

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SUPERMERCADO ECHEVERRY
DEL MUNICIPIO DE ZARZAL VALLE**

**OSCAR MARINO LIBREROS GÓMEZ
MARIANA MORENO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA
2012**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SUPERMERCADO ECHEVERRY
DEL MUNICIPIO DE ZARZAL VALLE**

**OSCAR MARINO LIBREROS GÓMEZ
MARIANA MORENO**

Trabajo de Grado para obtener el Título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director
JULIÁN GONZÁLEZ VELASCO
Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA
2012**

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Zarzal, Valle del Cauca, Diciembre de 2012

A **DIOS** Padre Todo Poderoso quien bendice
y guía constantemente nuestras vidas.

Con un inmenso amor y una eterna gratitud a
mi esposa **MÓNICA ANDREA MEDINA** y a mi
hijo **JUAN SEBASTIÁN LIBREROS**.

A mi **MADRE**, por su gran amor, apoyo y
confianza.

A mis **HERMANOS** quienes me brindaron
apoyo y confianza durante el desarrollo del
proyecto.

A **ZARZAL**, a la **UNIVERSIDAD DEL VALLE**
y a su **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**
DE EMPRESAS.

OSCAR MARINO LIBREROS GÓMEZ

A **DIOS** Padre Todo Poderoso y a la
VIRGEN Santísima por haberme permitido
formar profesionalmente.

A mi **FAMILIA**, especialmente a mi
MADRE, por el amor y el apoyo que
siempre me ha brindado.

A mis **PROFESORES**, quienes con sus
orientaciones y motivación hicieron posible
que llegará a esta meta.

A la **UNIVERSIDAD DEL VALLE** y a su
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS.

MARIANA MORENO

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

A **DIOS** y a la **VIRGEN SANTÍSIMA** por mostrarnos día a día que con perseverancia y paciencia todo es posible.

A nuestro amigo y profesor **ROBERTO LUCIÉN LARMAT**, quien nos guío y escucho en los momentos más difíciles en la realización de este proyecto.

Al Ingeniero **JULIÁN GONZÁLEZ VELASCO**, por su asesoría, apoyo y dirección en el desarrollo de esta Tesis.

A los Directivos del **SUPERMERCADO ECHEVERRY**, por su colaboración para la realización de esta investigación en su empresa.

Y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta Tesis. ¡Mil Gracias!.

CONTENIDO

	pág.
1. APROXIMACIÓN TEÓRICA.....	22
2. ANTECEDENTES.....	24
2.1 TRAYECTORIA ESTRATÉGICA.....	25
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	26
2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
3. OBJETIVOS.....	29
3.1 OBJETIVO GENERAL	29
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	29
4. JUSTIFICACIÓN.....	30
5. MARCO REFERENCIAL	31
5.1 MARCO TEÓRICO	31
5.1.1 Teoría de las relaciones humanas.....	34
5.1.1.1 Modelo Burocrático de organización.	35
5.1.1.2 Administración por objetivos.....	36
5.1.2 Direccionamiento Estratégico.....	36
5.1.3 Cinco Fuerzas del Mercado de Porter.	39
5.1.3.1 Rivalidad entre competidores.....	39
5.1.3.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores.	40

	pág.
5.1.3.3	Amenaza del ingreso de productos sustitutos.....40
5.1.3.4	Poder de negociación de los proveedores.....40
5.1.3.5	Poder de negociación de los consumidores.41
5.2	MARCO GEOGRÁFICO41
5.3	MARCO LEGAL43
6.	DISEÑO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN47
6.1	TIPO DE ESTUDIO.....47
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN47
6.2.1	Enfoque Cualitativo.48
6.2.2	Fuentes de Información.....48
6.2.3	Técnicas para la recolección de la información.....49
6.3	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN49
7.	ANÁLISIS DEL SECTOR50
7.1	SECTOR COMERCIO EN EL MUNDO, COLOMBIA, DEPARTAMENTO Y REGIÓN50
7.1.1	La Actividad Comercial, su importancia.50
7.1.2	Comercio y distribución en Colombia.....51
7.1.2.1	El comercio minorista en el mundo.....52
7.1.2.2	El comercio en la economía colombiana.53
7.2	ESTUDIO DE LOS CINCO ELEMENTOS DEL SECTOR55
7.2.1	Competidores Actuales.55
7.2.2	Competidores Potenciales.56

	pág.
7.2.3	Proveedores.....56
7.2.4	Sustitutos.....57
7.2.5	Clientes.....57
7.3	MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....58
7.3.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....58
7.3.2	Grado de rivalidad entre los competidores actuales.....60
7.3.3	Poder de negociación de los clientes.....63
7.3.4	Poder de negociación de los proveedores.....64
7.3.5	Amenaza de ingresos de productos sustitutos.....66
7.4	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....66
8.	ANÁLISIS DE ENTORNOS.....69
8.1	ENTORNOS.....69
8.2	ANÁLISIS EXTERNO.....70
8.2.1	Entorno económico.....71
8.2.1.1	PIB Sectorial Nacional.....72
8.2.1.2	Desempleo.....74
8.2.1.3	Inflación.....76
8.2.1.4	Crecimiento económico.....77
8.2.1.5	Empleo.....78
8.2.2	Entorno regional.....79
8.2.3	Entorno demográfico.....80
8.2.4	Entorno político.....82

	pág.
8.2.5	Entorno socio-demográfico.85
8.2.5.1	Actividad e Ingreso.85
8.2.5.2	Población por Grupos de Edades y Sexo.86
8.3	SÍNTESIS DE LOS FACTORES DEL ENTORNO87
9.	DIAGNÓSTICO INTERNO.....91
9.1	ÁREA ADMINISTRATIVA91
9.2	ÁREA FINANCIERA.....93
9.3	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS93
9.4	ÁREA COMERCIAL94
9.4.1	Estrategia de Producto.....94
9.4.2	Estrategia de Precio.....96
9.4.3	Estrategia de Distribución.....96
9.4.4	Estrategia de Comunicación.....97
9.5	ÁREA OPERATIVA98
10.	IDENTIFICACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....100
10.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN100
10.1.1	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....100
10.1.1.1	Análisis Interno del Supermercado ECHEVERRY.....100
10.1.1.2	Matriz de Depuración de la Información.101
10.1.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).104
10.1.2.1	Análisis Externo del Supermercado ECHEVERRY.....105

	pág.
10.1.2.2	Matriz de Depuración de la Información. 106
10.2	MATRIZ I-E..... 110
10.3	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA) 112
10.4	MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)..... 117
10.5	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA 119
10.6	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)..... 121
10.7	ESTRATEGIAS A APLICAR 124
11.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO..... 125
11.1	MISIÓN 125
11.2	VISIÓN 125
11.3	MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS 125
11.4	MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES..... 127
11.5	OBJETIVOS CORPORATIVOS..... 128
11.6	ESTRATEGIAS..... 129
11.7	POLÍTICAS 129
12.	DESPLIEGUE DEL DIRECCIONAMIENTO 130
12.1	MATRIZ PARA FORMULAR ESTRATEGIAS DE LAS AMENAZAS-OPORTUNIDADES DEBILIDADES-FUERZAS (DOFA) 130
12.2	MANUAL DE FUNCIONES..... 130
12.3	PLANES TÁCTICOS 139

	pág.
12.3.1	Plan Táctico Área de Talento Humano..... 139
12.3.2	Plan Táctico Área Comercial..... 142
12.3.3	Plan Táctico Área Financiera. 145
12.3.4	Plan Táctico del Área Gerencial..... 148
12.3.5	Plan Táctico del Área Operativa. 151
12.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... 156
12.5	PROPUESTA DEL PLAN TÁCTICO 157
12.5.1	VARIABLES CRÍTICAS..... 157
12.5.2	Objetivos..... 157
12.5.2.1	Objetivo 1. Diseñar la estructura de mercadeo del Supermercado ECHEVERRY para el año 2012. 157
12.5.2.2	Objetivo 2. Incrementar las ventas en un 30% entre los años 2013 a 2017..... 162
13.	ESTUDIO ECONÓMICO..... 166
13.1	FUENTES DE FINANCIACIÓN 166
13.2	ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y GASTOS 168
13.2.1	Costos de Producción. 169
13.2.1.1	Materia prima directa..... 169
13.2.1.2	Mano de obra directa. 170
13.2.1.3	Costos Indirectos de Fabricación..... 175
13.2.2	Gastos de administración y ventas. 176
13.3	PROYECCIÓN DE LAS VENTAS 181
13.3.1	Proyección de las ventas mensuales..... 182

	pág.
13.3.2	Proyección de las ventas anuales..... 182
13.4	INGRESOS 182
13.5	EGRESOS 183
13.6	ESTADOS FINANCIEROS 184
13.7	FLUJO DE CAJA..... 187
13.8	PUNTO DE EQUILIBRIO..... 188
13.9	RAZONES FINANCIERAS 189
13.10	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO 190
13.10.1	Costo de Capital..... 190
13.10.2	Tasa Interna de Retorno..... 191
13.11	RELACIÓN COSTO BENEFICIO 192
13.12	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 193
14.	CONCLUSIONES 197
15.	RECOMENDACIONES 198
	BIBLIOGRAFÍA 199

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Competidores actuales	55
Cuadro 2. Clientes Potenciales.....	58
Cuadro 3. Matriz del Perfil Competitivo.....	67
Cuadro 4. Matriz de Evaluación del Entorno Económico	87
Cuadro 5. Matriz de Evaluación del Entorno Demográfico.....	89
Cuadro 6. Matriz de Evaluación del Entorno Político	90
Cuadro 7. Matriz de Evaluación del Factor Interno Matriz EFI	102
Cuadro 8. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).....	107
Cuadro 9. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) Futura	109
Cuadro 10. Análisis de la Información Matriz PEYEA	115
Cuadro 11. Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	118
Cuadro 12. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) del Supermercado ECHEVERRY	119
Cuadro 13. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (CPE).....	121
Cuadro 14. Matriz Axiológica de Principios.....	126
Cuadro 15. Matriz Axiológica de Valores	128
Cuadro 16. Matriz DOFA	131
Cuadro 17. Descripción del cargo de Administrador.....	132
Cuadro 18. Descripción del cargo de Secretaria.....	133

Cuadro 19.	Descripción del cargo de Jefe de Bodega.....	134
Cuadro 20.	Descripción del cargo de Cajera	135
Cuadro 21.	Descripción del cargo de Surtidor	136
Cuadro 22.	Descripción del cargo de Domicilios	137
Cuadro 23.	Descripción del cargo de Vigilante	138
Cuadro 24.	Procedimiento del Área de Talento Humano	140
Cuadro 25.	Procedimiento del Área Comercial	143
Cuadro 26.	Procedimiento del Área Financiera.....	146
Cuadro 27.	Procedimiento del Área Gerencial	149
Cuadro 28.	Procedimiento del Área Operativa	152
Cuadro 29.	Plan Táctico / Acciones.....	154
Cuadro 30.	Funciones del cargo Auxiliar de Mercadeo.....	160
Cuadro 31.	Perfil del cargo Auxiliar de Mercadeo.....	161
Cuadro 32.	Costos Publicidad	164
Cuadro 33.	Costos Telemercadeo	164
Cuadro 34.	Resumen Planes Tácticos	164
Cuadro 35.	Fuentes de Financiación.....	166
Cuadro 36.	Presupuesto Mensual de Amortizaciones	166
Cuadro 37.	Presupuesto Anual de Amortización	168
Cuadro 38.	Insumos año 1.....	169
Cuadro 39.	Inflación Projectada.....	169

	pág.
Cuadro 40.	Insumos proyectados año a año 169
Cuadro 41.	Salario mensual de la MOD..... 170
Cuadro 42.	Salario mensual más auxilio de transporte mensual 170
Cuadro 43.	Salario anual más auxilio de transporte anual de la MOD 171
Cuadro 44.	Seguridad Social..... 171
Cuadro 45.	Parafiscales..... 172
Cuadro 46.	Prestaciones sociales 172
Cuadro 47.	Resumen del comportamiento de la MOD mensual (salarios, seguridad social, parafiscales, prestaciones sociales) 173
Cuadro 48.	Resumen del comportamiento de la MOD anual proyectado a cinco años (salarios, seguridad social, parafiscales, prestaciones sociales)..... 174
Cuadro 49.	Costos Indirectos Mensuales 175
Cuadro 50.	Comportamiento de los costos de producción mensual 175
Cuadro 51.	Comportamiento de los costos de producción anual 175
Cuadro 52.	Nómina de administración mensual 176
Cuadro 53.	Nómina de administración anual..... 176
Cuadro 54.	Seguridad social administración..... 176
Cuadro 55.	Parafiscales Administración..... 177
Cuadro 56.	Prestaciones sociales administración..... 177
Cuadro 57.	Comportamiento de los gastos de administración mensual 177

