



**Desarrollo de un Plan Estratégico para Una
Empresa de Comercialización y Distribución
de Alimentos al Por Mayor y Al Detal en
Cartagena D.T. y C., – 2017:II**

Autoras

Crespo Robinson Beatriz Elena

Gómez Díaz Dina Luz

Salcedo Palacios Ivana Yisela

**Universidad Del Sinú – Secc Cartagena
Fac. Económicas, Administrativas y Contables
Administración de Negocios Internacionales
Cartagena de Indias D. T. y C.
Colombia
2017**

**Desarrollo de un Plan Estratégico para Una
Empresa de Comercialización y Distribución
de Alimentos al Por Mayor y Al Detal en
Cartagena D. T. y C. – 2017:II**

Autoras

**Crespo Robinson Beatriz Elena
Gómez Díaz Dina Luz
Salcedo Palacios Ivana Yisela**

**Trabajo presentado como requisito parcial para obtener el título
de: Administrador de Negocios Internacionales**

Tutor

**Jaime González Díaz
Adm. Esp., Mag., PhD (C)**

**Universidad Del Sinú – Secc Cartagena
Fac Económicas, Administrativas y Contables
Administración de Negocios Internacionales
Cartagena de Indias D. T. y C.
Colombia
2017**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Carta de Aceptación

Cartagena, D. T y C., Noviembre de 2017

Señores:

Comité de Investigaciones
Fac Económicas, Administrativas Y Contables
Universidad del Sinú EBZ
Seccional Cartagena
L. C.

Cordial saludo.

La presente tiene como fin someter a revisión y aprobación para la ejecución del proyecto de investigación titulado «Trabajo presentado como requisito parcial para obtener el título de: Administrador de Negocios Internacionales» desarrollado por las estudiantes Crespo Robinson Beatriz Elena, Gómez Díaz Dina Luz y Salcedo Palacios Ivana Yisela; las cuales han estado a mi cargo durante el desarrollo de esta trabajo.

Cordialmente,

JAIME GONZÁLEZ DÍAZ
Adm. Esp., Mag., PhD (C)

Dedicatoria

Todo lo podemos en Cristo que nos fortalece porque Él está delante de nosotras como poderoso gigante. Jeremías 20:11. Dios bondadoso y misericordioso cuando no encontrábamos salida, fuiste tú quien iluminaste con sabiduría este arduo camino, continuaras siendo tú, quien nos acompañe en cada uno de nuestros éxitos. Gracias a nuestros tutores Jaime González y Enrique Ochoa, con paciencia, dedicación y grandes conocimientos aportaron de manera significativa en el desarrollo de este proyecto; gracias a todas las personas que de alguna u otra manera contribuyeron en el desenvolvimiento de nuestra vida profesional.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por ser la luz y el motor en mi familia, a mi padre que con esfuerzo estuvo de la mano conmigo luchando inalcanzablemente para ayudarme a conquistar este logro más en mi vida, a ti madre, mi modelo a seguir hago todo esto y mucho más por ti; Divinas del alma...Sin ustedes esto no hubiera sido posible y por ultimo a mi apreciado profesor Ugarriza el cual me ayudó a valorar mi profesión junto con los demás docentes que me enseñaron e instruyeron en este camino el cual me siento orgullosa de finalizar.

Beatriz Elena Crespo Robinson

Quiero agradecerle primero a Dios, por regalarme la oportunidad de haber vivido todo este proceso y haberlo superado exitosamente, a mis padres que siempre han sido mi motor y mi impulso para lograr todo lo que me proponga en la vida, a mis hermanos, sobrinos y mis familiares; mis amigas Ivana, Beatriz, Diana, María Camila y Karol, sin ellas el paso por esta universidad no hubiese sido tan maravilloso como lo fue. A mis docentes en especial a Rafael Ugarriza quien siempre creyó en mí y me inspiró a ser mejor cada día.

Dina Luz Gómez Díaz

Le dedico este gran triunfo a Dios, quien fue el que hizo todo esto posible, a mi hermosa familia quienes día a día me daban los motivos suficientes para seguir de pie, a la familia que escogí Dina, Beatriz, Diana, María Camila y Karol quienes fueron un apoyo incondicional a lo largo de estos 5 años y al mejor profesor que he conocido Rafael Ugarriza, quien siempre creyó en mis capacidades, conocimientos, infundiendo en mi gran valor y aprendizaje; pero sobre todo a mi abuelo Otto que está en el cielo y que me ayudó, me impulsó a llegar hasta aquí.

Ivana Yisela Salcedo Palacios

Tabla de contenido

Agradecimientos	vi
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	12
Capítulo 1. Planteamiento de la Investigación	13
1.1. Planteamiento del Problema	13
1.1.1. Formulación del Problema	16
1.2. Objetivos de la Investigación	17
1.2.1. Objetivo General	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. Justificación	18
Capítulo 2. Conceptualización de la Investigación	20
2.1. Estado del Arte	20
2.2. Marco Teórico	21
2.2.1. Planeación Estratégica	21
2.2.2. Direccionamiento Estratégico	23
2.2.3. Principios Corporativos	25
2.2.4. Diagnostico Estratégico	26
2.2.5. Opciones Estratégicas	27
2.2.6. Formulación Estratégica	27
2.2.7. Indicadores de gestión	28
2.2.8. Etapas De La Planeación Estratégica	29
2.2.9. Matriz DOFA	30
2.2.10. Formulación De Las Alternativas Estratégicas	33
2.2.11. Elaboración De La Planeación Estratégica	34
2.3. Marco Conceptual	35
2.4. Marco Legal	38
Capítulo 3. Diseño Metodológico	41
3.1. Tipo de Investigación	41
3.2. Población y Muestra	41
3.3. Técnicas de Recolección de Información	41
3.4. Técnicas de Procesamiento de la Información	42

Capítulo 4. Resultados	43
4.1. Direccionamiento Estratégico De La Empresa	43
4.1.1 Misión	43
4.1.2 Visión	43
4.1.3 Valores	43
4.1.4 Objetivo Corporativo	44
4.1.5 Productos	44
4.2. Factores Claves de Éxito que Afectan Positiva o Negativamente a la Organización	47
4.2.1. Identificación de Factores Claves de Éxito	47
4.3. Evaluación de Factores Internos y Externos en Depósito	51
4.3.1. Evaluación de Factores Internos	51
4.3.2. Evaluación de Factores Externos en Depósito El Jordán	54
4.4. Perfil Competitivo De Las Empresas Del Sector Objeto De Estudio	57
4.4.1. Perfil Competitivo De El Depósito Jordan.	57
4.4.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de la Industria del Depósito El Jordán	58
4.5. Estrategias que Direccionen la Gestión de la Empresa	60
4.5.1. Aplicación de Matrices Estratégicas Matriz MIE	60
4.5.2. Estrategias Formuladas	61
4.5.2.1. Estrategias De La Matriz Ie	61
4.5.2.2. Estrategias De La Matriz Dofa	61
4.5.3. Valoración De Las Estratégicas	62
4.5.4. Plan de Acción Alineado con cas Estrategias Formuladas	66
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones	68
4.6. Conclusiones	68
4.7. Recomendaciones	69
Referencias Bibliográficas	70
Anexo 1: Resultados del Sondeo	72
Anexo 2: Cronograma de Trabajo	76
Anexo 3: Presupuesto de Trabajo	77

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Estantería de Productos para Animales	44
Ilustración 2 Producto principal de comercialización - Maiz	45
Ilustración 3 Venta de productos alimentacion para mascotas	45
Ilustración 4 Vista General del Depósito	46

Listado de Tablas

Tabla 1 Analisis DOFA	47
Tabla 2 Factores Claves De Éxito - Debilidades	49
Tabla 3 Factores Claves De Éxito - Fortalezas	49
Tabla 4 Factores Claves De Éxito - Oportunidades	50
Tabla 5 Factores Claves De Éxito - Amenazas	50
Tabla 6 Justificación matriz de evaluación de factores internos MEFI - Fortaleza	53
Tabla 7 Justificación matriz de evaluación de factores internos MEFI - Debilidades	53
Tabla 8 Matriz de evaluación de factores externos EFE.	54
Tabla 9 Justificación matriz de evaluación de factores internos EFE.	55
Tabla 10 Perfil del Depósito EL Jordán	57
Tabla 11 Justificación de las cinco fuerzas de Porter de la industria del Depósito el Jordán	58
Tabla 12 Matriz MIE	60
Tabla 13 Estrategias de la Matriz DOFA	61
Tabla 14 Estrategia: D2D3D4D7O2 Realizar evaluaciones continuas del servicio permitirá el fortalecimiento empresarial en las todas áreas.	62
Tabla 15 Estrategia: D6O1 Ampliar el banco de proveedores para para brindar, oficializar y visibilizar las ofertas.	63
Tabla 16 Estrategia: D5O4 Generar reconocimiento de la marca a través del uso de los empaques como estrategia publicitaria.	63
Tabla 17 Estrategia: F4O1potencializar las ventajas competitivas a través de la variedad de productos y nuevos proveedores.	63
Tabla 18 Estrategia:F3O2 mejorar la atención en el servicio gracias a la calificación de los clientes.	64
Tabla 19 Estrategia:F5O4 identificar la marca a través de bolsas renovables.	64
Tabla 20 Estrategia:D1A4 Durante la capacitación proveer un espacio de concientización sobre los hurtos que se pueden enfrentar durante las horas de trabajo.	65
Tabla 21 Estrategia: F2F4A1A3 tener una reserva de los productos estrellas para cualquier imprevisto en el mercado por la incidencia de factores ambientales.	65
Tabla 22 Plan de Acción Alineado Con Las Estrategias Formuladas	66

Resumen

Introducción: La planeación estratégica es una proyección de lo que se puede obtener a largo plazo, destacando las fortalezas, mejorando las debilidades e identificando y aprovechando las oportunidades. En la Costa Caribe Colombiana, la mayoría de las comercializadoras al por mayor y al detal, provienen de iniciativas propias, y surgen dada la necesidad de un mercado puntual.

Objetivo: Estructurar un plan estratégico para un depósito especializado en la distribución al por mayor y al detal en Cartagena, utilizando la herramientas de análisis que le permita identificar los factores críticos de éxito.

Metodología: La investigación es de tipo descriptivo, de carácter transversal. Se realizó un Sondeo de Opinión y Consumo del Depósito a los Clientes, junto con revisión de la documentación de la empresa. Al sondeo se realizó tablas de frecuencia porcentual y la documentación se organizó, resumió y evaluó de acuerdo a los objetivos planteados.

Resultado: Como fortaleza se encontró un excelente manejo de un producto principal y Atención al cliente, la principal debilidad es que la empresa no posee un organigrama y no se tiene constituido físicamente las labores que debe desempeñar cada empleado dentro de su área de trabajo, como tampoco existen medios publicitarios, así como no se lleva a cabo una retroalimentación dentro del personal que fije propuestas de mejora en los procesos.

Conclusión: En Depósito El Jordán, se encontraron cuáles son los factores críticos de éxito como la calidad de los productos, la fidelidad de los clientes y la variedad de productos ofrecidos. Se evaluaron las promociones, descuentos a los grandes, nuevos y potenciales clientes en productos ofrecidos y en los empaques de los mismos como propuesta de mejora para la empresa.

Abstract

Introduction: Strategic planning is a projection of what can be obtained in the long term, it highlights strengths, improves weaknesses by identifying and taking advantage of opportunities. In the Colombian Caribbean Coast, most wholesale and retail marketers come from their own initiatives, and arise given the need for a specific market.

Objective: To structure a strategic plan for a specialized warehouse in wholesale and retail distribution in Cartagena, using analysis tools that allow it to identify the critical success factors.

Methodology: This research is descriptive, cross-sectional. An Opinion and Consumption Survey of the Deposit was made to the Clients, along with a review of the company's documentation was carried out. Periodic frequency tables were used to the survey and the documentation was organized, summarized and evaluated according to the objectives set.

Result: As a strength was found an excellent management of a main product and customer service, the main weakness is the organization chart that doesn't have the company and has not physically constituted the tasks that each employee must perform within their area of work, as There are also no advertising media, and no feedback is done within the staff that sets proposals for improvement in the processes.

Conclusion: Deposito el Jordan, the critical success factors were found, such as the quality of the products, the loyalty of the customers and the variety of products offered. The promotions and discounts to large new and potential clients in offered products and in the packaging of these as a proposal of improvement for the company were evaluated.

Introducción

Este trabajo establecerá un plan estratégico para ayudar a la empresa Depósito el Jordán a través de estrategias de análisis y propuestas constructivas de mejora consecuente con sus necesidades.

Mediante el plan estratégico y con las herramientas de análisis y diagnósticos como la matriz DOFA, IE, MEFI, MEFE se estudiara el perfil competitivo por medio de las cinco fuerzas de Porter.

Con esto se busca diagnosticar los obstáculos que no permiten el éxito total y reducir el mínimo de adversidad en la empresa y fortalecer su actividad económica.

