
Atención al Cliente	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Dotación tecnológica	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18
Nivel de Precios	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Personal idóneo y calificado	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08
Alianzas con entidades del sector privado	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Sede propia	0.04	4	0.16	4	0.16	1	0.04
Calidad	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Responsabilidad	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Ubicación de la empresa	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Apoyo de la comunidad	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2
Debilidades							
Servicios prestados	0.01	4	0.04	3	0.03	2	0.02
Publicidad y promoción	0.02	4	0.08	3	0.06	2	0.04
Atención al cliente	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06
Portafolio de servicios	0.05	4	0.20	4	0.2	3	0.15
Infraestructura	0.05	4	0.20	4	0.2	3	0.15
Sistema de comunicación interna	0.01	2	0.02	1	0.01	1	0.01
Mecanismos de mercadeo	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08
Sentido de pertenencia	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.1
Programa de seguridad y salud en el trabajo	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02
Parqueadero	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03
OPORTUNIDADES							
Competencia comercial para la empresa	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07
Demanda interna	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Solicitud de los servicios	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06
Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
Posibilidad de convenios con empresas de la ciudad	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06
Inversión en programas ambientales	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04

Tabla 14 (Continuación)

Nivel económico	0.01	3	0.03	2	0.02	2	0.02
Desarrollo tecnológico	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Amplitud en la razón social	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Alianzas con otras empresas	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14
AMENAZAS							
Alteración del orden público en la zona	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16
Competencia desleal de otras empresas	0.05	2	0.10	2	0.1	2	0.1
Llegada de empresas nacionales con la misma razón social	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.1
Nivel socioeconómico de los clientes	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07
Retiro de los clientes	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14
Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Cambio en las necesidades de los clientes	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16
El cambio de la económica en el país	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16
Existe el riesgo de competidores extranjeros	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08
Aumento de impuestos para este tipo de empresas	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Total			5.66		5.51		4.73

Nota: Fuente. Autores del proyecto

Interpretación de resultados. Se debe Elegir la Alternativa 1: Implementación de campaña publicitaria

El total de 5.66 de la suma de los atractivos de la tabla. Las calificaciones CA no son adivinanzas, deben ser racionales, defendibles y razonables. Esta alternativa le permitirá al propietario aumentar su nivel de ventas y por ende maximizar su riqueza. El utilizar medios masivos de comunicación le posibilita a todos los consumidos conocer la ubicación, promociones entre otros factores determinantes que le brindan la posibilidad de posicionarse más en el mercado y ser reconocida como una de las mejores.

4.4 Plan de acción para desarrollar la estrategia que se eligió.

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Tabla 15.*Plan de acción*

Publicidad de los servicios						
Objetivos	Estrategias	Actividad	Responsable	Indicador	Tiempo	Presupuesto
Conseguir que la comunidad en general, conozca los servicios ofrecidos por el autoservicio.	Sensibilizar a la población sobre la importancia y buen servicio en la entidad. Alcanzar en la comunidad confianza en la labor realizada	Repartir folletos a la comunidad mostrando los productos comercializados. Darle publicidad a los productos por medio de pasacalles en lugares estratégicos. Utilizar los medios de comunicación existentes en la ciudad para publicitar dichos productos y servicios.	Gerente	40%	Seis meses	\$ 500.000
			Gerente	100%	Doce meses	\$ 1.000.000
			Gerente	100%	Seis meses	\$ 1.000.000
PLAN DE CAPACITACIONES.						
Objetivos	Estrategias	Actividad	Responsable	Indicador	Tiempo	Presupuesto
Contar con personal altamente capacitado en diferentes servicios ofrecidos.	Sensibilizar al personal sobre la importancia de contar con recurso humano bien capacitado para desarrollar la labor encomendada.	Elaborar y aplicar talleres sobre la importancia de la capacitación.	Gerente	100%	Doce meses	\$ 1.000.000
		Darle al personal charlas sobre el conocimiento de los nuevos productos.	Gerente	100%	Doce meses	\$ 200.000
	Motivar al personal para que se capaciten y logren conocimiento y de esta forma ir a la vanguardia	Hacer de las capacitaciones algo obligatorias para el recurso humano.				\$ 200.000

Nota: Fuente. Autores del proyecto

Capítulo 5. Conclusiones

Al realizar un análisis Interno y Externo aplicando las matrices de evaluación interna, evaluación externa y perfil competitivo, se pudo plasmar un análisis que permitió deducir que el peso de las fortalezas y oportunidades, permite absorber los inconvenientes sustentados en las debilidades y amenazas evidenciados en el autoservicio central.