Cuadro 58.	Comportamiento de los gastos de administración anual	178
Cuadro 59.	Resumen del comportamiento de la administración mensual proyectado a cinco años (salarios, seguridad social, parafiscales, prestaciones sociales)	179
Cuadro 60.	Resumen del comportamiento de la administración anual proyectado a cinco años (salarios, seguridad social, parafiscales, prestaciones sociales).....	180
Cuadro 61.	Equipo de computación y comunicación	181
Cuadro 62.	Muebles y enseres.....	181
Cuadro 63.	Flota y equipo de transporte.....	181
Cuadro 64.	Proyección de las ventas mensuales año 1	182
Cuadro 65.	Proyección de los ingresos año a año	182
Cuadro 66.	Proyección de los egresos	183
Cuadro 67.	Balance Inicial Año 0.....	184
Cuadro 68.	Balance General Proyectado año a año	185
Cuadro 69.	Estado de resultados proyectado año a año	186
Cuadro 70.	Flujo de caja proyectado año a año	187
Cuadro 71.	Punto de equilibrio año a año.....	188
Cuadro 72.	Razones de Liquidez	189
Cuadro 73.	Razones de Endeudamiento	189
Cuadro 74.	Razones de Rentabilidad	190
Cuadro 75.	Costo de capital.....	191
Cuadro 76.	Flujo de fondos generado al final de los años	191

	pág.
Cuadro 77. Relación Costo Beneficio	193
Cuadro 78. Escenario 1: flujos generados al final de los años.....	194
Cuadro 79. Escenario 2: flujos generados al final de los años.....	194
Cuadro 80. Escenario 3: flujos generados al final de los años.....	195
Cuadro 81. Resumen del análisis de sensibilidad	195
Cuadro 82. Ponderación VPN.....	195
Cuadro 83. Ponderación TIR	196

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1.	Crecimiento económico72
Gráfica 2.	Participación por sectores en el PIB - año 201172
Gráfica 3.	Tasas de Desempleo en Colombia. Total Nacional75
Gráfica 4.	Inflación.....76
Gráfica 5.	Crecimiento del PIB y variación de la demanda interna.....77
Gráfica 6.	Indicadores laborales. Promedios móviles 12 meses78
Gráfica 7.	Población por sexo.....86
Gráfica 8.	Estructura de la población por sexo y grupos de edad87
Gráfica 9.	Fortalezas y Efecto Potencial para la Compañía 101
Gráfica 10.	Debilidades y Efecto Potencial para la Compañía 102
Gráfica 11.	Oportunidades y Efecto Potencial para la Compañía..... 106
Gráfica 12.	Amenazas y Efecto Potencial para la Compañía 106
Gráfica 13.	Resultados Ponderados Totales de Matriz de Evaluación de Factor Interno..... 111
Gráfica 14.	Matriz PEYEA 116
Gráfica 15.	Matriz del Boston Consulting Group (BCG) del Supermercado ECHEVERRY 118
Gráfica 16.	Matriz de la Gran Estrategia..... 120

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Localización del municipio de Zarzal, Valle del Cauca.....	42
Ilustración 2. Logotipo	96
Ilustración 3. Canal de distribución	97
Ilustración 4. Planta Física del Supermercado Echeverry del municipio de Zarzal, Valle del Cauca	98
Ilustración 5. Principios	127
Ilustración 6. Valores.....	128
Ilustración 7. Mapa de Proceso del Supermercado Echeverry	155
Ilustración 8. Organigrama Supermercado Echeverry	156
Ilustración 9. Organigrama del Área de Mercadeo	159
Ilustración 10. Volante.....	163

LISTA DE FLUJOGRAMAS

	pág.
Flujograma 1. Proceso Área Talento Humano.....	141
Flujograma 2. Proceso Área Comercial	144
Flujograma 3. Proceso Área Financiera.....	147
Flujograma 4. Proceso Área Gerencial	150
Flujograma 5. Proceso Área Operativa	153

RESUMEN

Este negocio inicia su apertura en el año 1996 bajo la dirección de su propietario **Álvaro Echeverry Uribe** y sus auxiliares **Bernardo Marín** y hermanos, figurando como una tienda de barrio ubicada en el sector La Inmaculada del municipio de Zarzal, en una bodega que se encontraba abandonada, cuya función anterior fue la de un hotel.

En el 2010 es cuando se fusiona el depósito y el supermercado quedando un solo negocio, le dan una nueva imagen en su estructura física y realizan eventos de mercadeo que conquiste de nuevo el mercado. Desde el 2011 hasta la actualidad el supermercado continúa en el mercado, manteniendo sus clientes actuales y realizando cambios internos para lograr competir con las súper tiendas que han llegado al municipio, teniendo en cuenta la alta competitividad que se tiene en el municipio de Zarzal, se dio un enfoque administrativo y se realizó el Direccionamiento Estratégico para darle horizonte a lo que actualmente se encontró en el, con el fin de realizar el *estudio interno y externo*, sacar las mejores estrategias para así aplicarlas, tomando como referente las matrices más representativas como la *Matriz Dofa*, la *Peyea* y la *Gran Estrategia*. Dicho trabajo es una guía para los supermercados, que buscan crecimiento y reconocimiento en su entorno. Por este motivo, se hizo necesario diseñar el Direccionamiento Estratégico y darle forma a lo que actualmente existe en el **Supermercado ECHEVERRY**, creando la *Misión* para tener clara la razón de ser, la *Visión* para proyectar el crecimiento a futuro y los *Objetivos* para lograr alcanzar las metas propuestas.

Palabras claves: misión, visión, objetivos corporativos, direccionamiento, valores, principios, planes tácticos.

1. APROXIMACIÓN TEÓRICA

Supermercado ECHEVERRY nace como una organización que pretende garantizar el sustento de su socio fundador y por ende su primer empleo, es por ello que nace bajo una idea organizacional empírica, basada exclusivamente en la mera intuición de su creador, este aspecto se evidencia en la poca o ninguna claridad en cuanto a la definición de una estructura organizacional e igualmente en la falta de definición y delimitación de los procesos propios del funcionamiento tanto administrativo como operativo de este tipo de negocios.

Este poco conocimiento y aplicación en el supermercado, ha generado al interior de la organización una serie de inconvenientes que de alguna manera reflejan el poco crecimiento del supermercado a lo largo de su trayectoria, como también la falta de un desarrollo organizacional que garantice ese crecimiento deseado de un negocio, que además de garantizar el sustento de la familia Echeverry, se convierta en el elemento generador de riqueza de sus propietarios.

El manejo que se le ha dado a través de los años en las diferentes áreas funcionales, que si bien es cierto, no están definidas, también es cierto que se evidencia una incipiente distribución arbitraria y empírica de las funciones y actividades propias del funcionamiento, aspecto que trae consigo una conciencia de organización informal en las actividades realizadas en el supermercado.

Todo lo anterior permite vislumbrar dificultades técnicas, procesos no apropiados o poco estructurados, definición y carencia de indicadores de gestión medibles y por ende un débil direccionamiento por parte del área administrativa que permita darle a la organización un desarrollo en todas sus áreas y un aprovechamiento de la información y el conocimiento que ofrece el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y establecer estrategias competitivas que garanticen un bienestar y permanencia de la organización a la vez que garantice una adecuada relación con su medio ambiente que permita emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial o comercial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

La carencia de una estructura como organización, no le va a permitir a la organización guiar su destino en busca de una razón de ser o un plan a futuro el cual coadyuve a mejorar sus expectativas de vida.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (Porter M. E., 1982).

La empresa, su entorno y sus relaciones, constituyen el objeto de la Dirección Estratégica, la que define la concepción de empresa como sistema técnico-económico, social-político, que de alguna forma sustenta muchos de los posteriores desarrollos; así como las características del entorno empresarial y de su evolución (Johnson, 2001). Partiendo de este enunciado se puede decir que las diferentes organizaciones deben contar con una estructura formal la cual estandarice sus diferentes actividades, y genere planes táctico/operativos los cuales mejoren su estructura administrativa y su sector de desarrollo.

La falta de estructura formal lleva al Supermercado a desaprovechar la información y el conocimiento que le ofrece el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades de la organización, de igual manera, definir sus realidades internas para establecer estrategias que permitan optimizar su relación con el entorno. (Porter M. , 1987).

2. ANTECEDENTES

En sus inicios, en el año 1996 el **Supermercado ECHEVERRY**, con tan sólo tres personas cumplía con las necesidades que el establecimiento requería en esos momentos; era manejado bajo los parámetros de tienda de barrio y su contabilidad era incipiente, donde se llevaba a cabo los registros diarios en cuadernos.

Con el transcurrir del tiempo, la tienda de barrio fue creciendo, supliendo las necesidades que su entorno demandaba, aspecto que permitió hacer un giro hacia el proveedor de tiendas en los corregimientos y veredas del municipio de Zarzal.

Ese crecimiento presentado en el **Supermercado ECHEVERRY** se dio con la ausencia de direccionamiento estratégico; pues no se construyó bajo la concepción de una misión, visión, objetivos y estrategias; aspecto que generó deficiencias en su estructura formal, no se tenía un claro sentido de proyección de la inversión hacia el futuro, lo que ocasionó problemas debido a la falta de políticas de comunicación que interrelacionen la labor de la Gerencia y órganos administrativos para el logro de los objetivos.

Debido a ese crecimiento la planta de personal presentó un crecimiento sin justificación, buscando con esto suplir la necesidad de puestos que se creía se necesitaban dentro del supermercado, mostrando con ello la falta de gestión de personal, donde se definieran criterios y políticas claras para la vinculación del personal adecuada para el puesto adecuado; la selección de personal no obedece a perfiles establecidos, sino a parámetros empíricos del gerente propietario, no se presentan criterios de evaluación del desempeño, desconociendo en su totalidad si realmente la persona contratada es la apropiada para el puesto o para suplir una necesidad de un cargo faltante dentro de la organización.

Dado que la empresa tuvo un crecimiento lento su dueño no buscó personas calificadas para los determinados cargos, sino que buscó personas de confianza para realizar las labores del día a día, de igual manera buscó al Administrador del supermercado para procurar un mejor desarrollo en la organización en cuanto a crecimiento, ya que el señor **Álvaro Echeverry** no contaba con las competencias requeridas para dar un norte seguro a su empresa que permitiera concebir una misión o una visión frente a lo que pretendía se convirtiera su empresa.

El señor **Álvaro Echeverry** no llegó a pensar que su negocio llegara a tener tanta trascendencia en el mercado, por tal razón, no se le dio un direccionamiento que propendiera por mejorar su negocio sino que simplemente evaluó la alternativa

más adecuada y la aplicó según el criterio propio, sin evaluar el impacto a futuro; esto conllevó a que el supermercado se moviera en los vaivenes del mercado o según sea su conveniencia dentro del municipio de Zarzal y sus zonas aledañas.

2.1 TRAYECTORIA ESTRATÉGICA

Este negocio inicia su apertura en el año 1996 bajo la dirección de su propietario **Álvaro Echeverry Uribe** y sus auxiliares **Bernardo Marín** y hermanos.

Figurando como una tienda de barrio ubicada en el sector La Inmaculada del municipio de Zarzal, en una bodega que se encontraba abandonada, cuya función anterior fue la de un hotel.

Iniciando con un capital aproximado de \$15.000.000 realiza compras a sus primeros proveedores como son: *Café Águila Roja*, *La Casa Luker* y *Colgate*, entre otros. Sus primeros clientes fueron los vecinos del sector, corregimientos y veredas aledañas al municipio. El desarrollo administrativo se aplicó de forma empírica, manejando una facturación en talonario y se llevaba una contabilidad manual, siendo soportada con un cuaderno.

En el año 1998 la tienda de barrio fue creciendo y se hizo necesario cambiar su figura de tienda a granero, contratar más personal y realizar un mayor volumen de compras, como también adoptar mejores técnicas contables y de facturación.

En el año 2000 el señor **Álvaro Echeverry** ve la necesidad de ampliar el servicio de atención al cliente, ya que por este tiempo en el municipio no se contaba con una buena atención, creando así un supermercado, sin perder la concepción de la figura de granero mayorista; supliendo la necesidad de la población de Zarzal haciendo la apertura del **Supermercado ECHEVERRY** que llega a ser un competidor fuerte en el sector del comercio, ya que en ese tiempo era el de mayor auge.

Entre los años 2006 y 2008 se vio la necesidad de implementar nuevos procesos administrativos, técnicos y contratación de personal como también nuevas estrategias de comercialización de productos.

Para el año 2009 entra al mercado un competidor fuerte en el área de comercialización de víveres, abarrotes y carnes con una mayor capacidad de

operatividad, capital, compras y mano de obra capacitada, generando esto una disminución en las ventas y a su vez baja en los clientes.

En el 2010 es cuando se fusiona el depósito y el supermercado quedando un solo negocio, le dan una nueva imagen en su estructura física y realizan eventos de mercadeo que conquiste de nuevo el mercado.

Desde el 2011 hasta la actualidad el supermercado continúa en el mercado, manteniendo sus clientes actuales y realizando cambios internos para lograr competir con las súper tiendas que han llegado al municipio.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Desde sus inicios el supermercado ha tenido buena acogida en el municipio, a pesar de los pocos conocimientos administrativos que se tenía, se logró conquistar el mercado con sus precios y buena atención, esta tienda fue creciendo en la medida que los clientes crecieron, convirtiéndose en depósito mayorista y al mismo tiempo supermercado, brindando comodidad y mejor servicio.

En la actualidad el **Supermercado ECHEVERRY**, no posee una estrategia corporativa, debido al manejo empírico que se le ha dado desde su creación en el año de 1996, que le proporcione criterios para tomar decisiones organizacionales que le den estándares para evaluar las decisiones.

Debido a que el dueño implantó en la empresa procesos empíricos basados en la observación de su negocio y el desarrollo de su entorno, sin visualizar como se podría proyectar, generan una estructura administrativa que hasta el momento le ha dado continuidad a la empresa.

Por otro lado, la empresa en este momento no cuenta con una estructura organizacional ordenada, una clara visión de esto es que es uno de los supermercados más grandes del municipio de Zarzal, además carece de una departamentalización que le permita dividir los esfuerzos y no sobrecargar a algunas personas de actividades, las cuales deben desempeñar por falta de claridad de qué cargo ocupa, carece de una clara definición de metas y los encargados de la parte administrativa asumen varias funciones que en ocasiones retardan los procesos comunicativos y la toma de decisiones, dificultando el desempeño de las personas que desarrollan alguna actividad laboral dentro del supermercado.