El plan estratégico permitió a la empresa intervenir los puntos críticos, solucionar los problemas y tomar las fortalezas como herramientas de construcción para crecer; subir el nivel para estar por encima de la competencia, incrementando los clientes por medio de la aplicación de innovaciones adecuadas a las posibilidades organizacionales de la empresa.

La clave de la aplicación del plan estratégico es establecer pautas de acción de acuerdo con el propósito y capacidad de la empresa, entender el comportamiento de la oferta y la demanda escuchando lo que necesitan los clientes, ofreciéndoles comodidad y calidad, que hacen parte de las estrategias así como también estar a la vanguardia utilizando la tecnología como puente para facilitar el servicio al cliente y la organización interna de la empresa.

Depósitos El Jordán necesita caracterizar, determinar, elaborar y conocer sus clientes, igualmente su competencia para que de esta manera pueda superar sus debilidades y amenazas aumentando las fortalezas y oportunidades, todo a través de la estructuración del plan estratégico presentado a continuación.

Capítulo 1. Planteamiento de la Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

Para la gerencia de una empresa es importante la planeación estratégica debido a que es una proyección de lo que se puede obtener a largo plazo, destacando las fortalezas y mejorando las debilidades para así identificar y aprovechar las oportunidades, logrando alcanzar el cumplimiento de los metas establecidas (Gómez, 2003). Cabe resaltar que para la planeación estratégica no es importante anticiparse a la toma de futuras decisiones, por el contrario lo que busca es analizar en el presente las repercusiones que se puedan generar en el futuro (Rodríguez Valencia, 2006).

Debido a que la planeación estratégica ayuda alcanzar los objetivos y metas propuestas se entiende que es una herramienta idónea para unificar los problemas identificados , las causas y los objetivos previstos para superarlos , es una estrategia que organiza la acción para alcanzar los resultados deseados , en donde la estrategia debe ser flexible y no debe estar determinada a lo planificado ; está proyectada a largo plazo por lo menos a sus efectos y consecuencias , se orienta hacia las relaciones de su empresa y ambiente de tarea e incluye a la empresa como totalidad abarcando sus recursos para obtener un resultado efectivo (Ortega Castro, 2008).

En la Costa Caribe Colombiana, la mayoría de las comercializadoras al por mayor y al detal, provienen de iniciativas propias, y que surgieron dada la necesidad de un mercado puntual. En este contexto muchos de los emprendedores carecían de estudios administrativos y/o gerenciales. Sin embargo esta carencia de conocimiento empresarial conllevó en muchas ocasiones, al crecimiento desordenado de la entidad, siendo comercialmente atractivas pero económicamente difíciles de manejar. Y en muchas ocasiones, aunque su

producto estrella era de interés internacional la internacionalización de la PyMe era lo dificultoso, evitando el crecimiento per cápita de las misma (Marulanda Echeverry & López Trujillo, 2013).

Los depósitos de abarrotes especializados, dedicados a la venta de un producto agrícola principal (producto estrella y por el cual es conocido) y algunos otros en menor escala con el ánimo de diversificar la oferta y atraer clientes para el producto principal. Estos depósitos generalmente, tienen un único dueño y una o dos sucursales que son manejadas por el mismo dueño o si hijo mayor que por lo regular tiene estudios de bachillerato completo y en algunos casos Universitarios en el área de administración, sin embargo las decisiones de compra, venta, promociones, pagos se circunscriben al dueño. En casos en que la demanda del producto comercial principal, sea sostenida en el tiempo, se van abriendo sucursales del mismo dentro de área poblacional de influencia. Algunos de ellos, se van tecnificando durante el transcurso del tiempo y generalmente después de la generación fundante (Fierro Duran, 2012).(Chiavenato, I., & Sapiro, 2001; Chiavenato, Villamizar, & Aparicio, 1983).

La principal ventaja que tienen este tipo de depósitos de abarrotes, es que la compra y venta de los productos entre el campesino y el distribuidor solo tiene un paso, que es transportador, siendo en este caso el incremento, es el flete más una comisión que esta entre el 5 y 15%; esto permite que el costo final al cliente pueda variar dependiendo del volumen de compra y/o disponibilidad del producto (promociones), así como los descuentos a clientes habituales. Sin embargo, esta política manejo económico, genera la principal debilidad de este tipo de empresa, el manejo está totalmente centralizado en el dueño del establecimiento (Londoño-Aldana, 2015).

Otra fortaleza es la formación natural de clúster de mercadeo, donde varios depósitos venden diferentes productos sin repetir el producto, aumentando la diversidad de productos por localidad sin competir entre ellos por los clientes. Sin embargo, muchas veces esto juega en contra, ya que la mayoría de estos depósitos tienen el origen antes mencionado, este crecimiento desordenado de su actividad económica disminuye la competitividad frente a las pequeñas, medianas y grandes superficies.

En Cartagena, como capital Departamento de Bolívar, el sector donde los depósitos se encuentran localizado se denomina «Mercado de Bazurto». Dentro de los depósitos especializados se encuentran los de Maíz y sus derivados, la actividad económica de estos es la compra y venta de maíz con todos sus derivados (maíz pilado, cuchuco, cabecita, revuelto, afrecho), aparte de víveres y abarrotos (productos de la canasta familiar) en menor proporción. De estos depósitos destaca uno, el cual se ha caracterizado por la efectividad en los procesos del manejo del grano que es lo que ha permitido que se mantenga liderando con la calidad que brinda en sus productos frente a la competencia.

Actualmente, se ha percibido (en el depósito mencionado) un bajo rendimiento en la productividad comercial, ya que no existe un lineal clara divisoria entre él y la competencia, pasó de ser un empresa líder en el mercado, esto ha generado desestabilidad laboral.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente explicados, la problemática que tienen los depósitos (antes mencionada), así como la falta de conocimientos acerca de técnicas, procesos y ejecución de nuevas ideas impide salir. Se hace necesario presentar una manera de soslayar estos inconvenientes y generar un plan de crecimiento sostenido en el tiempo que garantice la capitalización y

expansión no solo de la empresa sino la seguridad laboral de sus empleados. En este caso particular la generación de un plan de acción.

Los planes de acción es el talón de Aquiles de estas instituciones, dado que crecieron en un nicho con oportunidades de crecimiento rápido, pero, sin una exigencia y voluntades que permitiera su tecnificación rápida y aseguramiento de la calidad y evaluación de los procesos administrativos. Identificando esta problemática es que nace el interés de la generación de un plan de acción a un depósito especializado con ventas al por mayor y al detal ubicado en la ciudad de Cartagena y que el mismo tiene más de dos sucursales.

1.1.1. Formulación del Problema

Teniendo en cuenta el origen de la empresa, el impacto social de la misma, así como su posibilidades de crecimiento, se plantea el interrogante de ¿Cuál sería el plan estratégico que requiere depósito el Jordán que le permita evaluar y aprovechar los factores críticos de éxito?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Estructurar un plan estratégico para un depósito especializado en la distribución al por mayor y al detal en Cartagena durante el periodo de Julio – Octubre de 2017, utilizando la herramientas de análisis que le permita identificar los factores claves de éxito.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Definir el direccionamiento Estratégico de la Empresa con los Factores Claves de Éxito que Afectan Positiva o Negativamente a la Organización.
- Evaluación de Factores Internos y Externos en el Depósito para definir el Perfil Competitivo de la Empresa del Sector Objeto de Estudio.
- Elaborar un plan de acción alineado con las estrategias formuladas para un depósito especializado en la distribución al por mayor y al detal.

1.3. Justificación

Los planes estratégicos, se realizan con el fin de ayudar, mejorar e identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; para que a través de estas se creen estrategias, ideas y tácticas que inciden de manera positiva en la empresa y así potencializar de forma eficiente y eficaz. Así crear un plan estratégico acorde a los requerimientos y necesidades solucionando los factores de intereses de manera práctica y posible aplicar (González Santoyo, Tenorio González, & Tenorio González, 2011).

Estos análisis se enfocan en estudiar el comportamiento, estructura y organización de la empresa, teniendo en cuenta concepciones teóricas para encontrar los motivos de los patrones de comportamiento, debido a sus hábitos culturales y sociales; permitiendo aclarar los aspectos socioeconómicos que reflejan el comportamiento del mercado y lo aprovechan (Aguinis, Edwards, & Bradley, 2017).

Este tipo de investigaciones son importantes porque la información es la base primordial para la toma de decisiones, permitiendo modelar el sistema comercial de la empresa y es quien a fin de cuentas, con la información es que se puede dar el direccionamiento estratégico de la entidad y dentro de los planes estratégicos la colecta de información corresponde a la actividad de mayor importancia porque solo unos buenos datos podría llegar a representar el nicho donde está la entidad (Bettis, Gambardella, Helfat, & Mitchell, 2014). Es donde el tipo de investigación aquí planteada toma relevancia en el crecimiento de una empresa.

El plus indiscutible de los planes estratégicos es información del estado actualizados del nicho donde se encuentra, ya que estos benefician a la empresa al enunciar sus déficit, mostrando sus aspectos a mejorar y las fortalezas así como las ventajas competitivas, potencializando su actividad económica con resultados

positivos y rápidos a través una aplicación acorde a sus capacidades; así como también sirviendo de referente en la vida de la empresa (Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright, 2015).

Para la académica, la creación de estos planes es una oportunidad para los profesionales en formación a que organicen y proyecten sus acciones a corto, mediano y largo plazo, ya que los planes estratégicos no solo son aplicables al ambiente laboral, sino a cualquier aspecto de la vida cotidiana puesto que la fuente de información primaria son los fenómenos del día a día; proporcionando a los estudiantes información de acuerdo a su interés siendo un arquetipo ejemplar (Blader & Tyler, 2009).

En este orden de ideas, la generación de un plan estratégico es de suma importancia, dado que aparte de afianzar conocimientos, saberes y complejidades constructivas posibilitará que una entidad perteneciente a un emprendedor, se encuentre de cara a las necesidades y exigencias del mercado actual.

Capítulo 2. Conceptualización de la Investigación

2.1. Estado del Arte

En el estudio de Garza Ríos, González Sánchez, Pérez Vergara, Martínez Delgado, & Sanler Cruz (2012) cuyo objetivo fue dotar a las organizaciones de un procedimiento basado en herramientas cuantitativas, que les permita utilizar racionalmente sus recursos y con ello elevar la eficiencia, además de la eficacia de su gestión. Siendo el principal resultado el procedimiento validado al ser aplicado en la solución de problemas en un restaurante de comida criolla y en una empresa de servicios de seguridad y protección. Los problemas del restaurante de comida criolla. En él se realiza el diseño de nuevos productos para elevar las ventas, determina el tamaño del pedido para satisfacer las demandas y disminuir los costos por mermas en el almacén central del restaurante, y se realiza un rediseño de la organización del trabajo utilizando la simulación discreta. Además buscaron la solución del principal problema detectado en la empresa de servicios de seguridad y protección, en la cual se realiza la planificación a mediano y corto plazo de los servicios de mantenimiento. Para dar solución al mismo se utiliza la programación lineal y herramientas de itinerario de vehículos, específicamente el método CDS-secuencial.

Por otro lado el referente es el trabajo de Guerrero, Jiménez, Córdoba, Delgado, & Hormaza (2015) se identificó los problemas tecnológicos que enfrentan las empresas de los sectores agropecuario, industrial y público, jerarquizándolos por su nivel de importancia. El Principal resultado de la investigación se construyó una guía con los protocolos a seguir para la resolución de los problemas más comunes que se presentan en las empresas y en la que los mismos usuarios finales, sean capaces de resolver inconvenientes sin recurrir a la ayuda de un administrador.

Además Ramírez Motta, Calderón Rodríguez, & Gómez Cruz (2017) analizaron comparativamente modelos y metodologías para la gestión de la cadena de suministro aplicables a PYME. El Principal resultado de este análisis recoge los resultados obtenidos en el ejercicio del análisis de los seis modelos seleccionados los cuales son: modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México, Modelo de gestión logística para pyme industriales, metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas y modelo de benchmarking de la cadena para pyme manufacturera; la cual sintetiza los criterios establecidos para cada uno de los modelos y metodologías.

Zúñiga et al. (2013), Elaboraron un diagnóstico de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), de la región centro de Coahuila, sobre la aplicación de razones financieras, gestión de la información como resultado de su operación y de elaborar una propuesta que contribuya de alguna forma a orientar a los administradores/propietarios a contar con el análisis y su resultado en tiempo para mejorar la toma de decisiones. Los principales resultados del análisis fueron que El 60.38 % de las empresas se dedican al giro comercial, 31% al de Servicios, 23 % al de la Metalmecánica y 13.8 % a la manufactura. En este contexto, 72 % de las empresas encuestadas están integradas como persona moral en Sociedad Anónima o alguna otra, 23 % como persona física con actividades empresariales y el 5 % son personas físicas. Parte las empresas no elaboran los estados financieros básicos y casi el 20 % no los recibe. Estos son la base el análisis financiero.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Planeación Estratégica

La planeación estratégica abarca un sin números de comportamientos que tiene como objetivo mejorar estructuralmente una empresa, las estrategias se llevan a

cabo a partir de una ideología empresarial adquiriendo un horizonte de manera natural y con un interés particular actuando de acuerdo a las condiciones y alcances de la empresa, teniendo en cuenta los canales de comunicación para buscar soluciones en base a la vida de la empresa, analizando su historia, enfocándose en las fortalezas y debilidades.