La elaboración de las etapas del ajuste de estrategias mediante la aplicación de las matrices DOFA, Matriz Interna, Externa y Matriz de la Gran estrategia, permitió evidenciar altos índices de calidad en los servicios prestados, ya que estos son de calidad y eficiencia.

Los componentes del plan estratégico, se resumen en: la implementación de capacitación para los empleados en atención al cliente, al igual que la publicidad que se debe adquirir para dar a conocer el autoservicio central y posicionarlo aún más en el mercado.

Según el plan de acción la entidad está pasando por un buen momento, pero se debe implementar estrategias que contribuyan a un mejoramiento continuo, especialmente en la capacitación a los empleados.

Capítulo 6. Recomendaciones

Se recomienda tener en cuenta los resultados arrojados del análisis interno y externo al aplicar las matrices y el perfil competitivo, ayudando a conocer las condiciones reales y así estableciendo medidas que la ayudará a mejorar dicho estado.

Es necesario asumir e implementar estrategias arrojadas de la aplicación de las matrices DOFA, Matriz Interna, Externa y Matriz de la Gran estrategia, con el objetivo de ayudar al adecuado desarrollo de las actividades.

Se recomienda utilizar las estrategias propuestas en el juego matricial, mejorando la publicidad de los servicios ofrecidos por el autoservicio central e implementando capacitación para los empleados, con el objetivo de mejorar el servicio ofrecido hasta el momento.

Teniendo en cuenta la importancia del plan de acción para el autoservicio central, es conveniente continuar con la capacitación y publicidad para el autoservicio central.

Referencias bibliográficas

- Adarme Jaimes, Wilson. Álvarez, camilo. Gestión procesos. Técnica básica. Editorial feriva. 2005.
- A. Rowe, R. Mason y K. Dickel. “Strategic management and business policy: a methodological approach”. addison-wesley, 1982.
- Álvarez Trillos, José Antonio. Plan estratégico de la información financiera. Trabajo de grado. Cúcuta, Universidad Francisco de Paula Santander, facultad de ciencias administrativas y económicas, 1999. p. 25.
- Ayala Ruiz, Luis Eduardo. Gerencia de mercadeo. [En línea] (14 de junio de 2014), disponible en < <http://3w3search.com/edu/merc/es/gmerc065.htm>> p 1
- Bastos Sánchez María Clemencia, gerencia estratégica. Bogotá. Edinorte Ltda. 2002. p.54.
- Barthelme, la planeación estratégica en las organizaciones. [En línea]. [Citado el 17 julio de 1999]. Disponible en internet < <http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtml>>. p. 1.
- Bozeman. Barry. La gestión pública su situación actual. Fondo de cultura económica. Méjico. 2000. p 14
- Constitución Política de Colombia, Ley 1095 de 2006, reforma política constitucional, acto legislativo 01 de diciembre 26 de 2008, decreto 681 de marzo de 2009, acto legislativo 01 de 2009, Colombia, edición actualizada. Editorial cupido. 2010. p. 10 y 14.
- Congreso de la República. Decreto 410 de 1971. Por la cual se expide el código de comercio. Editorial norma, 2001. p 5
- Contreras, José. La matriz del perfil competitivo (mpc). [En línea], (20 de agosto de 2013), disponible en < <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm> > p 1
- Chiavenato Adalberto, introducción a la teoría de la administración, 5º edición. Bogotá, McGraw Hill 2006. p 49.
- Cuevas Sarmiento, Marisela. Planificación y estrategia de la empresa. [En línea] (23 de octubre de 2014), disponible en <<https://maricuevas.files.wordpress.com/2013/11/matriz-evaluacion.pdf>> p 1
- David, Fred R. conceptos de administración estratégica. 5 ed. Bogotá. Pearson educación 1997. p 38.

Durán Castilla, Camilo Ernesto y Molina Rizo, Roosevelt Stivel, universidad francisco de paula Santander Ocaña, plan estratégico para la empresa comunitaria de acueducto de Río de Oro “emcar e.s.p.” que permita ofrecer acciones de mejoramiento, 2006. p 15

Duran Roza, Dany Arnúlfo. Propuesta de un plan estratégico para la empresa Leather store Colombia Ltda. Universidad del Valle. Bogotá. 2011. p 49

Elizalde Hevia, Antonio. Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local, editorial Ipes. 2003. Santiago de Chile. p. 48

Espinosa, Roberto. Misión. [En línea] (2012), disponible en <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/> p 1

Fred R. David, conceptos de administración estratégica. 5ª edición. ed. Prentice hall. 2013

Giraldo Ocampo, Julián Darío. Gerencia estratégica. Editorial ita. 2001. p 63

Hill, Charles w.l. y Jones Gareth r., administración estratégica, última edición. Mc Graw Hill. 2012. p 45

Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la administración. Cuarta edición. 2010. p 71

Lemus Galván, Diana Yadira y Toro Coronel, Jeider Antonio, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Plan estratégico para el supermercado el emprendedor ar de la ciudad de Ocaña, con el fin de formular estrategias de proyección comercial. 2011. p 13

Márquez, Nidia. Entrevista, Ocaña, septiembre 16 de 2014.