A su vez el sector comercial al cual pertenece la empresa requiere de personal con conocimientos para el manejo de servicio al cliente; el personal con que cuenta en la actualidad, son personas las cuales han ido aprendiendo con el transcurrir el tiempo en sus diferentes puestos de trabajo y se desenvuelven dependiendo de las actividades o hechos que deban desarrollar dentro de la empresa. La organización debe contar con recursos que le permitan implementar tecnología existente para mejorar en la calidad de sus servicios que irá en beneficio de los clientes y de la organización misma.

Igualmente la competencia del sector es muy fuerte, debido a que son almacenes con presencia nacional, organizaciones bien estructuradas que cuentan con un orden jerárquico y cronogramas establecidos, los cuales les ayuda para el manejo de los clientes; adicional a esto las tecnologías implementadas en estas organizaciones les permite tener ventajas competitivas que marcan la diferencia como lo son los tiempos de entrega, precios y la calidad, entre otras, pero también existe una competencia que no cumple con los requerimientos legales que hacen más duro el mercado.

Las situaciones descritas anteriormente pueden dificultar en gran medida la toma de decisiones en la gestión administrativa y, por consiguiente, la empresa no logra desarrollarse como una organización sólida en el futuro, y por tanto, tomar un rumbo equivocado con pérdida dinero, tiempo y clientes, provocando de esta manera un estancamiento en la rotación de sus activos corrientes.

Se carece de estrategias que definan un plan de ventas y esto sumado a la falta de planeación estratégica puede generar un déficit de capital de trabajo, ya que si no hay ventas no hay ingresos para la empresa, desmotivando al dueño y generando un estancamiento en su actividad económica, la cual genera 12 empleos directos. Por otro lado, el hecho de que la competencia utilice una tecnología más avanzada hace que la empresa se encuentre en desventaja y que la calidad de los procesos disminuya; por consiguiente, se puedan perder posibles clientes, meta para la empresa. Por lo tanto, se hace necesario diseñar un direccionamiento estratégico para el **Supermercado ECHEVERRY** de tal manera que se pueda obtener información que influya en la organización, tanto interna como externamente, para hacer un diagnóstico de la situación actual y determinar las debilidades y fortalezas con que cuenta la empresa y así establecer y formular estrategias que le permitan a la dirección de la empresa anticiparse y controlar los problemas que se le puedan presentar en el futuro. Paralelamente al direccionamiento estratégico se requiere del diseño de un plan de ventas que apoye la fuerza de ventas de la organización que traiga como resultado la consecución de nuevos clientes potenciales y por ende un incremento significativo en las ventas. Por lo tanto, todo esto conlleva a la siguiente formulación del problema.

2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características debe tener el direccionamiento estratégico para el **Supermercado ECHEVERRY** del municipio de Zarzal, Valle del Cauca?.

2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué aspectos del entorno favorecen el desarrollo y crecimiento del **Supermercado ECHEVERRY** del municipio de Zarzal, Valle del Cauca?
- ¿Cuáles son las estrategias de mercadeo que el **Supermercado ECHEVERRY** pueda utilizar para garantizar su permanencia en el sector?
- ¿Qué acciones de mejora debe emprender el **Supermercado ECHEVERRY** para generar crecimiento y desarrollo?
- ¿Qué ventaja competitiva proporcionará el plantear el direccionamiento estratégico?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer el direccionamiento estratégico para el **Supermercado ECHEVERRY** del municipio de Zarzal, Valle del Cauca.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las diferentes variables que hay en el sector y en el mercado que influyan en la organización.
- Conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y debilidades del **Supermercado ECHEVERRY**.
- Formular estrategias formales para el desarrollo de la organización.
- Formular aspectos operativos que se deben linear con las estrategias para el mejoramiento organizacional.
- Determinar la relación costo-beneficio para la implementación de la normalización de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

Para lograr la eficacia (resultados) es necesario trabajar con la mira puesta en el cliente y por ello, diseñar estrategias para escuchar y atender permanentemente sus necesidades y expectativas satisfaciendo las mismas a través de procesos eficientes y de una comercialización efectiva que permita lo que éstos están buscando en términos de calidad y servicio.

Por tal razón, el **Supermercado ECHEVERRY** debe tener unos parámetros en los cuales pueda basarse y planear la creación de una misión, visión y unos objetivos claros que le ayuden a la implementación de estrategias de mejoramiento y determine el esfuerzo que deben desarrollar para poder cumplir con las metas que proponga la parte estratégica de la organización.

La dirección estratégica no solamente guarda estrecha relación con la dirección organizacional, sino que se plantea que es parte de ella, de esta manera dará un parámetro medible para proponer mejores actividades dentro del **Supermercado ECHEVERRY** ocupándose de la determinación de la estrategia y su puesta en marcha. De esta misma manera podrá medir la velocidad del cambio en el entorno, alcanzando una importancia tal que es muy difícil subsistir empleando como instrumento central de trabajo una dirección estratégica adecuada. De situaciones simples, a través del tiempo, se pasará a situaciones de más formalidad y complejidad siendo necesaria la instrumentación de políticas de trabajo como vía para dirigir e incrementar la colaboración del personal.

El Direccionamiento Estratégico tiene como objetivo el mejoramiento significativo de los indicadores de efectividad en toda la empresa, permitiendo que se refleje el alto volumen en ventas, la buena programación comercial, evitar reprocesos, disminución de reclamos, delegación de actividades, solución de problemas directamente con el cliente, fijar metas y diseñar estrategias en el corto, mediano y largo plazo orientadas a incrementar la participación en el mercado, mejorar el servicio al cliente y disminuir los costos de operación de la empresa.

Para desarrollar las anteriores estrategias, se hace necesario identificar los problemas repetitivos tanto en la organización como en los procesos (en especial los que afectan la comercialización) establecer y descubrir las causas fundamentales, eliminarlas, prevenir la reaparición de los problemas y estandarizar los procesos.

5. MARCO REFERENCIAL

El estudio de la estrategia y la dirección estratégica hoy día constituye un aspecto fundamental en todo el sistema de cualquier organización, no sólo por lo que representa para su estructura organizacional interna sino también por lo que le permite obtener con relación al conocimiento y trabajo en su entorno. Realmente las condiciones del entorno han ido cambiando cada día más rápido, con más incertidumbre y más turbulencia, esto hace que las decisiones estratégicas vayan perdiendo su eficacia en un menor tiempo, por lo que se impone el cambio de estrategia con mayor frecuencia y celeridad (Valdés Herrera, 2009).

En el **Supermercado ECHEVERRY** se puede observar un crecimiento paulatino en el transcurrir del tiempo el cual se ha regido por el empirismo de su dueño, y se puede observar como los diferentes cargos cumplen con duplicidad de actividades y pérdidas innecesarias de tiempo, las cuales afectan al responder al cliente externo e interno de manera eficiente.

En la actualidad el empirismo que se ha desarrollado con el transcurrir del tiempo y que ha generado un gran crecimiento organizacional, que no deja ver el trasfondo de la situación actual, demuestra como la secretaria desempeña algunos días la labor de cajera, las cajeras desempeñan a su vez las actividades de surtidoras de los diferentes productos y los domicilios también cumplen las actividades de surtidores y empacadores, lo que conlleva a que varias personas desarrollen las mismas actividades dentro de un mismo cargo pero algunas se ven sobrecargadas de actividades o saturadas de duplicidad de actividades repetitivas las cuales generan deterioro, ineficiencia y desmotivación al personal que debe desempeñar estas actividades.

5.1 MARCO TEÓRICO

Algunos autores no han llegado a un acuerdo unánime de qué es la Administración **una ciencia, un arte o una técnica**, pero se puede definir de la siguiente manera: “Es una ciencia por que aplica principios, es racional, aplica el método científico y es válida en cualquier tiempo y lugar; es un arte por que administrar es una habilidad para tomar decisiones correctas y es una técnica porque implica un proceso lógico que busca hacer algo de la mejor manera posible” (Gómez, 1992).

Tomando como base la anterior definición, se puede decir que la administración es un proceso lógico y ordenado que busca la optimización de recursos, coordinación de esfuerzos y logro de objetivos para alcanzar la eficiencia de un grupo de personas.

La administración es universal porque muestra que es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organización; buscando simplificar el trabajo y establece principios de métodos y procedimientos que logran mayor efectividad y rapidez en las diferentes actividades que se desarrollen dentro de las mismas. A través de sus principios la administración contribuye para el mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores de las diferentes organizaciones ya que proporciona diferentes tipos de lineamientos que optimizan y aprovechan los recursos con que cuenta cada organización.

La **Planeación** es la primera etapa del proceso administrativo, se puede definir de diferentes maneras entre las cuales se encuentra Taylor. “*Principio de planeación*: sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo” (Chiavenato, 2007, pág. 56).

Con base en lo anterior se puede definir la planeación como el proceso ordenado mediante el cual se determinan actividades, procesos, cursos de acción y resultados para la adecuada toma de decisiones acertadas en el futuro para el logro de objetivos establecidos por una organización.

La **Organización** es la segunda etapa del proceso administrativo y Fayol la define de la siguiente manera: “proporciona los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa, puede dividirse en material y social” (Chiavenato, 2007, pág. 71).

De esta manera se puede decir que la organización es una etapa del proceso administrativo que con base a lo establecido en la planeación, da una forma estructural a la empresa, promoviendo cargos específicos y de esta manera simplificando las actividades que ahí se desarrollan y mejorando la interrelación entre las funciones y de esta manera optimizando los resultados que se desean alcanzar.

Esta etapa la cual fortalece y ayuda al cumplimiento de los objetivos que se tengan trazados para la empresa, ya que aquí se establecerá métodos eficientes para el adecuado desempeño de las diferentes actividades productivas de la empresa. De esta manera se reducirán costos y gastos innecesarios y se mejorará la productividad eliminando la duplicidad de actividades en los diferentes cargos de la organización.

Por medio de los principios administrativos se debe hacer necesario que se relacionen los objetivos de la empresa. Se debe establecer una jerarquización y

una especialización para los diferentes cargos que existan dentro de la organización para una adecuada comunicación dentro de la empresa, es esencial que los subordinados se reporten con un solo jefe para que este no descuide otras funciones, todas las partes de la empresa deben estar inter-relacionadas y en equilibrio para un adecuado desarrollo de la misma. Una vez establecida una estructura orgánica dentro de la empresa se debe estar retroalimentando para estar a la par con los cambios constantes del medio ambiente. La división de trabajo es la etapa donde se determinan que actividades debe desempeñar cada cargo y cuáles son las funciones que debe realizar para un adecuado funcionamiento de la empresa.

La **Coordinación** es otra etapa de la organización donde “armoniza las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines” (Chiavenato, 2007, pág. 71).

La tercer etapa del proceso administrativo es la **Dirección** la cual la define **Fayol** como la que “pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales del negocio” (Chiavenato, 2007, pág. 71).

La dirección es la etapa donde se ejecuta y organiza las diferentes actividades que se deben desarrollar para poder establecer un mejoramiento continuo dentro de la organización.

Por medio de la dirección se realizará un trabajo supervisado mejorando y minimizando la pérdida de tiempo de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de una organización.

La cuarta y última etapa del proceso administrativo es el **Control** el cual “verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan” (Chiavenato, 2007, pág. 71).

El control dentro de las organizaciones se destaca por que establece las diferentes desviaciones que se deben corregir, lo que implica que cada departamento de la empresa debe ubicar a cada cargo responsable de sus diferentes actividades las cuales deben desarrollar en un tiempo determinado, lo cual genera un margen de ahorro y reducción de costos de la organización.

El principio de control debe certificar que los objetivos planeados se desarrollen tal cual se han establecido o se retroalimenten para mejorar la eficiencia de los diferentes departamentos, los cuales asumirán sus responsabilidades estableciendo estándares, medición de resultados y la acción correctiva correspondiente.

5.1.1 Teoría de las relaciones humanas. Los recursos humanos como parte del proceso administrativo resultan de gran importancia, ya que sin este gran recurso las organizaciones no podrían funcionar. En la Teoría de las Relaciones Humanas (o Escuela Humanista de la Administración) se promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa; si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social.

De los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. “La Teoría de las Relaciones Humanas (o Escuela Humanista de Administración) surgió en Estados Unidos, como consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne, y fue desarrollada por **Elton Mayo** y sus colaboradores. Fue un movimiento de reacción y oposición a la Teoría Clásica de la Administración” (Chiavenato, 2007, pág. 87).

“La Teoría Clásica pretendía desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial, en la cual la tecnología y el método de trabajo constituyeran las preocupaciones básicas del administrador” (Chiavenato, 2007, pág. 88).

Además la teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización no solo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí. **Roethlisberger** y **Dickson** comprobaron que una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos. Esos individuos también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción. La mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptarlos como verdaderas imprescindibles y obvias, y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan.

La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste (y, por tanto, una mayor fragmentación). A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, **Mayo** y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema -defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado la administración de recurso humano se puede decir; que la administración busca ubicar a la persona idónea en el cargo establecido por la organización para el mejor funcionamiento de la empresa mejorando y aprovechando al máximo todos los recursos disponibles por la organización.

Las diferentes ciencias en las cuales se apoya la administración son: la antropología, la ingeniería industrial, la psicología y la sociología.

Las cuales aportan diferentes actividades las cuales miden la productividad y la eficiencia de las personas y de los cargos, haciendo de esta manera más fuerte a las organizaciones y preparándolas para los diferentes cambios que puedan ocurrir en el futuro.