Los factores económicos, sociales y culturales son temas fundamentales para crear una planeación estratégica puesto que influyen de manera trascendental en la aplicación y desarrollo de la misma; La planeación estratégica se puede definir como un elemento muy importante a nivel administrativo, permite disminuir los riesgos y al mismo tiempo la incertidumbre, aprovechando las oportunidades, evitando la improvisación en la toma de decisiones y aumentando la posibilidad de éxito. Planear es concebir el futuro deseado, actuar en el presente con visión de futuro, asegurar los recursos necesarios para los resultados esperados. La planeación es un proceso dependiente de la cultura y el desarrollo de la empresa; en este sentido es imprescindible realizar simultáneamente distintas intervenciones que permitan progresos paralelos y complementarios en las áreas clave del negocio .La estrategia empresarial es un conjunto de propósitos y objetivos a largo plazo acompañados de un curso de acción y asignación de recursos, el cual señala un modelo de decisión. Una compañía puede superar a la competencia siempre y cuando establezca una diferenciación a largo plazo. La estrategia significa desarrollar actividades diferentes.

En los factores económicos está inmerso el dinero, en especial el capital que se está dispuesto a proporcionar para las mejoras y aplicación de los planes, así mismo los sociales que van relacionados con los clientes y las condiciones actuales del país y ciudad donde opere la empresa junto con los factores culturales que se refiere desde el tipo de cliente hasta el ambiente empresarial.

Por otro lado la motivación humana; Motivo. Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo .El comportamiento humano es dinámico por:

- a. El comportamiento es causado, existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos.
- b. El comportamiento es motivado, en todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- c. El comportamiento está orientado hacia objetivos.

En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento. En este caso la planeación estratégica debe enfocarse en el mercadeo, ventas, logística y producción que debe ordenarse con la visión y misión de la empresa a través de una organización respaldada por la ejecución, dirección y control de lo planeado; sin embargo, debe ir en conjunto con el recurso humano de la empresa porque ellos aplicaran lo planteado (Chiavenato, I., & Sapiro, 2001).

2.2.2. Direccionamiento Estratégico

Direccionamiento estratégico aclara la visión y misión de los objetivos planteados de manera eficiente y eficaz; Ansoff, Declerck, & Hayes, (1990) plantean una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias; Betancur (2005) plantea que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca al primero. Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección

operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson & Scholes (2001) que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. Laínes & Bellostas (1991) plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros.

Según Camacho (2002), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Thompson & Strickland (2004) la definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados". Según Saloner, Shepard, & Podolny (2005), "la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización".

Ansoff (1997), Plantea que "la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que

(a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno".

Para Garrido (2003), un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos.

Johnson & Scholes (2001), por su parte, definen que "la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas". Según estos autores, este es uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control, y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa; olvidando que esta no debe ser su meta final y mucho menos absorber todo su tiempo.

Después de hacer referencia a las definiciones de diferentes autores, se considera que la planteada por Ansoff (1997) representa un aporte valioso en tanto logra una adecuada integración entre los llamados aspectos centrales para el buen desarrollo de una organización en un ambiente determinado y los que se consideran aspectos principales, es decir, lograr la orientación hacia sus objetivos; definir su capacidad interna y dar respuesta a las exigencias del entorno.

2.2.3. Principios Corporativos

2.2.3.1. Misión

“En el fondo, toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización. La misión incluye los objetivos esenciales del negocio; cada organización tiene una misión específica de la cual se derivan sus objetivos organizacionales principales.”

2.2.3.2. Visión

“La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que se pretende ser. Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto periodo. De esta manera, la visión organizacional indica cuales son los objetivos que deben alcanzarse en los próximos años, para orientar a sus miembros en cuanto al futuro que la organización pretende transformar”.

2.2.4. Diagnostico Estratégico

Para comprender el concepto de diagnóstico estratégico, se desglosaran los términos para un mejor entendimiento. Partiendo por diagnóstico, se entiende como aquella evaluación mediante el cual se puede percibir el comportamiento de un proceso, objeto u persona en un determinado espacio. Por otro lado estrategia se valora como el conjunto de acciones que llevándolas a cabo ayudan alcanzar un objetivo. En el marco de la administración, según Smith, Espinosa, & Porter (2011) “la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellas”.

Johnson & Scholes (2001), estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas.

Teniendo en cuenta esto, primeramente la empresa debe realizar un análisis externo para saber cómo actuar frente a los cambios del mercado, como también un análisis interno para medir su factor diferenciador. En esto radica el diagnóstico empresarial, observar, investigar, conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de toda organización entorno a su unidad de negocio, buscando trabajar en los índices negativos que convirtiéndolos en positivos ayuden a maximizar la productividad empresarial.

Serna Gómez (2003) en su libro “Gerencia Estratégica” destaca el DOFA como un método esencial para realizar un estudio exhaustivo de la empresa, mencionando la capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica y talento humano como índices que inciden en el desempeño interno y los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos dentro de todo aquello que se puede encontrar en el exterior que influye en las actividades de la compañía.

2.2.5. Opciones Estratégicas

Después de haber efectuado el estudio del comportamiento dentro de la empresa como en su entorno, las opciones estratégicas serán el rumbo que guíe la consecución de los objetivos estratégicos a seguir para controlar y direccionar los índices reflejados en el DOFA. Según Serna, puntos fundamentales como las técnicas de proyección de futuro del mercado, determinar propósitos integrales en la compañía que abarquen todas las áreas, creación ideas emprendedoras que maximicen el logro de la misión, son puntos considerables a tener en cuenta durante el desarrollo del plan estratégico.

2.2.6. Formulación Estratégica

Continuando en el campo de acción estratégico, la formulación de funciones específicas a cumplir durante el desarrollo de las actividades planeadas, serán un punto clave que marcará el camino a seguir de toda empresa, puesto que se evalúa con determinación desde su comienzo las ventajas y desventajas de toda decisión que se tome para la ejecución de planes de acción a implementar.

La formulación estratégica tiene en cuenta tanto casos de éxito como fracasos, reportes históricos, sucesos, investigaciones para basarse objetivamente en comportamientos que se han presentado, evaluándolo y buscando nuevos rumbos o planes de mejora para ello.

Carlos Matus orienta la formulación en base a ciertos aspectos relevantes que sirven de gran ayuda para poder realizar esta acción de la manera en la que se espera, como lo son:

- Realizar un análisis de factibilidad.
- Programación, donde se establezca temporalmente el inicio de cada curso de acción y su desenlace con los resultados esperados en prospectiva al tiempo de finalización.
- Presupuesto, donde se asignen los recursos para cada tarea.
- Organización y talento humano.

2.2.7. Indicadores de gestión

Estos promueven una evaluación y control de lo planeado de manera detallada tanto que puede identificar y verificar la calidad y los resultados.

Eficacia (logro): Es la capacidad para lograr los resultados guardando relación con los objetivos y metas planteadas, en un período de tiempo determinado. Esta se mide en relación con los productos y servicios ofrecidos una vez concluidos.

En términos de eficacia se busca:

- Verificar el cumplimiento y/o desviación de las metas, planes y programas preestablecidos en el ámbito institucional.
- Medir el grado de cumplimiento de los resultados frente a lo planeado.
- Evaluar si el servicio prestado se entregó oportunamente, cumpliendo con el tiempo estipulado, en la cantidad determinada, volumen ejecutado por unidad de tiempo, y con la calidad requerida para la completa satisfacción del usuario.
- Establecer el grado de cobertura del servicio prestado de acuerdo a lo contenido en el plan.

Eficiencia (Gestión de Recursos): Es la maximización de los insumos empleados para generar productos o servicios; ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos. Es decir, mide la manera en que los recursos e insumos se convierten económicamente en resultados o productos.

Efectividad (Impacto): La efectividad ha sido definida como el grado en que se logran los objetivos y se satisface la necesidad o se resuelve el problema para el cual fue creado el plan, programa o proyecto, y el nivel de impacto de las actividades que se desarrollan frente a los objetivos planteados. Responde a preguntas como:

- ¿Qué tan efectiva es la Organización para dirigirse al logro de su Misión?

- ¿Tiene la Organización la capacidad para satisfacer las necesidades de los Beneficiarios, clientes, Usuarios?
- ¿Al satisfacer las necesidades de los Clientes cómo busca el apoyo de sus involucrados para asegurar su futuro?
- ¿La Organización proporciona a los involucrados los productos y servicios que requieren y están dispuestos a apoyar?

2.2.8. Etapas De La Planeación Estratégica

Según Chiavenato (2011) todo plan estratégico consta de 4 herramientas fundamentales para llevar a cabo un excelente proceso evolutivo en la organización.

1. Parte filosófica donde se encuentra la cultura organizacional. Para Arias (1996) es claro que el conocimiento de la cultura organizacional facilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones, asimismo ayuda tanto a los empleados como a los directivos a predecir conductas. Por consiguiente respaldando el punto filosófico es importante que toda organización tenga una misión, visión, valores y principios que ayuden a construir el ambiente en el lugar de trabajo, como también ayude a trabajar con mayor productividad a los empleados ya que conocen el punto ideal que quieren alcanzar.
2. Parte analítica, lo referente al estudio de la empresa tanto internamente como externo, la implementación del DOFA para conocer más a fondo el desarrollo de la empresa.
3. Parte estratégica, formulación, planeación, de las acciones a realizar. La planificación estratégica como un proceso continuo y sistemático donde las personas toman decisiones acerca de los resultados futuros que pretenden, cómo se logran los resultados, y cómo se mide y evalúa el éxito".

4. Parte operativa, análisis de factores claves de éxito, para realizar retroalimentación o la implementación de un sistema de seguimiento que informe cómo va el estado de la empresa frente a sus competidores.

2.2.9. Matriz DOFA

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson en 1998 establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas (Rodríguez Valencia, 2006).

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución,

comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.)

Estos talones de Aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable. Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.

La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de

carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

FORTALEZAS

- Capacidades fundamentales en áreas claves.
- Recursos financieros adecuados.
- Buena imagen de los compradores.
- Un reconocido líder en el mercado.
- Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.
- Acceso a economías de escala.
- Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.
- Propiedad de la tecnología.
- Ventajas en costos.
- Mejores campañas de publicidad.
- Habilidades para la innovación de productos.
- Dirección capaz.
- Posición ventajosa en la curva de experiencia.
- Mejor capacidad de fabricación.
- Habilidades tecnológicas superiores.

DEBILIDADES

- No hay una dirección estratégica clara.
- Instalaciones obsoletas.
- Rentabilidad inferior al promedio.
- Falta de oportunidad y talento gerencial.
- Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.
- Abundancia de problemas operativos internos.
- Atraso en investigación y desarrollo.

- Línea de productos demasiado limitada.
- Débil imagen en el mercado.
- Débil red de distribución.
- Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
- Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.

OPORTUNIDADES

- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ingresar en nuevos mercados o segmentos.
- Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.
- Diversificarse en productos relacionados.
- Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).
- Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.
- Complacencia entre las compañías rivales.
- Crecimiento en el mercado más rápido.

AMENAZAS

- Entrada de competidores foráneos con costos menores.
- Incremento en las ventas y productos sustitutos.
- Crecimiento más lento en el mercado.
- Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.
- Requisitos reglamentarios costosos.
- Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
- Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.

- Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.
- Cambios demográficos adversos.
-

2.2.10. Formulación De Las Alternativas Estratégicas

Continuando en el campo de acción estratégico, la formulación de funciones específicas a cumplir durante el desarrollo de las actividades planeadas, serán un punto clave que marcará el camino a seguir de toda empresa, puesto que se evalúa con determinación desde su comienzo las ventajas y desventajas de toda decisión que se tome para la ejecución de planes de acción a implementar.

La formulación de estrategias se compone de dos elementos: uno proactivo que tiene carácter anticipativo y el otro concebido como respuesta a nuevos desarrollos, oportunidades especiales y experiencias con los éxitos y fracasos de movimientos, enfoques y acciones estratégicas anteriores.

Carlos Matus orienta la formulación en base a ciertos aspectos relevantes que sirven de gran ayuda para poder realizar esta acción de la manera en la que se espera, como lo son:

- Realizar un análisis de factibilidad.
- Programación, donde se establezca temporalmente el inicio de cada curso de acción y su desenlace con los resultados esperados en prospectiva al tiempo de finalización.
- Presupuesto, donde se asignen los recursos para cada tarea.
- Organización y talento humano.