Méndez, a. c. (2003). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª ed. Mc Graw hall. Bogotá

Páez Pérez, Ledis Johanna y Vega Caselles, Yohe Esmith. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, facultad de ciencias administrativas y económicas. 2007. p 20

Páez García, Luis Eduardo. Historia de la región de Ocaña. Jaguar group producciones. Bogotá, 2009. p 23

Ponce Talancón, Humberto. Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. [En línea] (2 de noviembre 2012), disponible en http://cneip.org/documentos/revista/cneip_12-1/ponce_talancon.pdf p 12

Prospective. Técnicas para el diseño estratégico. [En línea] (2000), disponible en http://plataforma.edu.pe/pluginfile.php/285603/mod_resource/content/1/matrices%20de%20evaluaci%3%93n.pdf > p 1

República de Colombia. El Código Civil comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares y sus actuaciones. Ediciones littio. 2000. p 102

Serna, h. (2003). Gerencia estratégica: planeación y gestión: teoría y metodología 5ta edición. Editorial 3r editores.

Terry George, principios de administración 5°. Bogotá. McGraw hall 1971. p 37.

Thompson, a. y Strickland, a. (2003). Planeación estratégica - teoría y casos. Editorial McGraw-Hill.

Unam. Análisis de oportunidades y amenazas. [En línea] (20 de enero de 2013), disponible en <
<http://capacinet.gob.mx/cursos/aprendamos%20juntos/planeacionestrategica/temaiii.html>>
p 1

Apéndices

Apéndice A. Entrevista dirigida al representante legal y empleados del autoservicio central.

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

Objetivo: Proponer un plan estratégico para el autoservicio central, que permita ofrecer acciones de mejoramiento y proyección comercial.

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

2. ¿Cómo se siente respecto a la oportunidad laboral del autoservicio central?

Muy satisfecho ___ Satisfecho ___ Poco satisfecho ___ Insatisfecho ___

¿Por qué? _____

3. ¿Cómo considera la calidad del servicio ofrecido por el autoservicio central?

Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___

Por qué _____

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

Esmerada Atención al Cliente _____

Suficiente Publicidad y Promoción _____

Adecuada dotación tecnológica

Adecuado Nivel de Precios _____

Prestación de un servicio básico

Personal idóneo y calificado _____

Otras _____ ¿Cuáles? _____

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

Deficiencia en los servicios prestados _____

Falta de publicidad y promoción _____

Deficiente atención al cliente _____

Precios no competitivos _____

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

Escasa competencia comercial para la empresa _____

Imagen y reconocimiento de la empresa _____

Existencia de Mercado Vírgenes _____

Otras _____ ¿Cuáles? _____

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

Alteración del orden público en la zona _____

Competencia desleal de otras empresas _____

Escaso reconocimiento comercial de la empresa _____

Retiro de los clientes

8. ¿En la empresa se cuenta con el recurso humano necesario para cumplir con el objeto social?
SI _____ NO _____ POR QUÉ _____

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

SI _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

10. ¿Cada cuanto se le brinda capacitación a los miembros del autoservicio central?

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

12. ¿Qué valores y principios corporativos existen en el autoservicio central?

¡Gracias por su colaboración!

Apéndice B. Encuesta dirigidos a los clientes externos del autoservicio central.

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

Objetivo: Proponer un plan estratégico para el autoservicio central, que permita ofrecer acciones de mejoramiento y proyección comercial.

1. A la hora de comprar productos populares en qué lugar lo hace?

Supermercados _____
Depósitos _____
Tiendas _____
Otros Cual _____

2. En cuales supermercados o autoservicios compra usted productos populares?

Almacén el éxito _____
Autoservicio Central _____
Autoservicio Punto Rojo _____
Merkafacil _____
Otros Cual _____

3. Conoce usted el Autoservicio Central?

Si_____ No_____

4. Ha comprado productos en Autoservicio Central?

Si_____ No_____

5. Por qué compra usted en Autoservicio Central?

Calidad _____
Precio _____
Servicio al cliente _____
Variedad de productos _____
Otra Cual _____

6. ¿Qué tipo de publicidad considera que sea la más efectiva para dar a conocer Autoservicio Central

Radio _____
TV _____
Escrita _____
OtraCuál _____

¡Gracias por su colaboración!