5.1.1.1 Modelo Burocrático de organización. **Weber** remonta el origen de la burocracia a cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento en países protestantes, motivado por las similitudes existentes entre el protestantismo y el capitalismo, las cuales representan la “ética protestante”. Así las tres formas de racionalidad originadas por estos cambios son el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna. La burocracia, implica el estudio de los tipos de sociedad y de autoridad. Los tipos de sociedad propuestos son:

a) *La sociedad tradicional*: “en donde predominan características patriarcales y patrimonialistas, como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.” (Chiavenato, 2007, pág. 222).

b) *La sociedad carismática*: “en donde predominan características místicas, arbitrarias y de personalidad, como en los grupos revolucionarios, en los partidos políticos, en las naciones en revolución, etc.” (Chiavenato, 2007, págs. 222-223).

c) *La sociedad legal, racional o burocrática*: en donde predominan normas impersonales y racionalidad en la selección de los medios y de los fines, como en las grandes empresas, en los estados modernos, en los ejércitos, etc. (Chiavenato, 2007, pág. 223).

De acuerdo con el tipo de sociedad se establece un tipo de autoridad, siendo ésta “la probabilidad de que un comando u orden específica sea obedecido”. (Chiavenato, 2007, pág. 222), presentándose como el poder institucionalizado y oficializado, concibiendo el poder como “la posibilidad de imposición de arbitrio por parte de una persona sobre la conducta de las otras. La autoridad proporciona el poder: tener autoridad es tener poder”. (Chiavenato, 2007, pág. 223).

Así, **Weber** propone una clasificación de la autoridad basado en las fuentes y tipos de legitimidad aplicados, donde aparece el aparato administrativo como equipo que ejecuta las ordenes y sirve de unión entre dominadores (gobernantes) y dominados (gobernados).

5.1.1.2 Administración por objetivos. La planeación es un elemento indispensable para la función administrativa, en la cual deben participar todos los miembros de la empresa; con referencia a esto la Administración por Objetivos (APO) creada por **Peter F. Drucker** plantea que “los gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad. La APO es un método por el cual el gerente y sus subordinados definen las metas en conjunto; las responsabilidades se especifican para cada uno en función de los resultados esperados, que constituyen los indicadores o patrones de desempeño bajo los cuales se evaluará a ambos analizando el resultado final, el desempeño del gerente y del subordinado puede evaluarse objetivamente y los resultados alcanzados se pueden comparar con los esperados” (Chiavenato, 2007, pág. 196).

5.1.2 Direccionamiento Estratégico. La Dirección Estratégica ha recorrido un proceso dinámico dentro del cual se han construido diferentes enfoques que van desde modelos de intervención sobre la realidad, hasta enfoques complejos de interacción, relacionados con la construcción y reconocimiento de estrategias que contribuyen a la supervivencia de la organización.

El desafío del mercado, como todo desafío, afecta al mundo económico y empresarial y es percibido por algunos con esperanzas e ilusión, y por otros con aprensión y angustia. No obstante, obliga a tomar conciencia de la necesidad de estar preparados para enfrentar con éxito a un entorno mucho más complejo y difícil.

La Dirección Estratégica no es la panacea universal, no es la receta milagro que pudieran esperar las empresas y sus directivos; es simplemente un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la empresa para elegir libremente el futuro de ésta;

que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras a fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación.

Este marco se plasma en un sistema de *management* en el cual intervienen distintos elementos que desarrollan en armonía los unos con los otros, a fin de dotar a la organización del mejor potencial de funcionamiento (*performance*) posible. “La Dirección Estratégica se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio. La Dirección Estratégica se pone de manifiesto como un sistema de *management*, en cuanto a proceso cubre todas las funciones básicas de éste a través de dos grandes fases interrelacionadas: la formulación de estrategias, y su implementación y control” (Simpson Chávez, 2002).

El proceso de formulación y puesta en práctica de una estrategia comienza con el análisis del entorno empresarial, así como las ventajas competitivas de la empresa, para, a partir de ahí, seleccionar la estrategia a seguir y las formas de desarrollo de ésta. Es preciso aplicar las opciones estratégicas elegidas, lo que supone diseñar la estructura y los procesos responsables de hacerlo. El factor humano es el *input* clave en esta fase; los hombres, probablemente el activo más importante de una empresa, son los encargados de llevar a la práctica lo decidido (Simpson Chávez, 2002).

Para desarrollar el proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer un marco de referencia que oriente a la empresa a diseñar su misión, visión y buscar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. También sirve para planificar acciones, orientar los procesos y posteriormente medir o valorar los resultados que se deseen; deben ser claros y concretos para que solo se interpreten de una manera, deben ser medibles en la realidad de forma objetiva y observable para que se refiera a cosas específicas. En el proceso de direccionamiento estratégico los objetivos son fundamentales para satisfacer las necesidades de la organización y lograr las metas propuestas (Kenneth, 2003).

La **Misión** debe definir la interrelación entre la organización y sus actores, clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas y medio ambiente, a esto suele denominarse la finalidad e implícita del por qué o razón de ser de la empresa. En el proceso de establecer la misión se deben incluir a todos los directivos, el éxito de la administración estratégica depende directamente de involucrar los procesos estratégicos con los misionales de esta manera da estructura a los procesos de apoyo.

La **Visión** es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO y debe responder *¿Qué es lo realmente queremos?* Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía. *La Visión motiva e inspira.* Debe ser compartida. Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

Los instrumentos para obtener información imponen que los estrategas cuantifiquen la subjetividad en las primeras etapas del proceso para formular estrategias. Tomar decisiones "menores" en las matrices para obtener información en cuanto a la importancia relativa de los factores internos y externos permite a los estrategas generar y evaluar estrategias alternativas con mayor eficacia. Siempre se requieren buenos juicios intuitivos para determinar los pesos y las calificaciones adecuados (Thompson & Strickland, 1999).

En ocasiones, la estrategia se define como la "adecuación" que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera:

- La Matriz AODF.
- La Matriz PEYEA.
- La Matriz del BCG.
- La Matriz IE.
- La Matriz de la Gran Estrategia.

Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables. En la mayoría de los casos, las relaciones internas y externas son más complicadas y su adecuación requiere infinidad de alineaciones para cada una de las estrategias generadas (Thompson & Strickland, 1999).

Cualquier organización orientada a productos, orientada a servicios, gubernamental o incluso deportiva, debe elaborar y aplicar buenas estrategias para poder ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, normalmente desemboca en la derrota. Se puede decir que desarrollar estrategias

que aprovechan las fuerzas para capitalizar las oportunidades es ofensivo, mientras que las estrategias diseñadas para superar las debilidades al mismo tiempo que se evitan las amenazas se pueden considerar defensivas. Toda organización tiene ciertas oportunidades y amenazas externas y fuerzas y debilidades internas que se pueden alinear para formular estrategias alternativas viables (Thompson & Strickland, 1999).

5.1.3 Cinco Fuerzas del Mercado de Porter. El modelo de las cinco fuerzas de **Porter** es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

5.1.3.1 Rivalidad entre competidores. Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, entre otros.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

5.1.3.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores. Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

5.1.3.3 Amenaza del ingreso de productos sustitutos. Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

5.1.3.4 Poder de negociación de los proveedores. Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

5.1.3.5 Poder de negociación de los consumidores. Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, entre otros.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

5.2 MARCO GEOGRÁFICO

El municipio de Zarzal está ubicado aproximadamente 140 kilómetros al noroeste de Cali, la capital del Valle del Cauca. Altitud 916 m.s.n.m, Temperatura 26°C Fundado en el año 1.809 con el nombre de Libraida e instituido en 1.909 como Municipio con el nombre actual.

Actualmente cuenta con una población de 48.700 habitantes aproximadamente, se caracteriza por concentrar 71,8% de la población en su cabecera; el desarrollo de la economía gira alrededor de las actividades agrícolas. Las áreas cultivadas tienen tendencia a mantener cultivos transitorios y frutales. Está compuesto por 7 corregimientos.

En lo **financiero** existen 6 Instituciones, cuenta con acueducto, alcantarillado, energía, gas natural y telefonía tanto en la parte urbana como en la rural.

En **salud** dispone de un hospital situado en la cabecera del municipio, y 7 centros de salud distribuidos en los corregimientos. Además tiene centros docentes, incluso universitarios en la zona urbana y en la zona rural.

En cuanto a la **actividad industrial y comercial**, y teniendo como base la consolidación de datos del Registro Mercantil en Zarzal, existen 1302 establecimientos comerciales, distribuidos en las diferentes actividades económicas. Entre las empresas inscritas se observa que el sector *Agropecuario* es el mayor generador de empleo del municipio, con un total de 1.821. Le sigue en su orden, la *Industria* que participa con un total de 1.783 personas empleadas, de los cuales el 90% corresponden a la empresa *Colombina e Ingenio Riopaila S.A.* la más representativa con relación al número de empresas por actividad, el sector más representativo es el *Comercio*, con un 60.2% del total, seguido del sector *Servicios*, que representa el 17.5%, y genera 293 empleos directos. En Zarzal usted podrá alojarse en cómodos hoteles, y residencias que ofrece un servicio adecuado a precios convenientes. Sitios naturales muy importantes están: *Los Bosques de Caracolíes*, *Los Chorros* sobre el río *La Paila*, *Los Cerros de Caré Perro*, *Pan de Azúcar*, *Loma de la Cruz*. En sus numerosos restaurantes y paradores usted podrá disfrutar deliciosos platos, pescado frito, sancocho de gallina y gran variedad de postres y dulces, entre ellos su famosa galleta negra (Nuestro municipio: información general, 2012).

Con el siguiente mapa se quiere dar a conocer la ubicación del municipio de Zarzal dentro del departamento del Valle del Cauca.

Ilustración 1. Localización del municipio de Zarzal, Valle del Cauca



Fuente: (Nuestro municipio: información general, 2012)

5.3 MARCO LEGAL

A continuación se dará de manera precisa los conceptos básicos legales bajo los que opera el **Supermercado ECHEVERRY** según el **CÓDIGO DE COMERCIO COLOMBIANO Y NORMAS COMPLEMENTARIAS**:

ARTÍCULO 10. <COMERCIANTES - CONCEPTO - CALIDAD>. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

ARTÍCULO 12. <PERSONAS HABILITADAS E INHABILITADAS PARA EJERCER EL COMERCIO>. Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales.

ARTÍCULO 13. <PRESUNCIÓN DE ESTAR EJERCENDO EL COMERCIO>. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

- 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;
- 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
- 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

ARTÍCULO 14. <PERSONAS INHÁBILES PARA EJERCER EL COMERCIO>. Son inhábiles para ejercer el comercio, directamente o por interpuesta persona:

- 2) Los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto de actividades mercantiles que tengan relación con sus funciones, y
- 3) Las demás personas a quienes por ley o sentencia judicial se prohíba el ejercicio de actividades mercantiles.

ARTÍCULO 17. <PERDIDA DE LA CALIDAD DE COMERCIANTE POR INHABILIDADES SOBREVINIENTES>. Se perderá la calidad de comerciante por la incapacidad o inhabilidad sobrevinientes para el ejercicio del comercio.

ARTÍCULO 29. <REGLAS PARA LLEVAR EL REGISTRO MERCANTIL>. El registro mercantil se llevará con sujeción a las siguientes reglas, sin perjuicio de las especiales que establezcan la ley o decretos reglamentarios:

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

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

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

4) La inscripción podrá solicitarse en cualquier tiempo, si la ley no fija un término especial para ello; pero los actos y documentos sujetos a registro no producirán efectos respecto de terceros sino a partir de la fecha de su inscripción (“Código de Comercio: Libro Primero de los comerciantes y de los asuntos de comercio”).

REAL DECRETO 367/2005, DE 8 DE ABRIL, por el que se desarrolla el artículo 17.3 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista, y se definen los productos de alimentación frescos y perecederos y los productos de gran consumo.

El artículo 17.3 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista, en la redacción dada por la disposición final segunda de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, marca un límite máximo de 30 días al aplazamiento del pago de los productos alimenticios frescos y perecederos que adquieren los comerciantes.

Igualmente, la nueva redacción del artículo 17.3 fija un límite máximo de 60 días al aplazamiento del pago de los demás productos de alimentación y para los productos de gran consumo.

Por otra parte, la disposición final segunda de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, ha venido también a introducir una nueva disposición transitoria segunda en la Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista, con el fin de que las limitaciones de 60 días a los aplazamientos que se recogen en el artículo 17.3 respecto a los productos de alimentación no frescos ni perecederos y a los productos de gran consumo no se apliquen sino a partir del 1 de julio de 2006, quedando hasta entonces limitadas a 90 días.

En su virtud, a propuesta del Ministro de Industria Turismo y Comercio, de acuerdo con el Consejo de Estado y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 8 de abril de 2005, dispone:

ARTÍCULO 1. <OBJETO>. Este Real Decreto tiene por objeto determinar los productos que han de considerarse frescos y perecederos, los demás productos de alimentación y los productos de gran consumo a los solos efectos de la aplicación del régimen de pagos a los proveedores, recogido en el artículo 17.3 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista, y en su disposición transitoria segunda.

ARTÍCULO 2. <PRODUCTOS FRESCOS Y PERECEDEROS>.

1) Tienen el carácter de productos de alimentación frescos y perecederos aquellos que por sus características naturales conservan sus cualidades aptas para la comercialización y el consumo durante un plazo inferior a 30 días o que precisan condiciones de temperatura regulada de comercialización y transporte.

2) Los aplazamientos de pago a los proveedores de productos de alimentación frescos y perecederos por parte de los comerciantes minoristas, mayoristas o aquellas entidades de cualquier naturaleza jurídica que realicen adquisiciones o presten servicio de intermediación para negociar tales adquisiciones por cuenta o encargo de otros comerciantes no excederán, en ningún caso, de 30 días desde la fecha de entrega de las mercancías.