2.2.11. Elaboración De La Planeación Estratégica

La estrategia debe considerar a todos los miembros de la organización, con el fin firme propósito de que todos los recursos humanos se comprometan con la

organización. Además de desarrollar un plan de acción a largo plazo coordinado, integrado y consistente facilitando la adaptación de la empresa a los constantes cambios del ambiente (Lorange & Vancil, 1976). En este punto de la estrategia, se comienzan a valorar los análisis desarrollados frente a las puntos débiles o fuertes que arrojo el DOFA, para poder tomar decisiones frente a eso y establecer metas con tiempo para medir el índice de productividad y mejora continua en los procesos.

2.3. Marco Conceptual

Amenazas: Probabilidad de ocurrencia de un evento o resultado no deseable, con una cierta intensidad en un cierto sitio y en un cierto periodo de tiempo. Está constituida por los factores de riesgo externos, que pueden ser modificables, pero más a menudo no lo son (Cardona Arboleda & Sarmiento Prieto, 1989).

Auditoria: Se origina como una necesidad social generada por el desarrollo económico, la complejidad industrial y la globalización de la economía, que han producido empresas sobredimensionadas en las que se separan los titulares del capital y los responsables de la gestión. Se trata de dotar de la máxima transparencia a la información económico-financiera que suministra la empresa a todos los usuarios, tanto directos como indirectos.

Base de datos: Conjunto estructurado de datos registrados sobre soportes accesibles por ordenador para satisfacer simultáneamente a varios usuarios de forma selectiva y en tiempo oportuno. (Delobel, 1982)

Comunicación: Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de

un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupalo. (B.F. Lomonosov)

Comunicación organizacional: Puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación. (Fernando Martín Martín, 1995).

Diagnóstico: Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones. (Andrade de Souza, 1968.)

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. 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. (Fred R. David, 2003)

Estrategias: Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de los recursos de la empresa. (Fred R. David, 2003)

Estudio de impacto: Término que indica si el proyecto tuvo un efecto en su entorno en términos de factores económicos, técnicos, socio-culturales, institucionales y medioambientales. (OCDE, 1992)

Evaluación: Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia. (Koontz, 1990).

Indicadores: Los indicadores son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto. (Bauer, 1966)

Matriz FODA: Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Thompson y Strikland, 1998)

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

Motivación: Es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador. (Sexton, 1977)

Organización: Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera.

Plan de Acción: Compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas. Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

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. (Jairo Amaya)

2.4. Marco Legal

La empresa Depósito el Jordán, es una empresa que está constituida como persona natural régimen común, Pertenecientes a este régimen las personas naturales que no cumplen los requisitos establecidos en el artículo 499 del estatuto tributario modificado por la ley 1819 de 2016.

Ley 590 Del 10 De Julio De 2000 – Ley Mipyme

El objetivo principal de esta ley es el siguiente: Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración de sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores

económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad de los colombianos.

Ley 1014 De Enero 26 De 2006

Los objetivos de esta ley, se encuentran descritos en el Artículo N°2, los cuales se resumirán a continuación:

- Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país. - Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas. Establece mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento.
- Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento, en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento.
- Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras. Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes.
- Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

Ley 100/93, decretos 1295/94, 1771/94, 1772/94:

Organizan el Sistema General de Riesgos Profesionales, a fin de fortalecer y promover las condiciones de trabajo y de salud de los trabajadores en los sitios donde laboran. El sistema aplica a todas las empresas y empleadores.

Ley 101 de 1993 General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero

Esta ley desarrolla los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución Nacional. En tal virtud se fundamenta en los siguientes propósitos que deben ser considerados en la interpretación de sus disposiciones, con miras a proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales:

1. Otorgar especial protección a la producción de alimentos.
2. Adecuar el sector agropecuario y pesquero a la internacionalización de la economía, sobre bases de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional.
3. Promover el desarrollo del sistema agroalimentario nacional.
4. Elevar la eficiencia y la competitividad de los productos agrícolas, pecuarios y pesqueros mediante la creación de condiciones especiales.

RESOLUCIÓN 2674 DE 2013 Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. EL MINISTRO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL.

CONCEPTO SANITARIO. Es el concepto emitido por la autoridad sanitaria una vez realizada la inspección, vigilancia y control al establecimiento donde se fabriquen, procesen, preparen, envasen, almacenen, transporten, distribuyan, comercialicen, importen o exporten alimentos o sus materias primas. Este concepto puede ser favorable o desfavorable, dependiendo de la situación encontrada.

DESINFECCIÓN – DESCONTAMINACIÓN. Es el tratamiento fisicoquímico o biológico aplicado a las superficies limpias en contacto con el alimento con el fin de destruirlas células vegetativas de los microorganismos que pueden ocasionar riesgos para la salud pública y reducir sustancialmente el número de otros microorganismos indeseables, sin que dicho tratamiento afecte adversamente la calidad e inocuidad del alimento.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1. Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo descriptivo dado que solo se definen las características y se identifican los diferentes elementos y componentes, así como la interrelación; en este caso particular, el propósito es la delimitación de los hechos que conforman el manejo diario de la empresa para poder formular un plan de manejo estratégico.

Esta investigación es de carácter trasversal, aunque los alcances de la misma son longitudinales, esto porque la información para crear el plan estratégico y el impacto de este es en el tiempo después de la formulación del mismo.

3.2. Población y Muestra

En este caso la población está compuesta por clientes y personal que labora en el Depósito. Se tomó una muestra a priori de 52 clientes, a estos se les preguntó información básica sobre la percepción de la entidad, así como, que producto compraron y el monto de lo comprado, como también datos de Ubicación y Servicio de la Empresa.

Así mismo, el Depósito fue objeto de revisión, en este caso la población fueron el registro documental y mapa si existieron para definir la mejor estrategia.

3.3. Técnicas de Recolección de Información

Se utilizaron dos fuentes de información:

Fuente Primaria: Sondeo de Opinión y Consumo del Depósito a los Clientes que compraban en el establecimiento.

Fuente Secundaria: Documentos administrativos que ayudaron a la consecución de la empresa y así como documentos fundacionales y minuta de creación, así como registro del objeto social, comercial e industrial de la empresa y documentos varios donde se tenga la estructura del negocio.

3.4. Técnicas de Procesamiento de la Información

Los datos correspondientes a la fuente primaria (Sondeo de Opinión y Consumo del Depósito) se realizaron tablas de frecuencia porcentual y se ilustró en tablas y gráficos (ANEXO 01).

En cuanto a las fuentes secundarias, se organizaron de acuerdo a los objetivos, se realizó una priorización de la información, consecutivamente se resumió y revisó su pertinencia de acuerdo a la legislación actual y se puntuó teniendo en cuenta las guías de elaboración de planes estratégicos.

Capítulo 4. Resultados

4.1. Direccionamiento Estratégico De La Empresa

4.1.1 Misión

Nuestra misión es brindarles una agradable experiencia a los clientes, haciendo de su compra una actividad placentera, reuniendo todos los productos básicos de la canasta familiar en un mismo lugar, ofreciendo calidad y un excelente servicio.

4.1.2 Visión

Depósito el Jordán al 2022 será reconocido en el mercado local y regional, por la calidad de sus productos, excelente atención, y por incursionar con su propia línea de productos basado en las diferentes variedades de Maíz.

4.1.3 Valores

Son todas aquellas acciones que se deben tener en cuenta dentro de la ejecución de las actividades desempeñadas a diario, para poder alcanzar un excelente clima organizacional. Los que se destacan en la organización son:

- **Responsabilidad:** Comprometerse, teniendo sentido de pertenencia por la empresa y cada uno de sus procesos, vigilando que todo se maneje de manera adecuada, desde el momento de ofrecer un producto hasta lograr la satisfacción del cliente.
- **Respeto:** Manejando las relaciones interpersonales con cortesía, donde se consiga valorar las opiniones en cualquier situación dentro del ámbito laboral y comercial.
- **Honestidad:** Toda operación que se realice en la organización, deberá ejecutarse de manera transparente.
- **Fiabilidad:** Ofrecer productos de calidad, brindando confianza y seguridad a quienes le ofrecemos nuestros servicios.

4.1.4 Objetivo Corporativo

Nuestro principal objetivo como empresa es brindar la facilidad al cliente de obtener variedad en los productos de consumo diario en las cantidades que sean requeridas, teniendo como base la calidad, excelente servicio al cliente y precios accesibles, consiguiendo satisfacer sus necesidades como también sus deseos lo que conlleva al cliente a preferirnos ante la competencia.

4.1.5 Productos

Ilustración 1 Estantería de Productos para Animales



Fuente: Autoras del Trabajo

Ilustración 2 Producto principal de comercialización - Maíz



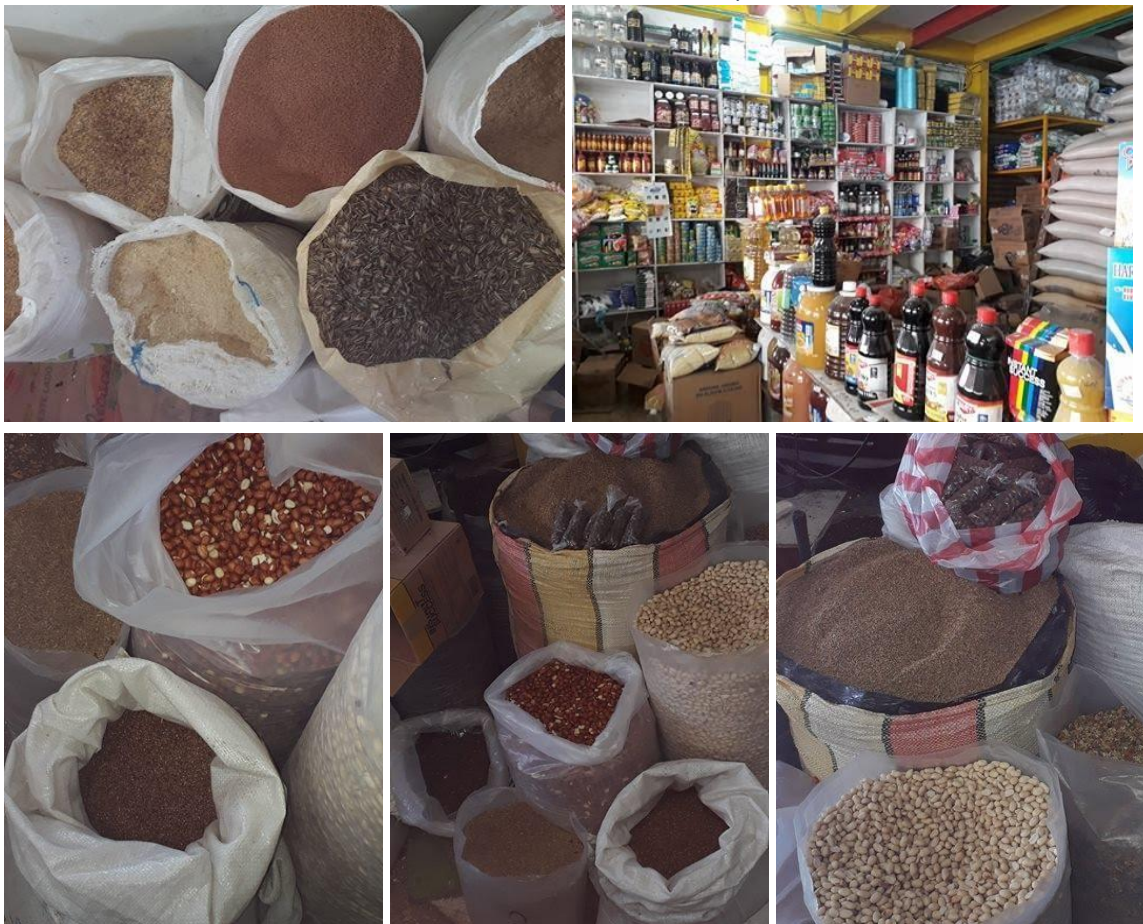
Fuente: Autoras del Trabajo

Ilustración 3 Venta de productos alimentacion para mascotas



Fuente: Autoras del Trabajo

Ilustración 4 Vista General del Depósito



Fuente: Autoras del Trabajo

4.2. Factores Claves de Éxito que Afectan Positiva o Negativamente a la Organización

4.2.1. Identificación de Factores Claves de Éxito

Tabla 1 Analisis DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación al personal. 2. La empresa no posee software contable. 3. No posee un organigrama y no se tiene constituido físicamente las labores que debe desempeñar cada empleado dentro de su área de trabajo. 4. No existe aprovechamiento de los espacios con los que se cuenta. 5. No existen medios publicitarios. 6. Formalización de las promociones. 7. No se lleva a cabo retroalimentación dentro del personal que fije propuestas de mejora en los procesos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Locación y espacios. 2. Manejo de un producto principal. 3. Atención al cliente. 4. Variedad en los productos. 5. Posicionamiento en el mercado. 6. Horarios de atención.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar el banco de proveedores. 2. Evaluación continua de la calidad del servicio. 3. Ampliar los sistemas de pago. 4. Utilización del empaque (amable con el medio ambiente) como estrategia de posicionamiento de la marca. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluctuaciones de los precios en el mercado del producto estrella. 2. Falta de regulación y normalización de precios al interior del nicho de mercado. 3. Factores medioambientales que inciden sobre la disponibilidad del producto estrella. 4. Problemáticas socioeconómicas asociadas a la seguridad 5. Reformas tributarias no acordes al sector económico donde se mueve la empresa.

Fuente. Realizado por los autores

Se analizó detalladamente la situación actual de la empresa, junto con el personal de experiencia que llevan años de trabajo en el Depósito, encontrándose los

factores claves de éxito que han influido en la evolución que ha tomado la organización a través de los años, asimismo como ha repercutido cada acción al rendimiento de esta misma. Cada uno servirá circunstancialmente para la elaboración de estrategias que sirvan de motor en direccionamiento estratégico que impulse a maximizar la productividad de depósito el Jordán. Precedentemente se mencionan, aquellas debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas halladas en el “Depósito el Jordán” (Tabla1).

Tabla 2 Factores Claves De Éxito - Debilidades

DEBILIDADES	JUSTIFICACIÓN
Falta de capacitación al personal.	No se ofrece formación frente a los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, ya que el desarrollo de la misma se dio empíricamente, a causa de esto, los trabajadores desempeñan sus tareas productivas de la misma manera y no bajo un aprendizaje cualificado.
La empresa no posee software contable.	El manejo del inventario no se realiza de manera sistemática. El cual ayude a visualizar y percatar los números exactos de los productos que puedan estar en stock o no.
No posee un organigrama y no se tiene constituido físicamente las labores que debe desempeñar cada empleado dentro de su área de trabajo.	Los lineamientos de trabajo son constituidos bajo la orden del jefe de la empresa, en consecuencia se carece de una guía que explique el rol de cada trabajador y las funciones que debe cumplir diariamente, influyendo en la base de objetivos que debe tener para conducirlo a cumplir con la visión que se espera.
No existe aprovechamiento de los espacios con los que se cuenta.	El desaprovechamiento de los espacios en efecto, trae consigo mala organización de los productos, limitando las actividades que se deben ejecutar de la manera correspondiente, impidiendo que el servicio de calidad se preste y el manejo de los tiempos sea adecuado.
No existen medios publicitarios.	El reconocimiento que se tiene hacia los productos es gracias al voz a voz que se ha difundido por los clientes. No obstante, la imagen de la empresa se vería mejor reflejada y ayudaría atraer más compradores si se invierte en publicidad.
Formalización de las promociones.	Hacerle conocer al cliente la promoción que se le ofrece en la venta de los productos.
No se lleva a cabo retroalimentación dentro del personal que fije propuestas de mejora en los procesos.	No se ejecutan reuniones periódicas para evaluar y elaborar un seguimiento de las tareas cumplidas o no, por tanto el personal no tiene el espacio para comunicar ideas de mejora para la empresa.

Tabla 3 Factores Claves De Éxito - Fortalezas

FORTALEZAS	JUSTIFICACIÓN
Locación y espacios.	La ubicación favorece al cliente encontrar con facilidad el establecimiento.
Manejo de un producto principal.	El producto estrella "Maíz", ha generado un factor diferenciador frente a los demás establecimientos gracias a la calidad que el cliente percibe de este.
Atención al cliente.	El servicio que prestan los empleados a los clientes es eficiente, su objetivo es atender con familiaridad a los compradores, para brindarles una agradable experiencia durante la compra.
Variedad en los productos.	La gama de productos que se ofrece es amplia y satisface la demanda.

Posicionamiento en el mercado.	La imagen que refleja el depósito, es gracias a los años de experiencia en el buen servicio y calidad de los productos.
Horarios de atención.	Se maneja un horario de atención al cliente, por un tiempo de 4:00 am a 6:00pm, para abastecer las necesidades de la demanda.

Fuente. Realizado por los autores.

Analizando la situación actual de la empresa, se observa en el ámbito interno puntos claves que permiten evidenciar el desarrollo de esta, bajo el direccionamiento que se ha estado efectuando desde sus inicios, a partir de esto, demuestra que se requiere una evaluación completa tanto en las fortalezas para mantener esta constante positiva en los procedimientos que se ejecutan día a día, como también atacar las debilidades que imposibilitan a la empresa llegar a un estado óptimo. Haciendo hincapié en la relevancia que posee este último asunto, por ser una parte inflexible en la cual se debe trabajar mucho para no recaer en esos mismos errores si no ver la oportunidad de transformarlos en éxito. Como se explica minuciosamente en los factores claves de éxito. (Tabla 2 y Tabla 3)

Tabla 4 Factores Claves De Éxito - Oportunidades

OPORTUNIDADES	JUSTIFICACIÓN
Aumentar el banco de proveedores.	Buscar nuevos proveedores para incrementar la oferta de productos.
Evaluación continua de la calidad del servicio.	Con esto se buscara brindarle la oportunidad al cliente mediante una PQR (Petición, Quejas y Recursos), valorar el servicio prestado, para así mejorar constantemente el servicio que se le preste al cliente.
Ampliar los sistemas de pago.	Es importante brindarle facilidad al cliente para realizar el pago de los productos.
Utilización del empaque (amable con el medio ambiente) como estrategia de posicionamiento de la marca.	Modernizar las bolsas en las cuales el cliente se lleva su producto, será clave para el reconocimiento del depósito en el mercado.

Tabla 5 Factores Claves De Éxito - Amenazas

AMENAZAS	JUSTIFICACIÓN
Fluctuaciones de los precios en el mercado del producto estrella.	El entorno empresarial es dinámico, muchas veces se dan situaciones en donde la competencia baja los precios repentinamente.

Falta de regulación y normalización de precios al interior del nicho de mercado.	Insuficiencia de normas que estandaricen los precios, para evitar competencia desleal.
Factores medioambientales que inciden sobre la disponibilidad del producto estrella.	Los cambios climáticos que se están presentando fortuitamente a causa del calentamiento global afectan los periodos donde se debe entregar el producto estrella.
Problemáticas socioeconómicas asociadas a la seguridad	El desempleo que se presenta en Cartagena , afecta negativamente en la población , causando hurtos , fraudes, riñas que bajan el nivel de seguridad del sector.
Reformas tributarias no acordes al sector económico donde se mueve la empresa.	Normas que no van relacionadas al sector económico afectándolo en su productividad.

Fuente. Realizado por los autores.

En la anterior tabla se puede visualizar, como todo el sector externo influye en el progreso o no de la empresa debido a que es una variable que no se puede controlar, muchas veces cambia el curso de las operaciones o ventas que se tienen visualizadas a realizar , por ello es importante examinar su comportamiento, para poder tomar decisiones con inteligencia en el mercado o tener planes de acciones en caso de contingencias para saber cómo actuar frente a estas situaciones como por ejemplo una de ellas mencionada anteriormente : son los efectos tributarios , que determinan el precio de venta de los productos por el alza en los impuestos ,terciando en la compra del consumidor, como muchos otros casos , los que singularmente atacan de manera directa en *el Depósito el Jordán*.

4.3. Evaluación de Factores Internos y Externos en Depósito

4.3.1. Evaluación de Factores Internos

Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos MEFI: FORTALEZAS / DEBILIDADES

FORTALEZAS			
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PES O	CLASIFICACIÓ N	PUNTUACIÓ N
Locación y espacios	0,05	3	0,15
Manejo de un producto principal	0,14	4	0,56

Atención al cliente	0,10	4	0,4
Variedad en los productos	0,08	3	0,24
Posicionamiento en el mercado	0,10	4	0,4
Horarios de atención	0,06	3	0,18
SUBTOTAL	0,53	-	1,93
DEBILIDADES			
Falta de capacitación al personal	0,07	2	0,14
La empresa no posee software contable	0,12	1	0,12
No posee un organigrama y no se tiene constituido físicamente las labores que debe desempeñar cada empleado dentro de su área de trabajo	0,06	1	0,06
No existe aprovechamiento de los espacios con los que se cuenta	0,05	2	0,1
No existen medios publicitarios	0,08	1	0,08
Formalización de las promociones	0,05	2	0,1
No se lleva a cabo retroalimentación dentro del personal que fije propuestas de mejora en los procesos.	0,04	2	0,08
SUBTOTAL	0,47	-	0,68
TOTAL	1	-	2,61

Fuente. Realizado por los autores

La relevancia y aprovechamiento de la ubicación de la empresa es un factor determinante que se afianza a través del resultado de las competencias puesto que el valor agregado es la diferencia que hace que un negocio este encima de otro y sus ventas sean ascendentes. Por lo tanto valorar este punto permita hacer una mirada prospectiva a la creación de estrategias fortuitas de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Tabla 6 Justificación matriz de evaluación de factores internos MEFI - Fortaleza

ITEM	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITOS	PESO RELATIVO	JUSTIFICACIÓN
FORTALEZAS			
1	Locación y espacios.	0,05	Se encuentra en una gran zona de comercio, cuenta con parqueadero y espacios amplios.
2	Manejo de un producto principal.	0,14	Su alta puntuación radica en la calidad que destacan los productos frente a la competencia.
3	Atención al cliente.	0,10	Se le dio este valor teniendo en cuenta el buen trato que los empleados deben mantener con los clientes para lograr su fidelización.
4	Variedad en los productos.	0,08	La empresa posee una buena gama de productos.
5	Posicionamiento en el mercado.	0,10	La empresa logra ser reconocida en el mercado por la atención al cliente y sus productos.
6	Horarios de atención.	0,06	Este valor representa la posibilidad que tiene el cliente de comprar lo que necesita en los intervalos de tiempos donde la empresa se encuentra en funcionamiento.

Tabla 7 Justificación matriz de evaluación de factores internos MEFI - Debilidades

ITEM	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITOS	PESO RELATIVO	JUSTIFICACIÓN
DEBILIDADES			
1	Falta de capacitación al personal.	0,07	Esto influye en esta medida por el desenvolvimiento del trabajador frente a los procesos realizados en la empresa.
2	La empresa no posee software contable.	0,12	Es de gran importancia ya que ayuda a medir los productos que no se están rotando, o cuantos hay en bodega con exactitud.
3	No posee un organigrama y no se tiene constituido físicamente las labores que debe desempeñar cada empleado dentro de su área de trabajo.	0,06	Esto es una debilidad que aunque no ha afectado el trabajo de los empleados es importante que ellos conozcan sus funciones puntualmente.

4	No existe aprovechamiento de los espacios con los que se cuenta.	0,05	Existe un gran espacio pero el mal aprovechamiento de este impide que las actividades se ejecuten de manera eficiente y eficaz
5	No existen medios publicitarios.	0,08	Su medida indica que se debe incorporar nuevas maneras para atraer potenciales clientes con publicidad innovadora.
6	Formalización de las promociones.	0,05	Los clientes desconocen los descuentos aplicados por falta de información.
7	No se lleva a cabo una retroalimentación dentro del personal que fije propuestas de mejora en los procesos.	0,04	La opinión de los empleados ayudara a mejorar los procesos que no se estén ejecutando de la mejor manera.

Fuente. Realizado por los autores

Es importante el resultado que arroja la tabla puesto que una vez más se evidencia la importancia de los clientes; así como también que en algún momento de la vida de una empresa se debe capacitar a los empleados para lograr un mejor desenvolvimiento en las labores diarias; además de resaltar, la lealtad y fidelidad de los clientes va de la mano con la calidad y un buen servicio.

4.3.2. Evaluación de Factores Externos en Depósito El Jordán

Tabla 8 Matriz de evaluación de factores externos EFE.

OPORTUNIDADES			
Factor Crítico de Éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
Aumentar el banco de proveedores.	0,15	3	0,45
Evaluación continua de la calidad del servicio.	0,12	2	0,24
Ampliar los sistemas de pago.	0,15	4	0,6
Utilización del empaque (amable con el medio ambiente) como estrategia de posicionamiento de la marca.	0,1	4	0,4
SUBTOTAL	0,52		1,69
AMENAZAS			
Fluctuaciones de los precios en el mercado del producto estrella.	0,14	2	0,28
Falta de regulación y normalización de precios al interior del nicho de mercado.	0,1	1	0,1

Factores medioambientales que inciden sobre la disponibilidad del producto estrella.	0,1	3	0,3
Problemáticas socioeconómicas asociadas a la seguridad.	0,08	4	0,32
Reformas tributarias no acordes al sector económico donde se mueve la empresa.	0,06	2	0,12
SUBTOTAL	0,48		1,12
TOTAL	1		2,81

Fuente. Realizado por los autores

Se asigna la clasificación donde el 4 demuestra un valor alto que corresponde a la capacidad de la empresa por responder con estrategias a esas oportunidades y 1 la clasificación más baja en respuesta deficiente frente al factor determinado. En este caso el resultado de las oportunidades fueron más altas que el subtotal de las amenazas esto quiere decir que la empresa responde bien ante los factores negativos externos.

Tabla 9 Justificación matriz de evaluación de factores internos EFE.