ARTÍCULO 3. <OTROS PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN>.

1) Tendrán la consideración de productos de alimentación, además de los señalados en el artículo 2, los demás productos de alimentación de cualquier naturaleza, sólidos, líquidos, naturales o transformados que, por sus características, aplicaciones, componentes, preparación y estado de conservación, sean susceptibles de ser habitual e idóneamente utilizados para la normal nutrición humana, como fruitivos o también como productos dietéticos, en casos especiales de alimentación humana. Quedan incluidos en esta definición las bebidas alcohólicas, las aguas envasadas, los refrescos, las sales, las especias, las infusiones, los edulcorantes y los aditivos utilizados para el consumo humano.

3) Los aplazamientos de pago a los proveedores de productos de alimentación que no sean frescos ni perecederos a que se refiere el apartado 1, por parte de los comerciantes minoristas, mayoristas o aquellas entidades de cualquier naturaleza jurídica que realicen adquisiciones o presten servicio de intermediación para

negociar tales adquisiciones por cuenta o encargo de otros comerciantes, no excederán, en ningún caso, de 60 días desde la fecha de entrega de las mercancías, salvo pacto expreso en el que se prevean compensaciones económicas equivalentes al mayor aplazamiento y de las que el proveedor sea beneficiario, sin que, en ningún caso, pueda exceder el plazo de 90 días.

ARTÍCULO 4. <PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO NO ALIMENTARIOS>.

1) Tendrán la consideración de productos de gran consumo no alimentarios aquellos fungibles de compra habitual y repetitiva por los consumidores y que presenten alta rotación.

2) Los aplazamientos de pago a los proveedores de productos de gran consumo a que se refiere el apartado 1, por parte de los comerciantes minoristas, mayoristas o aquellas entidades de cualquier naturaleza jurídica que realicen adquisiciones o presten servicio de intermediación para negociar dichas adquisiciones por cuenta o encargo de otros comerciantes, no excederán, en ningún caso, de 60 días desde la fecha de entrega de las mercancías, salvo pacto expreso en el que se prevean compensaciones económicas equivalentes al mayor aplazamiento y de las que el proveedor sea beneficiario, sin que, en ningún caso, pueda exceder el plazo de 90 días.

3) Se entiende por productos que presentan alta rotación los incluidos en aquellas categorías de productos cuyo plazo promedio de permanencia en poder del comerciante, desde el suministro efectivo por el fabricante o mayorista hasta la venta final minorista, es inferior a 60 días.

4) Se entiende por compra habitual y repetitiva la que corresponde a aquellas familias y categorías de productos que intervienen en el abastecimiento regular de los hogares para su consumo recurrente y que precisan de su compra varias veces al año (“Base de datos de legislación”).

6. DISEÑO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para abordar el desarrollo propuesto, se presenta a continuación el tipo y método de investigación que se desarrolló, buscando con ello el alcance de los objetivos propuestos.

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo del presente trabajo, se propone adelantar una investigación de carácter **Descriptivo**; ya que “tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, por esto es posible establecer las características demográficas de unidades investigadas, identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación” (Méndez, 1985).

Este tipo de estudio fue el más conveniente para este caso, puesto que el direccionamiento estratégico requiere identificar las características presentes en el ambiente interno y externo de la organización, para así poder obtener el conocimiento necesario para una adecuada formulación de estrategias.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la **observación, la entrevista y los cuestionarios**. También pueden realizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

“El método de investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento” (Carvajal, 1994, págs. 82-84).

De acuerdo con las características propias de la investigación, se utilizó tanto el **método inductivo** como el **deductivo**; ya que por medio del *deductivo* fue posible sacar consecuencias, causas y características de algo en particular y llegar a conclusiones directas después de haber analizado una situación; y el *inductivo* permitió a los investigadores partir de la observación de fenómenos particulares que se presentan en torno al problema que afecta al **Supermercado ECHEVERRY**.

6.2.1 Enfoque Cualitativo. La función básica del **método cualitativo** se centró en explicar las situaciones estudiadas o bien la de interpretarlas. La información cualitativa provino de entrevistas con preguntas cerradas, de opción múltiple o en abanico, entrevistas a profundidad, entrevistas no estructuradas y observación participativa. Por medio del enfoque cualitativo se desarrolló un estudio más individual, contextual e interpretativo, para tal implementación se emplearon métodos como la **observación directa, la entrevista y el análisis documental**.

6.2.2 Fuentes de Información. Una fuente de información es el lugar de donde se obtienen datos o información que se utilizará como parte del trabajo de investigación; es de vital importancia que el investigador pueda identificar previamente las fuentes en las que habrá de apoyarse para realizar el trabajo de investigación. Al examinar el proceso de investigación conviene dividir la información en dos tipos:

- 1. Datos Primarios.** Son la información que reúne o genera el investigador para alcanzar los objetivos del estudio que está realizando en forma directa, son los clientes, hechos o cosas que van a ser satisfechos, es decir, son los datos recogidos directamente por el investigador para su procesamiento y análisis. Las fuentes primarias de la investigación serán los empleados y directivos de la empresa con los que se tendrá un contacto directo. La recolección de los datos se realizará por medio de observación, cuestionarios y entrevistas.
- 2. Datos Secundarios.** Son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos, y muchas veces procesados. Contienen información que ha sido recopilada por alguien que no es el investigador, para otros fines diversos al del estudio en cuestión.

Las fuentes de información que se utilizaron fueron **Primarias** y **Secundarias**, con el fin de recolectar la mayor información posible para determinar el *Direccionamiento Estratégico* para el **Supermercado ECHEVERRY**.

Los *Datos Secundarios* de los cuales se extrajo información fueron:

- Trabajos de grado.
- Revistas.
- Páginas Web.
- Libros varios sobre el tema.

6.2.3 Técnicas para la recolección de la información.

- **Observación directa.** Consiste en observar directamente el trabajo en el momento en que este se desarrolla sin interrumpir la labor del titular del puesto. Esta técnica fue aplicada a todos los trabajadores de la empresa, con el fin de identificar movimientos innecesarios en el desarrollo de los procesos productivos e ineficiencia en la distribución de la planta.
- **Entrevista.** Otra de las técnicas utilizadas fue la entrevista, donde se llevaron a cabo conversaciones abiertas con todo el personal de la empresa. Esto con el fin de conocer y estudiar la información obtenida a cerca de los procesos que se lleva a cabo dentro de la organización.
- **Análisis documental.** El análisis documental es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida.

6.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento y análisis de la información que se llevó a cabo para presentar la propuesta de Direccionamiento Organizacional para el **Supermercado ECHEVERRY**, se divide en dos etapas principales como son:

1. **Levantamiento de la estructura actual.** En esta etapa se realizaron las entrevistas a los empleados y se obtuvieron los datos exactos de la frecuencia y duración de la mayoría de actividades que son medidas en la Empresa actualmente.
2. **Diseño organizacional de la nueva estructura.** Analizados los datos obtenidos en la primera etapa, se definen nuevos procesos de la empresa que maximizan la eficiencia y eficacia de estos en las dependencias que lo requieren, una nueva estructura que se adapta y soporta el funcionamiento propuesto, y una nueva planta de personal que satisface la ejecución de cada una de las actividades que esta contiene.

7. ANÁLISIS DEL SECTOR

7.1 SECTOR COMERCIO EN EL MUNDO, COLOMBIA, DEPARTAMENTO Y REGIÓN

7.1.1 La Actividad Comercial, su importancia. La tendencia a intercambiar productos es tan remota como las primeras industrias humanas. Lo que es hoy el circuito económico internacional integrado en un sistema mundial de comercio, deviene del trueque de productos entre tribus "primitivas" que se realizaba hace miles de años. Esta tendencia se ha convertido en una de las principales características de la sociedad contemporánea, actualmente se realizan cotidianamente intercambios a gran escala, no sólo de mercancías y productos, sino también de ideas, información y conocimiento.

Como tal, se ha convertido en factor determinante en la economía de todas las naciones. Estas, con el objeto de lograr posiciones favorables en el mercado internacional, configuran una serie de medidas, tendientes a modelar el tráfico de bienes de consumo y servicios hacia el interior y el exterior de las mismas, que constituyen lo que se conoce como políticas comerciales.

El lugar por excelencia en el cual se llevan a cabo estas actividades es el mercado, definido como el conjunto de operaciones de compra y venta realizadas entre varios actores. Intercambio que se da tanto al interior de las naciones, lo que se denomina mercado interno, como al exterior de ellas, llamado indistintamente mercado exterior, mercado internacional, circuito económico mundial. El carácter y naturaleza de los actores son variados, y dependiendo del tipo de transacción participarán el capital privado y/o el público.

Las actividades del sector comercial incluyen variados ámbitos de acción, cada cual con características propias, no tan acentuadas como para constituir categorías completamente separadas, pero con particularidades en cuanto a extensión, áreas de influencia y mecanismos reguladores. Estos ámbitos son:

- 1. Comercio internacional.** Es el que se realiza entre los diversos estados que conforman la comunidad internacional: Se fundamenta en las actividades de importación y exportación.
- 2. Comercio nacional o interior.** Está conformado por el conjunto de actividades comerciales realizadas al interior de las fronteras de una nación, cuyo rasgo

más característico es la interactividad entre los diferentes estados, regiones o provincias de un país.

- 3. Comercio regional.** Está constituido por las actividades comerciales llevadas a cabo dentro de los perímetros de una determinada región, cuya dinámica está determinada por la cercanía y actividad de alguna ciudad importante que se erige como centro principal en este ámbito de acción.

Para lograr un exitoso intercambio comercial internacional, es necesario que se tomen en cuenta las siguientes condiciones:

- Desequilibrio en la distribución de los recursos naturales en las naciones participantes del circuito económico mundial.
- Técnicas productivas distintas entre los países que negocian.
- Existencia de una red de transporte y comunicación que permita la movilización eficiente de grandes cantidades de productos a grandes distancias.

7.1.2 Comercio y distribución en Colombia. En los últimos años el comercio minorista ha experimentado un importante dinamismo a nivel mundial. Los hechos recientes evidencian una tendencia hacia la consolidación de holdings con presencia multinacional, a la vez que se observa una expansión en el área de ventas y el fortalecimiento del multiformato.

Las grandes cadenas europeas como *Carrefour*, *Ahold* y *Makro* y las norteamericanas como *Wal Mart* se han posicionado exitosamente en los mercados latinoamericanos a través de alianzas estratégicas con supermercados locales o mediante la compra de cadenas ya existentes, impulsando así la competencia en el sector. Esta expansión ha sido motivada por factores como las restricciones legales existentes en Europa, la saturación de supermercados en muchos países europeos y la reducción de los costes de distribución que se logra con la fusión entre cadenas.

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

y vayan ganado cuota de mercado. En este sentido, el sector podría tender a una concentración en la propiedad que no existe actualmente.

7.1.2.1 El comercio minorista en el mundo. El negocio del comercio a nivel mundial se ha ido especializando y tecnificando cada vez más, lo que ha provocado una expansión importante de las cadenas de supermercados y una concentración de su poder de mercado, lo cual a su vez ha determinado un desplazamiento de los competidores más pequeños. Con el fin de proteger a estos últimos, en varios países europeos se han establecido restricciones tanto en horarios de apertura de los locales como en los horarios de los trabajadores, limitando incluso la construcción de nuevos locales.

La agresiva penetración de las cadenas europeas en Latinoamérica y los países asiáticos se da a partir de estas restricciones legales que les impiden crecer en sus países de origen, así como por la percepción de un gran potencial de mercado en los países en desarrollo, en los cuales el sector informal sigue capturando una parte importante del sector comercial.

Tanto en Europa como en el mercado norteamericano se observa una importante tendencia hacia las fusiones y adquisiciones, aun cuando la expansión internacional de este último no ha sido tan grande.

El panorama latinoamericano también ha sufrido importantes cambios, especialmente El panorama latinoamericano también ha sufrido importantes cambios, especialmente tras la incursión de cadenas extranjeras en el continente. Makro llegó a Brasil en 1979, y una década después abrió sus puertas en Argentina. Carrefour entró en Brasil en 1975 y en Buenos Aires en 1982. En 1995 llega Wal Mart a ambos países, incrementando así la competencia. Los brasileños cuentan además con la presencia de la holandesa Ahold y la portuguesa Sonae. Los argentinos, por su parte, tienen la presencia de los hipermercados franceses Auchan y las tiendas Promodes, además de los chilenos de Jumbo. México cuenta con cadenas norteamericanas como Wal Mart, Sam's Club y francesas como Carrefour y Auchan. Además han existido intentos de Wal Mart por hacerse con cadenas argentinas, hasta el momento infructuoso. Las cadenas locales continúan teniendo una participación importante dentro del mercado, pero cada vez están más en la mira de las multinacionales para aliarse o fusionarse.

La penetración de las cadenas internacionales ha desatado una intensa guerra por conquistar clientes. Las diversas estrategias incluyen descuentos en precios, rifas, entre otras cosas, y en las ciudades más importantes de Brasil y Argentina, una

vez es lanzada una promoción en cadena, el competidor no tarda en copiarla. Los resultados parecen claros: cinco años después de la entrada de Carrefour en el mercado argentino, la compañía francesa es líder en ventas superando a las cadenas locales.

Asimismo existe competencia a nivel local con cadenas latinoamericanas que han comenzado a incursionarse en países vecinos. Es el caso de la cadena chilena Santa Isabel (que pertenece en su mayoría a la argentina Disco, a su vez adquirida por la holandesa Ahold), que entró a Ecuador, Perú y Colombia. Por su parte, la mexicana Cifra (que se fusionó con Wal Mart) tiene interés en conquistar el mercado de países como El Salvador y Costa Rica.

La concentración parece por tanto marcar la pauta del comercio minorista a nivel mundial. En Europa, más del 50% del mercado está en manos de un número reducido de firmas y Latinoamérica parece seguir el mismo camino. Es de esperar entonces que las cadenas multinacionales tengan en la mira al resto de países latinoamericanos, entre los que se encuentra obviamente Colombia, cuyo potencial de mercado es grande, y que sigan tanto las compras de cadenas locales como las alianzas estratégicas para fortalecer a los hipermercados y supermercados (Comercio y distribución en Colombia).

7.1.2.2 El comercio en la economía colombiana. En los años noventa, el proceso de internacionalización de la economía tuvo efectos importantes sobre la actividad comercial y el mercado de bienes y servicios en Colombia. La apertura simultánea de los mercados financieros y de bienes creó las condiciones para la expansión del comercio en formatos modernos, que combinan la oferta de productos nacionales con otros importados, al mismo tiempo que aparecieron compañías comerciales de capital extranjero y las grandes cadenas nacionales sellaron alianzas estratégicas con socios internacionales. Este proceso trajo como consecuencia la modernización del sector, la creciente participación de los formatos modernos, mejoras significativas en la productividad y mayores exigencias en relación a la cualificación del personal a contratar. La combinación de todos estos factores y la desaceleración económica de los últimos años contribuye a reducir su participación en el PIB y en el empleo.

En síntesis, los rasgos más representativos para el comercio Colombiano en 1998 incluyen una participación en el PIB del 9,58%, y una contribución al empleo del 21,66% (el equivalente a 1.369.640 personas), del cual únicamente el 25,6% corresponde al sector formal. La participación en el PIB es consistente con la tendencia a largo plazo, siempre alrededor del 10%, siendo el único cambio significativo el mayor peso del sector financiero. El comercio ocupa el cuarto

puesto en el PIB, después de la agricultura, la industria manufacturera y los servicios financieros.

La ligera disminución, respecto a su participación por encima del 10% en los años setenta y ochenta, se debe fundamentalmente a tres factores: el mayor dinamismo de los sectores minero y financiero, sobre los cuales recayó el liderazgo en el crecimiento de los últimos años (el primero a partir de las exportaciones de petróleo y carbón y el segundo por la consolidación de la apertura financiera y la expansión del crédito), el crecimiento del comercio moderno y la expansión de la productividad, expresada en mayor rotación de inventarios y mayor frecuencia en las visitas y compras a grandes superficies, y la persistencia de sectores de servicios que no se han modernizado y siguen representando costes superiores al promedio de la economía colombiana, mientras que por el comercio pasa cada vez un mayor volumen de bienes para una mayor cantidad de población.

Si se compara el peso del comercio sobre el PIB en los distintos departamentos del país, observamos que existen fuertes disparidades entre unos y otros, explicadas fundamentalmente por los diversos criterios utilizados en la elaboración de la información. Los departamentos con mayor participación del comercio son Caquetá (11,6%), Magdalena (11,1%) y Nariño (10,7%), mientras que los nuevos departamentos (Amazonas, Arauca, Casanare, Guainía, Guaviare, Putumayo, San Andrés y Providencia, Vaupés y Vichada) con un 5% y La Guajira con un 5,4% son los que registran un menor peso del comercio. En los centros más importantes del país y donde se concentra la actividad comercial, la participación es más homogénea: Santafé de Bogotá 9,45%, Antioquia, departamento de Medellín, 8,5%, y Valle, departamento de Cali, 8,56%.

Como generador del empleo, la participación del comercio es más importante. De acuerdo con la Confederación de Cámaras de Comercio del país, hay 219.925 establecimientos con 646.955 personas empleadas. Estas cifras están subestimadas de acuerdo con el censo económico de 1990, que recoge 563.600 establecimientos, de los cuales 308.940 corresponden a empresas unipersonales, y registraban a 1.325.066 personas trabajando en el sector. La fuente más importante de información sobre empleo en Colombia es la Encuesta Nacional de Hogares, que en su versión de junio de 1998, presentaba la cifra de 1.369.640 personas ocupadas en el sector comercial, lo que representa el 21,66% del empleo total, siendo el segundo sector en empleo después de los servicios sociales y personales (30,5%). El comercio formal, según esta misma fuente, emplea únicamente a 351.006 personas o el 25,6% del empleo sectorial, identificando a los 1.018.634 trabajadores informales como aquellos patrones y trabajadores por cuenta propia, obreros y empleados particulares que trabajen en empresas con menos de 10 trabajadores (Comercio y distribución en Colombia).

7.2 ESTUDIO DE LOS CINCO ELEMENTOS DEL SECTOR

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando se refiere al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la firma o la entidad. Existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido.

A este análisis de **Porter** se le conoce como el “**Modelo de las Cinco Fuerzas**”. Estas cinco fuerzas competitivas en conjunto determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad de un sector industrial. Por tal motivo, es de vital importancia analizar las fuerzas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan las organizaciones y formular así respuestas estratégicas apropiadas en el sector de alimentos, el cual consta de la venta de productos alimenticios perecederos y no perecederos.

7.2.1 Competidores Actuales. Los competidores actuales son empresas medianas y microempresas las cuales tienen la misma actividad económica o son similares, A continuación se mostrara los supermercados o autoservicios más representativos del municipio de Zarzal.

Cuadro 1. Competidores actuales

Competencia	Características
<ul style="list-style-type: none">Autoservicio La Economía	<ul style="list-style-type: none">Uno de los más antiguos del municipio,clientes de estrato I y IIMediana empresa
<ul style="list-style-type: none">Supermercado Merca Max	<ul style="list-style-type: none">Cambio de imagenCientes de estrato I y IIMediana empresa
<ul style="list-style-type: none">Hipermercado Merka Mio	<ul style="list-style-type: none">Cadena de almacénEstrato II y IIIInfraestructura adecuadaEmpresa grande
<ul style="list-style-type: none">Supermercado Se Vende	<ul style="list-style-type: none">Infraestructura pequeñaTiene buen reconocimientoPequeña empresaCientes estrato I y II

Cuadro 1. (Continuación)

Competencia	Características
<ul style="list-style-type: none"> ● Tienda D1 	<ul style="list-style-type: none"> ● Almacén de cadena ● Marcas propias ● Precios competitivos ● Todos los estratos ● Empresa grande
<ul style="list-style-type: none"> ● Tiendas Olímpicas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Almacén de cadena ● Marcas propias ● Tiene buen reconocimiento ● Estrato III y IV ● Empresa grande

7.2.2 Competidores Potenciales. La empresa en cuestión no posee barreras de entrada, lo cual se convierte en una seria amenaza de ingreso de posibles competidores al sector. Pero sus mayores competidores son tiendas de barrio, las cuales tienen un crecimiento paulatino y muy lento que no muestra una gran incidencia en el mercado que va socavando y haciendo una brecha en el mercado de alimentos; esto es dado que las personas han aumentado sus compras diarias y ya no las hacen quincenales o mensuales como se realizaba hace unos años atrás.

7.2.3 Proveedores. Un proveedor es la persona o empresa dedicada a la fabricación o transformación de productos y/o prestación de servicios, para venderlos a otras personas o empresas. En este caso los proveedores del **supermercado ECHEVERRY** son proveedores en su mayoría son procedentes de otras ciudades, los cuales proveen a la gran mayoría de supermercados del municipio de Zarzal. Dentro de los proveedores más importante se encuentran:

- Nestlé
- Levapan
- Casa Luker
- Condimentos Condivalle
- Colombina
- Jhonson & Jhonson
- Mamipan
- P&G
- Bimbo
- Gillete
- Zenu
- Rica

- Roa
- Celema
- Dan
- Colanta
- Colgate Palmolive
- San Fernando
- Águila Roja
- Multidimensionales
- Pimpollo
- Brinsa S.A.
- Alpina
- Hindu
- Grasco
- Unilever
- Beisbol
- Quala

7.2.4 Sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función, de esta manera se encuentran en capacidad de limitar la utilidad de un producto, puesto que colocan un techo sobre la cantidad que el cliente está dispuesto a pagar por un bien o servicio. Para el sector de los alimentos existe una gran variedad de productos sustitutos entre los cuales se encuentran: los chocolates, azúcares, productos de aseo, entre otros muchos productos.

- Tiendas de barrio.
- Plaza de mercado.
- Revertería.
- Salsamentarías.

7.2.5 Clientes. Son las personas naturales o jurídicas, quienes compran los productos y utilizan los servicios que ofrece el negocio. La satisfacción del cliente es la razón de ser de este, por lo tanto, es necesario conocer sus necesidades para ofrecer los mejores productos y servicios. Para realizar el estudio sobre los clientes y los clientes potenciales se hace necesario mencionar el grupo objetivo del supermercado.

Este estudio va dirigido a los 48.700 habitantes del municipio de Zarzal, teniendo en cuenta que el grupo objetivo está caracterizado por los estratos económicos I, II y III, sin tener en cuenta la edad.

Se han establecido como **clientes potenciales** a los habitantes del municipio de La Victoria y Roldanillo, que en el momento no son clientes pero pueden llegar a serlo.

Cuadro 2. Clientes Potenciales

Habitantes	Zarzal	Roldanillo	La Victoria
Hombres	23.228	20.700	9.871
Mujeres	25.472	23.500	10.481
Total	48.700	44.200	20.352

7.3 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por **Michael E. Porter** en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

7.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Para el tipo de empresa como lo es el **Supermercado ECHEVERRY**, las barreras de entradas de competidores locales es muy baja debido a que en la actualidad no se presentan problemas para otorgar permisos para el ingreso de nuevos competidores.

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las **BARRERAS DE ENTRADA** existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector (Muñiz González, 2010).

- **Requisitos de capital.** La inversión constituye un obstáculo para las organizaciones que quieran incursionar en el sector de los supermercados,

dependiendo del tamaño de la empresa se determina el capital necesario para invertir en instalaciones, inventarios o para cubrir pérdidas, en promedio el capital requerido para iniciar este tipo de negocio es de \$15.000.000 pesos los cuales se destinan para la adquisición de todos los equipos e infraestructura necesaria para la exhibición de los alimentos, también se requiere contratar el personal idóneo que garantice la un excelente servicio al cliente y tenga carisma para poder manejar a las personas que compren los diferentes productos. Este punto muestra que hay un alto grado de dificultad para el ingreso a esta clase de sector debido no sólo a los costos iniciales sino también a los costos de mantenimiento, pagos de personal y proveedores, los cuales pueden llegar a superar los \$150'000.000.oo.

- **Economías de Escala.** Indican las reducciones de los costos unitarios de los productos (de la operación o función necesaria para producir un bien), a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo. En el caso del supermercado, no se requiere obtener economías de escala debido a las características de los productos que venden, porque son perecederos, además se maneja un crédito con los proveedores que da un margen rotación de cartera que puede salvaguardar el producto adquirido. Para el manejo de la economía de escala para este sector se realiza un manejo con el proveedor, el cual abarata los costos de los productos por un tiempo determinado para así acceder a mayor cantidad de clientes. Las economías de escala; o bien frenan al que pretende ingresar en el mercado y lo obligan a producir en gran escala, provocando una fuerte reacción de sus competidores, o bien entran en una escala pequeña y aceptan la desventaja en costos.
- **Costos cambiantes.** Esta barrera se refiere a los costos en los cuales incurre una empresa al cambiar de un proveedor a otro, por cambios repentinos en los procesos productivos o en los canales de distribución, entre otros. En este caso específico el **Supermercado ECHEVERRY** cuenta con proveedores que tienen una gran reconocimiento a nivel nacional e internacional (en algunas marcas) con los cuales ha logrado establecer muy buenas relaciones comerciales, permitiendo contar con productos de alta calidad; además su cadena de valor está bien distribuida, lo cual refleja pocos costos adicionales si decide cambiar de proveedor.
- **Acceso a Proveedores.** Este aspecto no representa una barrera de entrada para el ingreso a este sector ya que los diferentes productos necesarios para la venta de estos productos son adquiridas sin ningún tipo de limitación y los proveedores son de fácil acceso, es decir, no son muy difíciles de conseguir ni constituyen una dificultad para la empresa hacer que los proveedores les vendan los productos debido a que los productos son de consumo masivo.
- **Curva de Experiencia.** Esta curva plantea que a mayor experiencia en el servicio al cliente, se puede alcanzar una disminución en los costos, además de

mejores posibilidades de atención a los clientes, logrando con esto una ventaja competitiva; esta variable no representa una gran barrera de entrada, puesto que los procesos entre las empresas son muy similares y no requieren de un estudio o aprendizaje representativo, aun así la experiencia en la elaboración de cualquier producto juega un papel importante, debido a que con ella se obtiene mayor estandarización, rapidez y calidad.

SÍNTESIS. Las barreras de entrada para el sector de los supermercados es muy alta debido a los altos costos con los que debe de ingresar, además, el stock de inventarios al cual debe incurrir y la lista de proveedores es determinante para poder ingresar con productos de calidad y no generar falsas expectativas en el consumidor final.

Los obstáculos o dificultades que presenta las empresas de este tipo mayormente tienden a salvar los costes que tienen; es decir, su economía se valoriza por la rotación de los productos que vende o los stock que maneje dentro de la organización, razón por la cual deben contar con una superficie de grandes proporciones, además de contar con una buena bodega de almacenaje para poder contar con una buena prestación de servicio y productos a los diferentes clientes del supermercado. El sector o naturaleza productiva de la empresa de este tipo debe invertir gran cantidad de dinero, para poder competir; razón por la cual crea una gran barrera de entrada a empresas de este tipo de actividad. A todo esto hay que agregar que la capacitación que se ha recibido por los empleados generalmente para este tipo de organización se da de tipo empírico lo que puede generar deterioro en la prestación de servicio.