ITEM	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITOS	PESO RELATIVO	JUSTIFICACIÓN
OPORTUNIDADES			
1	Ampliar el banco de proveedores.	0,15	Al encontrar nuevos proveedores se podrá incrementar el número de ofertas que se puede ofrecer al consumidor.
2	Evaluación continua de la calidad del servicio.	0,12	Conocer la valoración que le da el cliente a la compra, será importante para mejorar el servicio de atención al cliente.
3	Ampliar los sistemas de pago.	0,15	Es uno de los puntajes más alto reflejado en la tabla, puesto que permite al cliente una mejor accesibilidad en el momento de pagar su producto.
4	Utilización del empaque (amable con el medio ambiente) como estrategia de posicionamiento de la marca.	0,1	Implementar sosteniblemente el uso de la marca en las bolsas donde se empacan el producto.
AMENAZAS			

1	Fluctuaciones de los precios en el mercado del producto estrella.	0,14	Se presentan tiempos en el cual los competidores rematan el producto a precios más bajos de los establecidos.
2	Falta de regulación y normalización de precios al interior del nicho de mercado.	0,1	El valor indica la falta de supervisión ante los precios que colocan las empresas en el mercado y como este factor debe tenerse más en cuenta.
3	Factores medioambientales que inciden sobre la disponibilidad del producto estrella.	0,1	Este puntaje seleccionado nos muestra la relevancia de los factores medio ambientales en los tiempos de cosecha del producto estrella. Impidiendo conocer con exactitud los periodos en los cuales se debe sembrar y hacer la recolecta.
4	Problemáticas socioeconómicas asociadas a la seguridad.	0,08	La calificación incide en la inseguridad del sector, y en los mecanismos que se desarrollan para contrarrestar esta situación.
5	Reformas tributarias no acordes al sector económico donde se mueve la empresa.	0,06	Su puntuación radica en la importancia de las decisiones que tome el gobierno para el sector económico en el que se encuentra el Depósito, afectando el proceso comercial que lleva a cabo la empresa.

Fuente. Realizado por los autores

Los factores determinantes de éxito van a incidir de manera significativa en los indicadores de gestión, en las metodologías utilizadas para lograr los objetivos convirtiendo las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades que promuevan el desarrollo comercial y las mejoras internas de la empresa teniendo claro los puntos de quiebre.

4.4. Perfil Competitivo De Las Empresas Del Sector Objeto De Estudio

4.4.1. Perfil Competitivo De El Depósito Jordan.

Tabla 10 Perfil del Depósito EL Jordán

MPC			DEPOSITO EL JORDAN		DEPOSITOS MEDELLIN		CALICHE		PILADORA LA MARIA	
No	Factores determinantes de éxito	Ponderación	Calificación	resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
1	Participacion en el mercado	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28
2	Infraestructura de la empresa	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	1	0,08
3	Calidad del servicio al cliente	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	2	0,28
4	Personal calificado	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
5	Publicidad	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
6	Posicion financiera	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
7	Demanda de productos	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
8	Tecnología	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36	1	0,12
9	Competitividad de precios	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
10	Lealtad del cliente	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39	3	0,39
TOTAL		1		2,76		2,4		2,75		2,26

Fuente. Realizado por los autores

En esta matriz se pone en manifiesto factores determinantes de éxito que ayudan a posicionar a una organización frente al mercado, en los mencionados anteriormente se puede destacar en su resultado cual empresa trabaja más en ese factor que otras, ya sea gracias al desarrollo productivo con el cual ejecutan sus tareas u otras estrategias a implementar para maximizar esas variables. Esto se realiza con el fin de obtener más conocimiento frente a la competencia y mejorar los puntos bajos para lograr ser más atractivos al cliente. En los resultados totales se puede observar, que aun cuando Depósito el Jordán se destaca por su buena puntuación tiene factores en los cuales debe trabajar arduamente ya que posee un competidor fuerte presentando fortalezas que le ayudan a alcanzar una buena postura igualmente.

4.4.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de la Industria del Depósito El Jordán

Tabla 11 Justificación de las cinco fuerzas de Porter de la industria del Depósito el Jordán

FUERZA	ALTA	MEDIA	BAJA	OBSERVACIONES
Grado de rivalidad de los competidores.	X			Se le coloca este puntaje porque esta industria es altamente competitiva y para lograr mantenerse es necesario saber quién es y cómo actúa tu rival.
Barreras de entrada.		X		Es media porque aunque sea sencilla la entrada se requiere de un factor fundamental que es el capital.
Poder de negociación de los compradores.	X			Es alta por que como se conoce el cliente es quien posee el recurso por el cual trabajamos; el dinero, por lo tanto el posee la facultad de negociar a su conveniencia los precios que se le ofrecen.
Poder de negociación de los proveedores.			X	Es baja porque la decisión final la tiene el comprador, de este depende si vende o utiliza los productos ofrecidos.
Amenazas de productos sustitutos.	X			Es alta porque es fácil encontrar en esta industria productos que suplan las mismas necesidades.

Fuente. Realizado por los autores

El Depósito el Jordán está en una industria muy competitiva, ya que el grado de rivalidad de la industria es alto, por eso se requiere estar al nivel de los demás para sobrevivir en el mercado, las estrategias más utilizadas son las promociones y descuentos, regalos y demás.

Las barreras para ingresar a esta industria como lo ubicamos en el cuadro es medio, porque no es complejo ubicarse en este sector lo difícil es encontrar el capital para lograr ingresar, posicionarse y mantenerse.

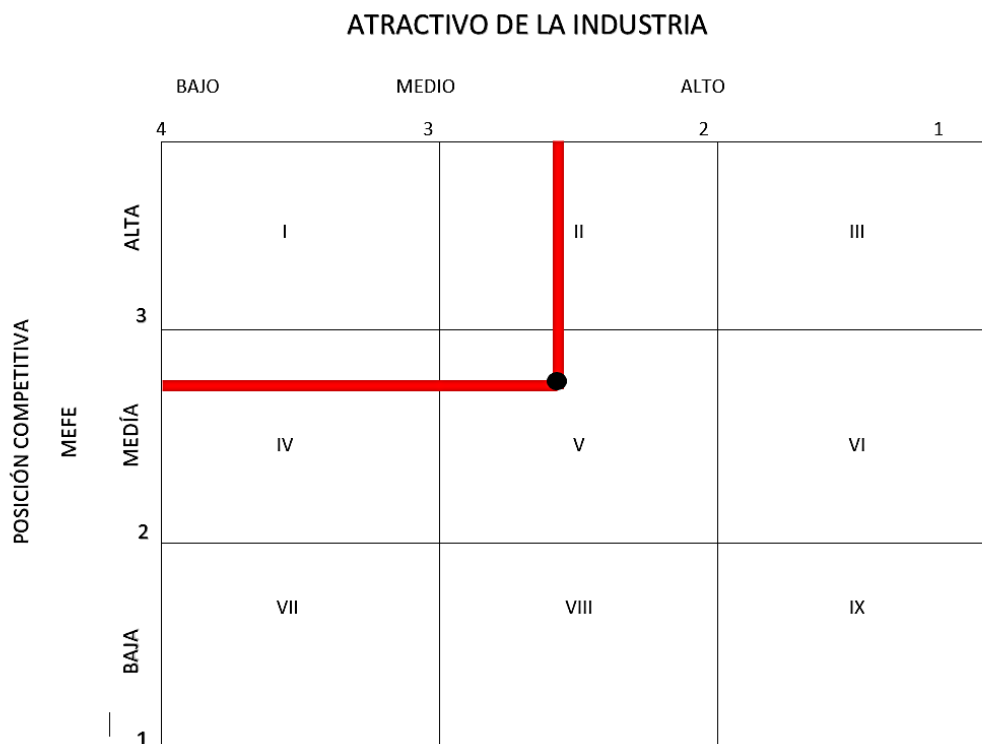
De igual forma podemos notar los distintos poderes de negociación y el grado que posee cada uno, el de los compradores es el más alto, porque ellos poseen el poder, son los que tienen el factor de interés, “el monetario”, y el proveedor el bajo, puesto que depende del interés y la necesidad que se tenga por los productos que este ofrece.

Finalmente aunque existe una amenaza alta de sustitución de productos Depósito El Jordán ofrece alimentos de alta calidad que poseen la capacidad de competir ante los nuevos, junto con precios que son ajustables a todos los presupuestos y necesidades de la demanda.

4.5. Estrategias que Direccionen la Gestión de la Empresa

4.5.1. Aplicación de Matrices Estratégicas Matriz MIE

Tabla 12 Matriz MIE



Fuente. Realizado por los autores

Dado que la Mefe dio un resultado de 2,81 la Mefi dio un resultado de 2,61, según la matriz IE el resultado arrojado indica que la empresa está ubicada en la región de conservar y mantener: **cuadrante V**, esto quiere decir, que aquí se ubican los ítems de penetración en el mercado y desarrollo de productos, lo cual requiere enfocarse en estos buscando estrategias para incrementar las ventas, promociones, precios asequibles; así, ampliar la gama de productos de acuerdo a la mayor demanda exigida por los clientes, ampliando estrategias de promociones intensivas.

4.5.2. Estrategias Formuladas

4.5.2.1. Estrategias De La Matriz Ie

- I. Penetración en el mercado
- II. Desarrollo de productos

4.5.2.2. Estrategias De La Matriz Dofa

Tabla 13 Estrategias de la Matriz DOFA

	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1Falta de capacitación al personal.</p> <p>D2La empresa no posee software contable.</p> <p>D3No posee un organigrama y no se tiene constituido físicamente las labores que debe desempeñar cada empleado dentro de su área de trabajo.</p> <p>D4No existe aprovechamiento de los espacios con los que se cuenta.</p> <p>D5No existen medios publicitarios.</p> <p>D6Formalización de las promociones.</p> <p>D7No se lleva a cabo retroalimentación dentro del personal que fije propuestas de mejora en los procesos.</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1Locación y espacios.</p> <p>F2Manejo de un producto principal.</p> <p>F3Atención al cliente.</p> <p>F4Variedad en los productos.</p> <p>F5Posicionamiento en el mercado.</p> <p>F6Horarios de atención.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1Aumentar el banco de proveedores.</p> <p>O2Evaluación continúa de la calidad del servicio.</p> <p>O3Ampliar los sistemas de pago.</p> <p>O4Utilización del empaque (amable</p>	<p>D2D3D4D7O2 Realizar evaluaciones continuas del servicio permitirá el fortalecimiento empresarial en las todas áreas.</p> <p>D6O1 Ampliar el banco de proveedores para para brindar, oficializar y visibilizar las ofertas.</p>	<p>F4O1potencializar las ventajas competitivas a través de la variedad de productos y nuevos proveedores.</p> <p>F3O2mejorar la atención en el servicio gracias a la calificación de los clientes</p> <p>F5O4identificar la marca a través de bolsas renovables.</p>

con el medio ambiente) como estrategia de posicionamiento de la marca.	D5O4 Generar reconocimiento de la marca a través del uso de los empaques como estrategia publicitaria.	
<p>AMENAZAS</p> <p>A1 Fluctuaciones de los precios en el mercado del producto estrella.</p> <p>A2 Falta de regulación y normalización de precios al interior del nicho de mercado.</p> <p>A3 Factores medioambientales que inciden sobre la disponibilidad del producto estrella.</p> <p>A4 Problemáticas socioeconómicas asociadas a la seguridad.</p> <p>A5 Reformas tributarias no acordes al sector económico donde se mueve la empresa.</p>	<p>D1A4 Durante la capacitación proveer un espacio de concientización sobre los hurtos que se pueden enfrentar durante las horas de trabajo.</p>	<p>F2F4A1A3 tener una reserva de los productos estrellas para cualquier imprevisto en el mercado por la incidencia de factores ambientales.</p>

4.5.3. Valoración De Las Estratégicas

Tabla 14 Estrategia: D2D3D4D7O2 Realizar evaluaciones continuas del servicio permitirá el fortalecimiento empresarial en las todas áreas.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?				4		4
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?				4		4
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?				4		4
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?					5	5
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?					5	5

¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?				4		4
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?					5	5
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?					5	5
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?					5	5
Total						45

Tabla 15 Estrategia: D6O1 Ampliar el banco de proveedores para para brindar, oficializar y visibilizar las ofertas.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?					5	4
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?				4		4
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?				4		4
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?				4		4
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?				4		4
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?				4		4
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?			3			3
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?					5	5
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?				4		4
Total						36

Tabla 16 Estrategia: D5O4 Generar reconocimiento de la marca a través del uso de los empaques como estrategia publicitaria.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?				4		3
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?				4		4
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?				4		4
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?			3			3
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?				4		4
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?				4		4
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?			3			3
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?					5	5
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?				4		4
Total						35

Tabla 17 Estrategia: F4O1potencializar las ventajas competitivas a través de la variedad de productos y nuevos proveedores.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?				4		4
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?			3			3
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?			3			3
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?				4		4
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?				4		4
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?				4		4
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?		2				2
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?		2				2
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?		2				2
Total						28