7.3.2 Grado de rivalidad entre los competidores actuales. En este sector la rivalidad entre competidores es alta, ya que una persona o empresa que esté interesada en comprar productos comestibles le puede dar igual adquirirlos en una empresa que en otra, simplemente se preocupará de que no le ocasione muchas molestias el dejarlo en un sitio. También se fijará en los precios que esta empresa pone a los elementos a adquirir y dispuestos para vender nuevamente en el mercado.

Lo malo de este sector es que todas las empresas se dedican a lo mismo sin haber diferenciación alguna entre muchos productos.

- **Crecimiento del sector.** El sector de los supermercados es limitado dentro del municipio debido al número de habitantes y de lugares apropiados para su ubicación, además siendo un municipio de mediano tamaño, su mayor rivalidad

se encuentra en las tiendas de barrio, por este motivo se puede determinar que el sector se encuentra limitado en la rivalidad que existe entre las empresas que buscan aumentar su participación en el mercado.

- **Competidores numerosos o de igual fuerza.** En la actualidad en el sector de los alimentos se puede observar una competencia entre cuatro empresas, de características, tamaño y recursos parecidos, lo que genera mayor competitividad y conlleva a que estas organizaciones luchen entre sí, en el mercado zarzaleño, como resultado de la situación económica similar y mostrando como mayor competidor al Hipermercado Merca Max que aunque cuenta con una infraestructura física similar genera una gran competencia en precios.
- **Diferenciación e identificación.** El **Supermercado ECHEVERRY** ha logrado un reconocimiento en el sector de los alimentos a nivel local gracias a la trayectoria en el sector de alimentos, debido a la buena imagen que ha proyectado, la calidad en los productos que ofrece, el excelente servicio al cliente otorgándole un valor agregado a sus productos y ubicándolos entre los más competitivos del mercado.
- **Costos fijos.** Los costos fijos del sector de los supermercados son relativamente altos, oscilan entre \$100'000.000.00 y unos \$150'000.000.00 dependiendo del tamaño y ubicación geográfica de la empresa; estos negocios requieren de una planta física amplia, lo que necesita es un manejo adecuado de los diferentes productos perecederos y no perecederos con los cuales cuenta, los períodos de tiempo varían según sea el producto debido a que no se pueden almacenar todos juntos y por el ciclo de vida que tienen. Obligando a la empresa a utilizar toda su capacidad productiva lo que contribuye a que en ocasiones tenga que realizar promociones para asegurar las ventas y no tener pérdidas.
- **Intereses estratégicos elevados.** La rivalidad es muy volátil debido a que las empresas tienen gran interés en lograr el éxito a través de estrategias de precios bajos. Los intereses estratégicos en este sector consisten básicamente en el servicio al cliente y en la aceptación del cliente por el supermercado, además debe contar con una excelente calidad en sus productos, fundamentada en la capacitación de los trabajadores y en el servicio al cliente.
- **Aumento de la capacidad en grandes incrementos.** En el caso del sector de los supermercados esta variable representa un gran impacto por los costos fijos y variables de la organización, además del tipo de productos que ofrece. Los supermercados utilizan materia prima perecedera, motivo por el cual debe manejar inventarios de alta rotación.

SÍNTESIS. La reacción de los competidores actuales son un factor determinante alta puesto que en esta zona es un punto estratégico en el cual se unen dos departamentos y varios municipios aledaños, por tal razón tiene buenas vías de acceso al municipio de Zarzal.

La rivalidad entre empresas competidoras de este sector es alta pues la lleva a utilizar estrategias en precios, publicidad y nuevos productos. Pero en la mayoría de los sectores las medidas que toma una empresa son fácilmente observables por los competidores y dan lugar a la puesta en marcha de medidas contrarrestándolas. Algunas formas de competir pueden perjudicar a todo el sector desde el punto de vista de la rentabilidad. Además, la bajada de precios es rápida y fácilmente igualable por los competidores lo que provoca la reducción de ingresos para todas las empresas a menos que aumenten considerablemente la demanda del producto. Por el contrario, otras formas de competir como las campañas publicitarias pueden aumentar la demanda o la diferenciación del producto beneficiando a todas las empresas.

Las **BARRERAS DE SALIDA** son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas (Muñiz González, 2010).

- **Restricciones sociales y gubernamentales:** esto influenciaría en pequeña escala En el sector de los alimentos el **Supermercado ECHEVERRY** por ser una empresa mediana generaría un problema social, ya que de ahí sacan el sustento no sólo los empleados directos que son alrededor de 30 personas con sus respectivas familias, sino también un problema a todas las familias que se encuentren vinculadas directa o indirectamente que pueden ser más de 150 personas, también generaría un problema gubernamental, debido que ampliaría la escala de desempleo en el país.
- **Activos especializados.** El sector de los supermercados requiere cierto grado de especialización y sistematización para el adecuado desarrollo de sus diferentes actividades, lo cual constituye una barrera de salida debido a los altos costos que deberá tener en cuenta, ya que no son de mucha comercialización en el mercado y estos aparatos se deprecian con facilidad.
- **Costos fijos de salida.** El sector de los supermercados debe incurrir en una serie de adquisiciones, para el adecuado desarrollo de sus procesos, lo cual puede generar un alto costo de salida al incurrir en cierto grado de pérdidas para su propietario, ya que hay algunos aparatos que tiene una vida útil muy corta y no puede volverse a utilizar. Un ejemplo de esto son los computadores,

los cuales pueden perder su valor, en el mercado, los aparatos de refrigeración también cuentan con una vida muy corta de aproximadamente cinco años y así hay otra gran cantidad de aparatos, los cuales pierden su valor económico y pueden generar altas pérdidas para los supermercados.

- **Barreras emocionales.** El **Supermercado ECHEVERRY** es una empresa familiar donde el dueño es el mismo administrador, por esta razón sienten apegos hacia su negocio debido a la dedicación de muchos años, es por ello que esta se constituye en la barrera de salida fuerte para este negocio, ya que el dueño se niega a cerrar su empresa.

7.3.3 Poder de negociación de los clientes. En el comercio un cliente es el que coloca el dinero para la compra de un producto o servicio. Quien compra, es el *comprador* y quien consume, el *consumidor*.

Los clientes pueden clasificarse en dos grupos principales:

- **Clientes internos:** son quienes trabajan en la organización.
- **Clientes externos:** son básicamente el público en general.

Los *clientes potenciales* para el sector de los alimentos son todas aquellas personas que residen en el municipio de Zarzal o que llegan de otros lugares.

Análisis de los clientes:

- **Concentración.** En este sector la concentración de los clientes es media, debido a que el supermercado se encuentra ubicado en un entorno en el cual no hay muchos competidores. Además, el supermercado se encuentra ubicado en un sitio el cual no es muy visible para personas que no sean del municipio.
- **Nivel de información.** El sector de los supermercados cuenta con un nivel de información bastante representativo para los clientes interesados en adquirir alimentos. Por lo general, los datos que los clientes poseen se encuentran relacionados con el precio de venta del producto gracias a la facilidad de obtener esta información, esto se constituye en una ventaja para el consumidor al momento de comprar un bien.
- **Volumen de compra.** Está limitado a las necesidades de cada persona, como se trata de un producto de consumo masivo, los volúmenes de venta se pueden producir en grandes cantidades para un solo cliente.

- **La investigación de mercados** es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: *Clientes*, *Competidores* y el *Mercado*. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales. El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía.

SÍNTESIS. Para este tipo de sector se puede ver gran competencia, ya que la economía informal del país da viabilidad para la generación de pequeños vendedores, en diferentes sitios del municipio los cuales no aportan al municipio sus impuestos, sino que buscan un beneficio propio y no uno general.

7.3.4 Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. El **Supermercado ECHEVERRY** cuenta con un gran número de proveedores que ofrecen sus productos y variedad de precios, con el fin de tener el poder de negociación y seleccionar los precios que mejor le convenga para ofrecer a los clientes.

- **Diferenciación de insumos.** El **Supermercado ECHEVERRY** posee gran variedad de proveedores los cuales satisfacen los requerimientos de la empresa, ofreciendo insumos de características similares y en algunos casos diferenciados de buena calidad a precios económicos; por esta razón el sector de los alimentos cuenta con proveedores que vendan gran cantidad de insumos. Cabe resaltar que esta variable puede representar una fortaleza de negociación para los proveedores; siempre y cuando su producto sea de mayor aceptación en el mercado local.
- **Costos de cambio de los proveedores.** Para los proveedores del sector de los alimentos esta variable es importante porque cuando se decide cambiar de cliente esto puede afectar los costos de los productos incidiendo en una reducción de sus utilidades, debido a que las empresas que proveen los insumos para la comercialización de alimentos son grandes empresas que

buscan siempre en la ampliación de su mercado, además de conservar sus clientes, garantizar la calidad de sus productos.

- **Concentración de proveedores.** La concentración en este sector es alta ya que el **Supermercado ECHEVERRY** está ubicado en un sector geográfico estratégico donde convergen muchas empresas y pueden llegar muchos proveedores; con el fin de satisfacer el mercado del local este ofrecen una gran variedad de productos que satisfacen las necesidades de las diferentes organizaciones para su normal funcionamiento.
- **Importancia del volumen para el proveedor.** El **Supermercado ECHEVERRY** se puede catalogar entre una empresa mediana pero de gran peso para la adquisición de volúmenes de compra, lo cual puede generar incidencia a la compra de productos.
- **Integración de los proveedores hacia adelante.** En este caso los proveedores se pueden integrar hacia adelante con facilidad gracias al conocimiento que poseen del sector, pero se especializan en determinados productos lo que les podría generar pérdidas en los otros productos, los cuales no tengan un buen manejo de mercado; todo esto les generaría mayores gastos e inversión de tiempo y capital, lo cual muchas de estas empresas no lo verían factible económicamente.
- **Impacto de insumos en el costo o diferenciación.** Esta variable no es relevante debido a la gran incidencia de proveedores para los diferentes productos que vende el **Supermercado ECHEVERRY** y en algunos casos son de fácil adquisición y no tiene un costo significativo en el precio si decide comprarle a otro proveedor.

SÍNTESIS. En la actividad empresarial, la gestión de compras, es una de las actividades destinada a determinar las necesidades de la empresa y seleccionar quienes las proveerán con la calidad adecuada al menor costo, con las mejores condiciones de financiación y en el tiempo propicio; estas necesidades pueden ser entre otras, de materia prima, de maquinaria o de servicios técnicos. Debe además evaluar la fiabilidad del proveedor, su situación financiera, la permanencia en el mercado, los controles de calidad que aplica a sus productos, entre otras cosas.

Después de analizar el poder de negociación de los proveedores para el sector de los alimentos se puede concluir que estos son los que tienen el poder dentro de este tipo de sector incluyendo el **Supermercado ECHEVERRY**.

7.3.5 Amenaza de ingresos de productos sustitutos.

- **Productos sustitutos.** Representan un nivel de competencia fuerte para el sector de los supermercados, ya que son productos de fácil adquisición y de valor monetario similar en el mercado.
- **Disponibilidad de sustitutos.** En los municipios medianos y pequeños por influencia del mercado se presenta la facilidad de la compra en las tiendas de barrio o mega tiendas que tienden a tener un poco de todo y presenta la facilidad de fiar a sus clientes; pero tienden por esta época a verse mermadas debido a la falta de pago por parte de sus clientes.
- **Presencia de insumos sustitutos.** Esta variable es importante para el **Supermercado ECHEVERRY** porque trabaja con insumos que en algunos casos son fáciles de sustituir, debido al tipo de productos que elabora, ya que son genéricos y en otros específicos.

7.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La Matriz del Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Para el desarrollo de esta matriz es necesario analizar y comparar los perfiles competitivos de dos organizaciones una de ellas más fuerte y otra más débil que el **Supermercado ECHEVERRY**. En este caso específico se utilizará como referente dos empresas de las más importantes que compiten en el sector de alimentos en el municipio de Zarzal como son: el **HIPERMERCADO MERKA MIO** y el **AUTOSERVICIO LA ECONÓMICA**.

Cada una de estas empresas ocupa un porcentaje bastante significativo dentro del mercado local, razón por la cual se eligieron para la construcción de la Matriz del Perfil Competitivo, siendo el **Hipermercado MERKA MIO** el que se encuentra mejor posicionado, seguido del **Supermercado ECHEVERRY** y posteriormente el **Autoservicio LA ECONÓMICA** como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Matriz del Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	Supermercado ECHEVERRY			Hipermercado MERKA MIO (competidor 1)		Autoservicio LA ECONÓMICA (competidor 2)	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	4	0.8	2	0.4
Competitividad de precios	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06
Posición financiera	0.40	3	1.2	3	1.2	2	0.8
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	2	0.3	3	0.3
Good Will	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Ubicación del Negocio	0.1	2	0.3	3	0.3	3	0.3
Variedad de Productos	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Publicidad	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Total	1.00		2.85		3.16		2.33

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4- mayor fuerza. (2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

El cuadro anterior contiene una muestra de una Matriz del Perfil Competitivo. Aquí, la **“Posición Financiera”** es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La **“Participación en el Mercado”** de los supermercados muestra es superior, como lo destaca la calificación de 0.80 de MERKA MIO; la **“Posición Financiera”** del competidor 2 es mala, como lo señala la calificación de 0.8; el competidor 1 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3.16.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.16 y otra de 2.85 en una Matriz del Perfil Competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 10% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

Debido a una mayor turbulencia en los mercados y las industrias de todo el mundo, la auditoría externa se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Este capítulo ofrece reunir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, tecnológica y competitiva. Las empresas que no movilicen y faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas recientes y, en consecuencia, podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el caso de la organización.