Tabla 18 Estrategia:F3O2 mejorar la atención en el servicio gracias a la calificación de los clientes.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?				4		4
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?				4		4
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?				4		4
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?			3			3
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?			3			3
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?				4		4
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?				4		4
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?				4		4
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?				4		4
Total						34

Tabla 19 Estrategia:F5O4 identificar la marca a través de bolsas renovables.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?				4		4

¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?				4		4
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?				4		4
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?				4		4
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?				4		4
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?				4		4
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?				4		4
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?				4		4
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?					5	5
Total						37

Tabla 20 Estrategia: D1A4 Durante la capacitación proveer un espacio de concientización sobre los hurtos que se pueden enfrentar durante las horas de trabajo.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?			3			3
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?			3			3
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?			3			3
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?				4		4
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?			3			3
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?			3			3
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?				4		4
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?			3			3
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?			3			3
Total						29

Tabla 21 Estrategia: F2F4A1A3 tener una reserva de los productos estrellas para cualquier imprevisto en el mercado por la incidencia de factores ambientales.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?				4		4
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?				4		4
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?			3			3
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?				4		4

¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?				4		4
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?			3			3
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?			3			3
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?			3			3
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?		2				2
Total						30

4.5.4. Plan de Acción Alineado con las Estrategias Formuladas

Tabla 22 Plan de Acción Alineado Con Las Estrategias Formuladas

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO
D2D3D4D7O2 Realizar evaluaciones continuas del servicio permitirá el fortalecimiento empresarial en todas las áreas.	D2La empresa no posee software contable.	Gerente general	Asesoría externa \$50.000 x Hora	2 meses (un mes de capacitación, con prueba , el segundo mes para atender problemas o dudas que surjan dentro del proceso
	D3No posee un organigrama y no se tiene constituido físicamente las labores que debe desempeñar cada empleado dentro de su área de trabajo.		Asesoría externa \$30.000.00 x Hora	6 Meses
	D4No existe aprovechamiento de los espacios con los que se cuenta.	Bodeguero	Estantería, escalera, pintura tornillos , otros materiales de construcción (\$5'000.000.00)	3-4 Meses
	D7 No se lleva a cabo retroalimentación dentro del personal que fije propuestas de mejora en los procesos.	Gerente general y empleados	Reuniones y capacitaciones	Cada 15 días

	O2 Evaluación continua de la calidad del servicio	Trabajador (Realizar seguimiento a las evaluaciones)	Banco de evaluación al servicio	1 mes de prueba (primera semana apertura del banco, segunda semana dar respuestas a las quejas, reclamos o sugerencias, tercera semana retroalimentación y resultados) Continuar con el proceso.
D504 Generar reconocimiento de la marca a través del uso de los empaques como estrategia publicitaria.	D5 No existen medios publicitarios	Director de Marketing	Campañas publicitarias, radio, flyers, activación de marca. (\$1'800.000.00)	6 Meses
	O4 Utilización del empaque (Amable con el medio ambiente) como estrategia de posicionamiento de la marca.	Director de Marketing	Sacos sostenibles, bolsas de compra reutilizables. (\$1'500.000.00)	1 mes de prueba.
D6O1 Ampliar el banco de proveedores para brindar, oficializar y visibilizar las ofertas.	D6 Formalización de las promociones.	Proveedores y Director de Marketing	Mayor cantidad de productos. (\$5'000.000.00)	1 Mes de prueba, 3 – 4 Meses.
	O1 Aumentar el banco de proveedores.			

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

4.6. Conclusiones

Se concluye con gran satisfacción los resultados del plan estratégico de acuerdo a las necesidades de la empresa Depósitos del Jordán, puesto que se encontraron cuáles son los factores críticos del éxito como la calidad de los productos, la fidelidad de los clientes y la variedad de productos ofrecidos.

Tomándolos como columna para solucionar las debilidades y prevenir las amenazas como los cambios en la fluctuación de precios en el mercado nacional y local así como también la competencia desleal en la estandarización de los precios; para todo esto se aplicaron una serie de medidores y matrices de la evaluación internas y externas como el MEFI , MEFE , IE y encuestas de satisfacción e investigación para conocer la situación de la empresa tanto como la posición de los clientes frente a la empresa y a partir de eso planear estrategias en pro de encontrar posibles soluciones .

La metodología utilizada en la aplicación de las matrices de evaluación se realizó analizando cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa y a partir de lo dicho se originaron el planteamiento de estrategias como la generación de publicidad, insertando promociones y descuentos a los grandes, nuevos y potenciales clientes en productos ofrecidos y en los empaques de los mismos.

Generando recolección visual, de la misma manera plantear reestructuraciones a nivel de la jerarquización de poderes y funciones para que a través de esto se genere y fomente un cambio favorable y eso se refleje en la productividad de la empresa ya que esta es altamente competitiva.

4.7. Recomendaciones

Implementar el plan estratégico mostrado en el presente documento, ya que presenta un panorama que mejoraría la competitividad del depósito frente a los cambios que se van dando día a día en el sector de comercialización alimenticia.

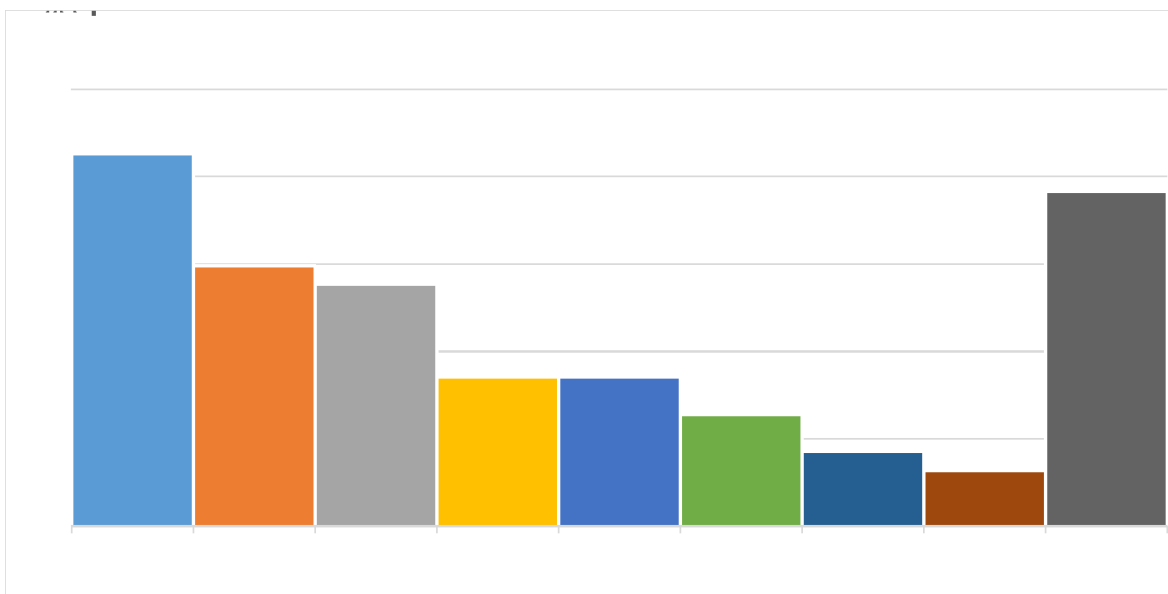
Propender por la normalización de este tipo de empresas puesto que esto ayuda al crecimiento de las mismas. Evento que es importante ya que muchas de ellas son patrimonio familiar.

Referencias Bibliográficas

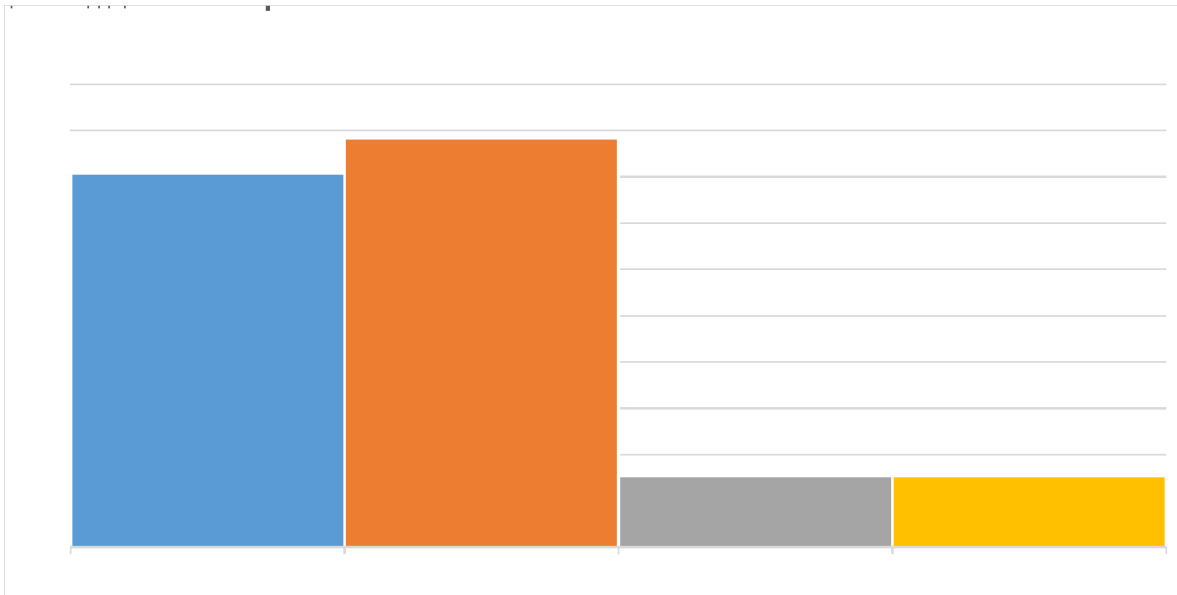
- Aguinis, H., Edwards, J. R., & Bradley, K. J. (2017). Improving Our Understanding of Moderation and Mediation in Strategic Management Research. *Organizational Research Methods*, 20(4), 665–685. <https://doi.org/10.1177/1094428115627498>
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (1990). From Strategic Planning to Strategic Management. In *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung* (pp. 110–147). Heidelberg: Physica-Verlag HD. https://doi.org/10.1007/978-3-662-41484-2_6
- Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Mexico DF, Mexico: Pearson Educación.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Betancur, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. (E. Editores, Ed.). Cali (Colombia): Universidad del Valle.
- Bettis, R., Gambardella, A., Helfat, C., & Mitchell, W. (2014). Quantitative empirical analysis in strategic management. *Strategic Management Journal*, 35(7), 949–953. <https://doi.org/10.1002/smj.2278>
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445–464. <https://doi.org/10.1037/a0013935>
- Camacho, M. M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, 21(2).
- Cardona Arboleda, O. D., & Sarmiento Prieto, J. P. (1989). *Análisis de vulnerabilidad y evaluación del riesgo para la salud de una población en caso de desastre*.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2001). *Planeación estratégica*. Mexico DF, Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Fierro Duran, C. J. (2012). *Las pyme en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Garrido, B. S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Garza Ríos, R., González Sánchez, C., Pérez Vergara, I., Martínez Delgado, E., & Sanler Cruz, M. (2012). Concepción de un procedimiento utilizando herramientas cuantitativas para mejorar el desempeño empresarial. *Ingeniería Industrial*, 33(3), 239–248. Retrieved from <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v33n3/rrii04312.pdf>
- Gómez, H. S. (2003). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión* (3rd ed.). Bogota (Col): 3R Editores.
- González Santoyo, F., Tenorio González, A. L., & Tenorio González, A. L. (2011). Técnicas de planeación y calendarización para la administración de proyectos eficientes y eficaces. *Inceptum*, 6(10), 57–68.
- Guerrero, J. C., Jiménez, R. A., Córdoba, D., Delgado, A., & Hormaza, D. (2015). Análisis de la problemática en el uso de las TIC. *Ciencia Y Tecnología*, 4(1), 130–133.

- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica* (5ta ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Laínes, J. A., & Bellostas, A. J. (1991). *La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación*. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXI (67), 503-504.
- Londoño-Aldana, E. (2015). Imagen y posicionamiento de las tiendas de barrio en Colombia aplicando el análisis factorial de correspondencia (AFC). *Revista Panorama Económico*, 7, 255–281.
- Lorange, P., & Vancil, R. F. (1976). How to Design a Strategic Planning System. *Harvard Business Review*, pp. 1–7.
- Marulanda Echeverry, C. E., & López Trujillo, M. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 38, 158–170.
- Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica* (2da Eds). Barranquilla (Colombia): McGraw-Hill.
- Ramírez Motta, L. A., Calderón Rodríguez, N., & Gómez Cruz, N. A. (2017). *Análisis Comparativo de Modelos Seleccionados de la Gestión de la Cadena de Suministro en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)*. Universidad Simón Bolívar.
- Rodríguez Valencia, J. (2006). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (Thomson, Ed.) (5a ed.). Mexico DF, Mexico.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. Mexico DF, Mexico: Wiley Online Library.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Panama (Panama): Panamericana.
- Smith, P. A. C., Espinosa, A., & Porter, T. (2011). Sustainability, complexity and learning: insights from complex systems approaches. *The Learning Organization*, 18(1), 54–72.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica: Textos y Casos* (13th ed.). Mexico DF, Mexico: Interamericana de México.
- Zúñiga, J., González, J., Gutiérrez, L., Rosales, N., Fuentes, T., & Téllez, M. (2013). El Análisis Financiero Herramienta De Apoyo Al Desarrollo De Las Pequeñas Y Medianas Empresas (Pymes) De La Región Centro Del Estado De Coahuila. *Inceptum*, VIII(14), 79–100. Retrieved from <http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/viewFile/283/261>

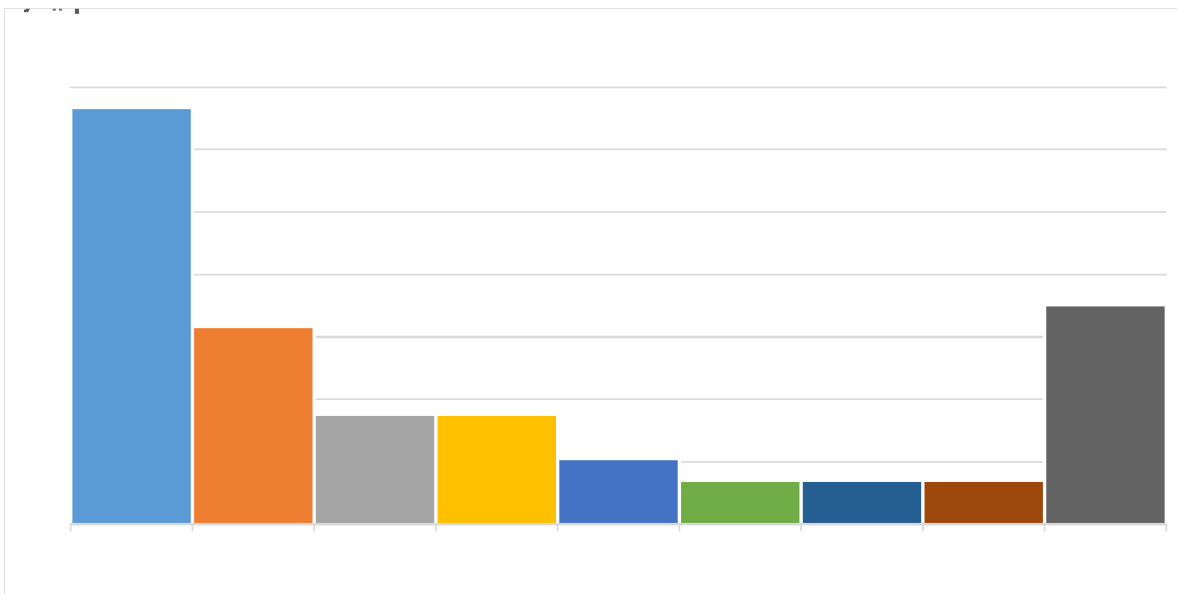
Anexo 1: Resultados del Sondeo



#	Valor	Frec Obs	Frec Rel	Frec Obs Acum	Frec Rel Acum
1	Maíz	20	21%	20	21%
2	Granos (no maíz)	14	15%	34	36%
3	Arroz	13	14%	47	50%
4	Aceite	8	9%	55	59%
5	Azúcar	8	9%	63	67%
6	Comida de animales	6	6%	69	73%
7	Productos de aseo	4	4%	73	78%
8	Harina	3	3%	76	81%
9	Otros (16 Ítems)	18	19%	94	100%
	TOTAL	94	100%	-	-

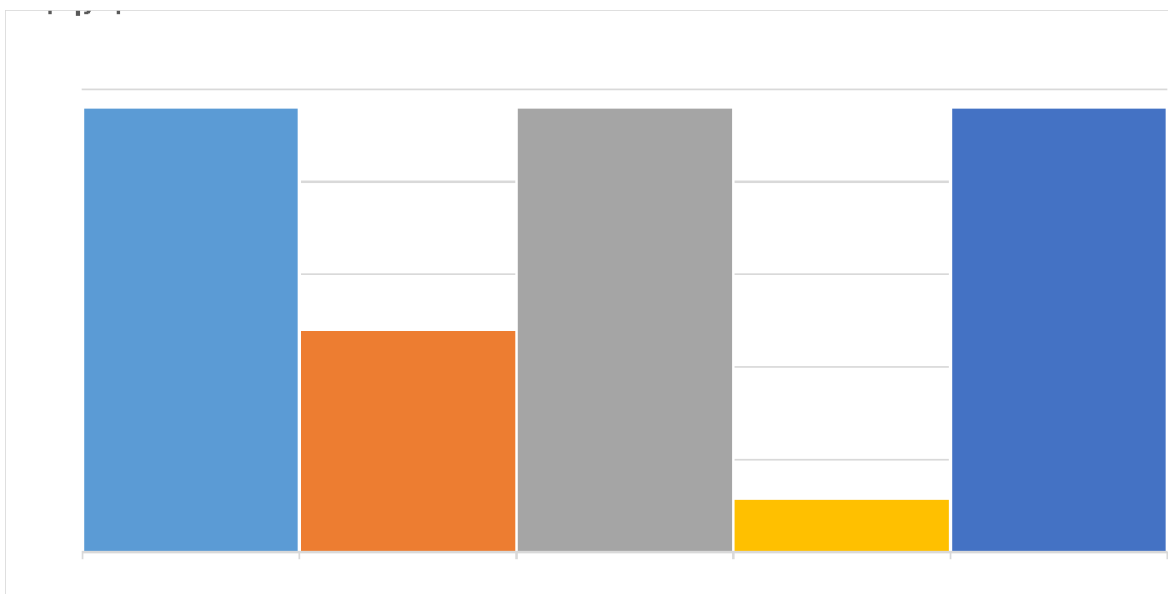


#	Valor	Frec Obs	Frec Rel	Frec Obs Acum	Frec Rel Acum
1	\$5.000 a \$50.000	21	40%	21	40%
2	\$50.000 a \$500.000	23	44%	44	85%
3	\$500.000 a \$1.000.000	4	8%	48	92%
4	\$1.000.000 a \$2.000.000	4	8%	52	100%
TOTAL		52	100%	-	-

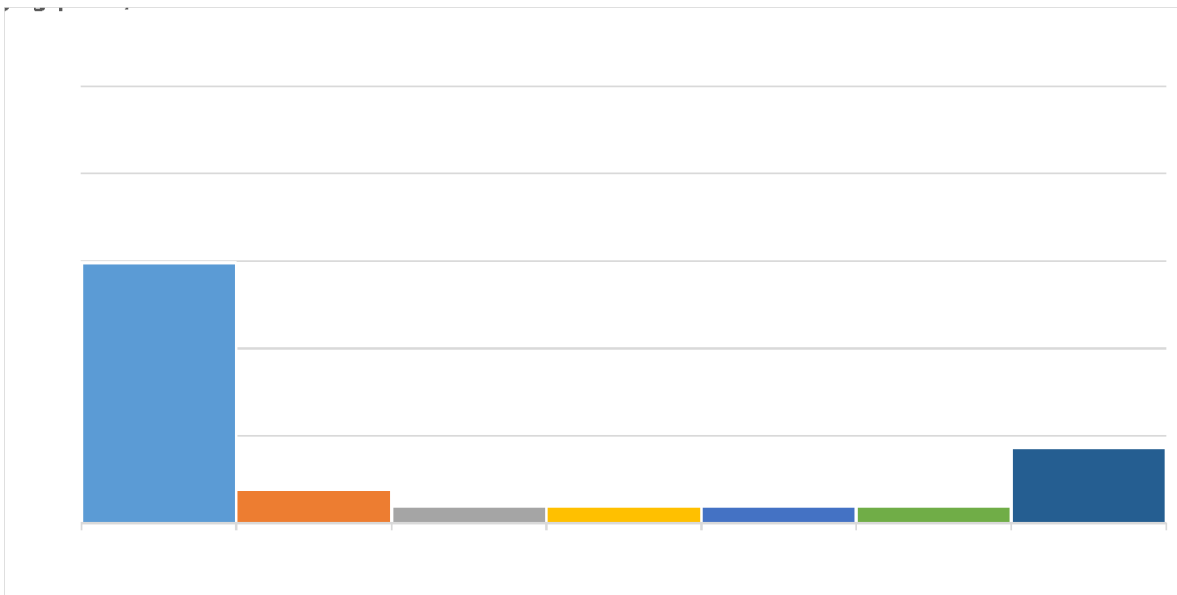
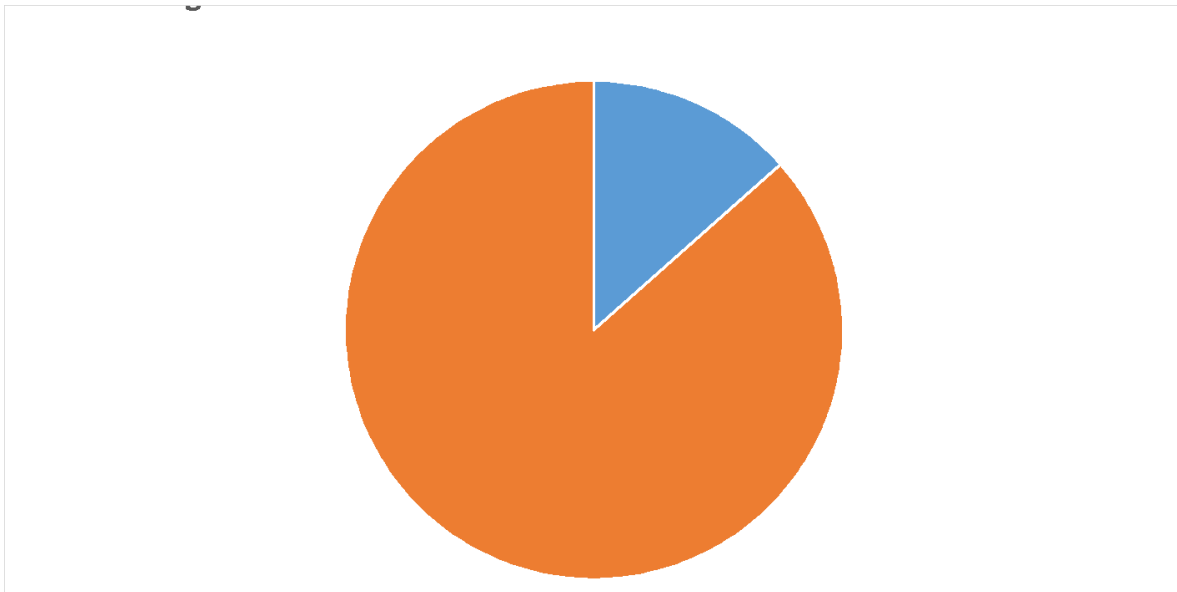


#	Valor	Frec Obs	Frec Rel	Frec Obs Acum	Frec Rel Acum
1	Maíz	19	33%	19	33%
2	Arroz	9	16%	28	49%

3 Comida de animales	5	9%	33	58%
4 Frijol	5	9%	38	67%
5 Granos	3	5%	41	72%
6 Afrecho	2	4%	43	75%
7 Harina	2	4%	45	79%
8 Semillas	2	4%	47	82%
9 Otros (16 Ítems)	10	18%	57	100%
TOTAL	57	100%	-	-



Clase	Valor	Frec Obs	Frec Rel
Locación y Espacio	No	2	4%
	Sí	50	96%
Promociones	No	27	52%
	Sí	25	48%
Horario de Atención	No	2	4%
	Sí	50	96%
Publicidad	No	46	88%
	Sí	6	12%
Tiempo de Atención	No	2	4%
	Sí	50	96%



#	Valor	Frec Obs	Frec Rel	Frec Obs Acum	Frec Rel Acum
1	Ninguno	31	60%	31	60%
3	Jabón para mascotas	4	8%	35	67%
4	Jengibre	2	4%	37	71%
5	Levadura	2	4%	39	75%
6	leche	2	4%	41	79%
7	verduras	2	4%	43	83%
8	Otros (9 ítems)	9	17%	52	100%
TOTAL		52	100%	-	-

Anexo 2: Cronograma de Trabajo

ACTIVIDADES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Descripción del problema					
Marco referencial					
Diseño metodológico					
Trabajo de campo					
Evaluación matriz DOFA					
Interpretación de matriz DOFA					
Evaluación externa EFE					
Interpretación de la matriz EFE					
Evaluación interna EFI					
Interpretación de la matriz EFI					
Estrategias del proyecto					
Presentación del proyecto					
Sustentación del proyecto					

Anexo 3: Presupuesto de Trabajo

Gastos	Valores	Total
Papelería	100.000	430.000
Transporte	90.000	
Alimentación	120.000	
Otro Gastos	70.000	
Imprevistos	50.000	