Una responsabilidad fundamental de los estrategas consiste en encargarse de que se desarrolle un sistema eficaz de auditoría externa. Esto incluye utilizar la tecnología de la información para elaborar un sistema de inteligencia sobre la competencia que funcione bien. La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas pueden servirles a los estrategas para evaluar el mercado y la industria, pero estos instrumentos deben ir de la mano de buenos juicios intuitivos.

8. ANÁLISIS DE ENTORNOS

8.1 ENTORNOS

Para quien no sabe a dónde quiere ir, cualquier camino le sirve. Y esa es la preocupación de millones de empresarios, y la causa de que las empresas fueran llevadas por caminos y situaciones que conscientemente no se pensaba o imaginaba llegar. Peor aún, muchos empresarios definen hacia dónde quieren ir sin considerar dónde y cómo están y terminan perdiéndose por el camino porque no evaluaron correctamente su situación antes de lanzarse a andar.

Por tal motivo, se debe estudiar el análisis competitivo el cual como señala Muñiz (2010) es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello debemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que vende un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

- **¿Dónde estamos?** Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.

- **¿Adónde queremos ir?** Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarnos.
- **¿Cómo llegaremos allí?** En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podemos aguantar el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podemos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- **Análisis Externo.** Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- **Análisis Interno.** Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, de los recursos y capacidades con las que cuenta.

8.2 ANÁLISIS EXTERNO

Calderón (2004) señala que la exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de recursos humanos.

Este proceso comienza en la exploración del mismo, ya que cualquier estrategia deberá ser consistente con las tendencias del medio que pudieran tener impacto en la organización. A su vez, la planeación de recursos humanos debe anticipar el posible impacto de estas estrategias en la administración de los recursos humanos.

Las amenazas y oportunidades externas son dos términos clave para el estudio de la planeación estratégica. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término "externas". Los avances tecnológicos, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales y el aumento de competencia de las compañías extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para las Organizaciones. Este tipo de

cambios está produciendo otro tipo de consumidor y de ahí que se necesiten otros productos, servicios, y estrategias. La fuerza de un adversario comercial podría significar una amenaza.

Un postulado básico de la planeación estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

Las organizaciones pueden escoger cualquier número de factores ambientales para explorar; las siguientes 5, son las más vigiladas:

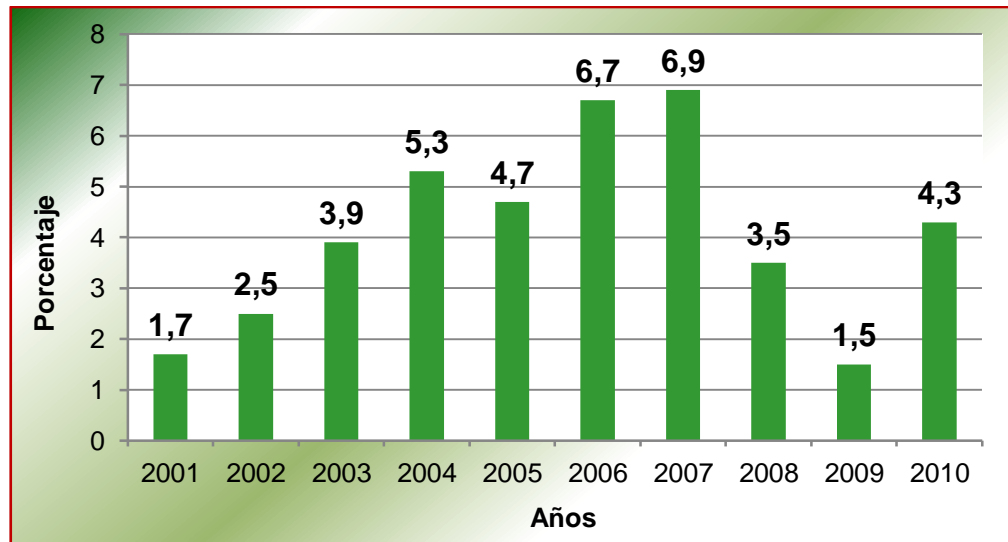
- **Factores económicos**, incluyendo las condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas.
- **Cambios tecnológicos**, incluyendo la automatización de la Empresa.
- **Aspectos políticos y legislativos**, incluyendo leyes y disposiciones administrativas.
- **Aspectos sociales**, incluyendo el cuidado de los niños y las prioridades de educación.
- **Tendencias demográficas**, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo.

8.2.1 Entorno económico. El futuro del crecimiento regional y nacional dependerá de la forma como sepamos leer las macrotendencias que se vienen dando en el mundo, no sólo en el tema económico sino en temas fundamentales para el desarrollo social y ambiental. Se espera que el crecimiento económico para el próximo año sea de 5.5% y que continúe su giro hacia una economía de servicios cada vez más sofisticados, basada en el conocimiento, la innovación y la especialización sectorial, con una mayor preponderancia del consumidor y un mayor protagonismo del sector privado.

Es un hecho, asimismo, el predominio cada vez más creciente de la Cuenca del Pacífico. Los cálculos señalan que Asia crecería el próximo año a tasas del 7,3%, con un liderazgo cada vez más marcado de China. Es fundamental ejecutar estrategias conjuntas entre Proexport y los empresarios para la Cuenca.

De otro lado, existen dos macrotendencias que es necesario tener en cuenta las migraciones y remesas, que están reconfigurando el perfil demográfico y financiero a escala mundial. Y la importancia cada vez mayor del turismo como instrumento de redistribución de la renta a escala global.

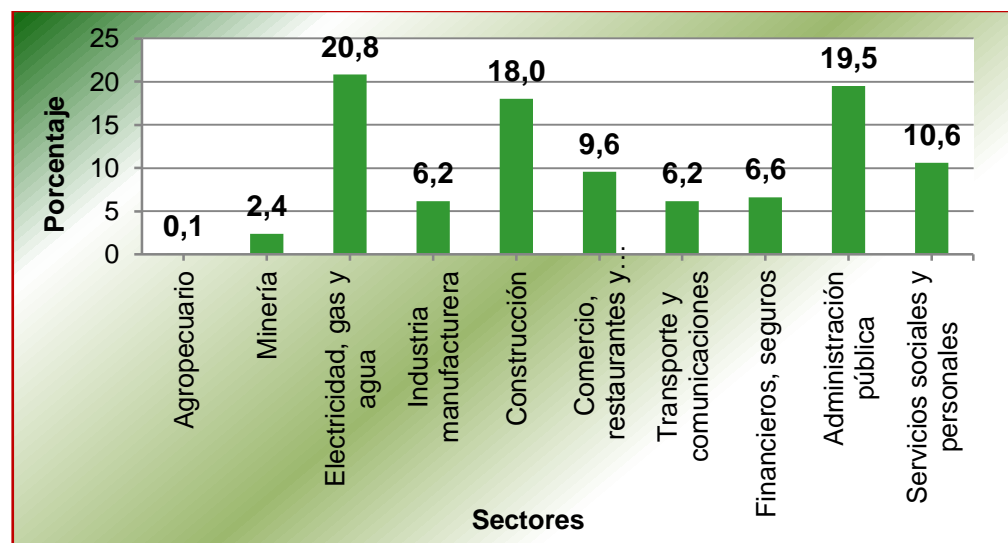
Gráfica 1. Crecimiento económico



Fuente: DANE

8.2.1.1 PIB Sectorial Nacional.

Gráfica 2. Participación por sectores en el PIB - año 2011



Fuente: Cálculos CCP año 2011

En el tema poblacional, si bien el mundo ya superó los 6.000 mil millones de habitantes, la tasa de crecimiento ha venido disminuyendo con una mayor migración hacia las áreas urbanas, un envejecimiento de la población y una disminución de la población infantil, fenómeno que afortunadamente aún no afecta a Colombia, sobre todo al Valle, en donde la mayor proporción de sus habitantes se encuentra en edad productiva lo que es necesario aprovechar como motor de crecimiento.

El mundo aumentará su consumo de energía, especialmente en Asia, con la ya pronosticada crisis de combustibles fósiles y un auge en energías renovables que abre una oportunidad para nuestros biocombustibles a partir de caña de azúcar. No obstante, la crisis en este tema es un hecho que se evidencia en el aumento de la temperatura global y de los niveles del mar, la deforestación y erosión del planeta y la disminución de los recursos hídricos. Hacer uso racional de los recursos naturales debe ser una condición de todo negocio y un imperativo ético.

Una buena noticia es que se espera que el analfabetismo en el mundo disminuya y se acorte la brecha de género. El inglés se consolida como idioma mundial, habrá un incremento del uso de computadores y Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC's, y una influencia creciente del sector privado en educación superior.

- **Internacionalización de la economía.** El Gobierno Nacional ya ha dejado clara su estrategia de ampliación de mercados. De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el 2010 se buscará negociar 24 acuerdos internacionales de inversión con 39 países y 21 acuerdos para prevenir la doble tributación con 22 países. Asimismo, cuenta con otras estrategias como el nuevo régimen de Zonas Francas, los contratos de estabilidad jurídica para garantizar los proyectos de inversión, exenciones tributarias sectoriales y subsidios.
- **Competitividad.** La hoja de ruta en la materia es definida por el documento Conpes 3527, principal hito de la Política de Competitividad del país y que propone avanzar en 15 temas para mejorar en la materia.

Tendencias del Valle:

- La economía del Valle (PIB) crece hacia el sector de servicios igual a lo que ocurre en el resto del mundo.

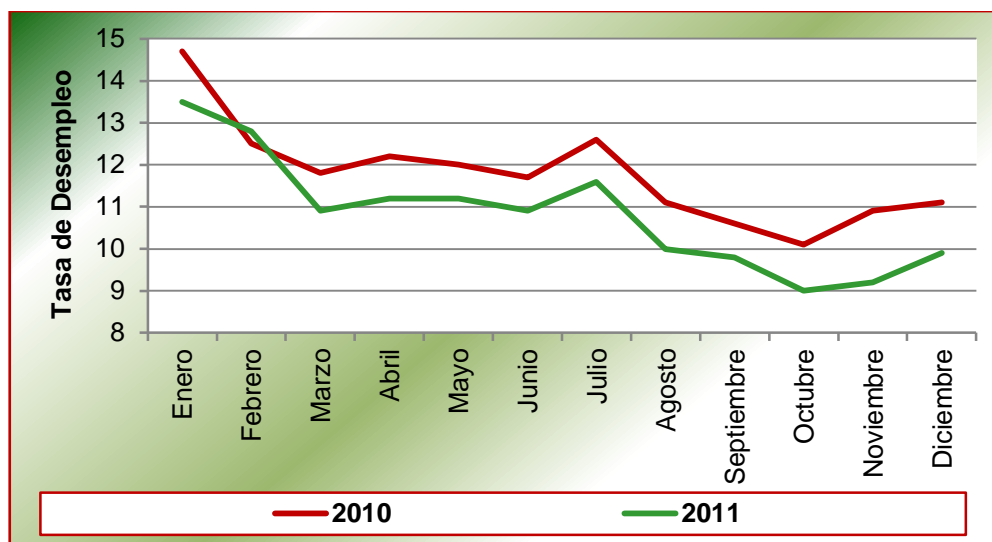
- La mayor proporción de la población se encuentra en edad productiva lo que se puede aprovechar como motor de crecimiento a largo plazo.
- Los niveles de escolaridad han aumentado, pero persisten problemas de calidad y pertinencia.
- La población del Valle se ha urbanizado.

La economía colombiana cuenta con una serie de debilidades y fortalezas que afectarán la forma que tome la recuperación en el país.

- **Mercado laboral frágil y precario:** la tasa de informalidad laboral es del 60% y Colombia registra las tasas de desempleo más altas de América Latina. En el país hay un problema estructural en la materia que requiere medidas que pasan por flexibilizar los salarios, bajar las cargas parafiscales y revisar la financiación de la salud y hasta el momento no hay propuestas interesantes en ese sentido.
- **Endeudamiento moderado y buen panorama del sector financiero:** si se unen estas dos condiciones hay un buen escenario, es decir, hay capacidad de endeudarse y el potencial de que la oferta de crédito está ahí.
- **Inflación baja y tasa de cambio flexible:** además de que la inflación es baja, las expectativas están bien ancladas, de manera que el escenario en el que pronto vuelvan a subir las tasas de interés no se vislumbra; y el que la tasa de cambio sea flexible es un seguro contra los vecinos (Cámara de Comercio de Cali, 2010).

8.2.1.2 Desempleo. La tasa de desempleo abierto es hoy más baja que nunca, pero Colombia sigue teniendo un problema de desempleo estructural más serio que el de sus vecinos, el empleo que se crea no es de buena calidad, y la informalidad laboral no está disminuyendo. El comportamiento de la economía ha sido especialmente bueno durante el último año: tenemos una de las mayores tasas de inversión extranjera entre las economías emergentes; pese a la revaluación del peso, las exportaciones siguen creciendo a tasas elevadas (superiores al 40 por ciento en 2011), y el crecimiento del PIB se ha venido acelerando desde 2009, y en 2011 llegó a su nivel más alto (cercano al 6%). Todos estos factores han tenido un efecto importante en el mercado laboral: entre diciembre de 2010 y el mismo mes de 2011 el empleo total creció a una tasa de 6,3 por ciento (se crearon aproximadamente un millón doscientos mil puestos de trabajo) (Tenjo Galarza, 2012).

Gráfica 3. Tasas de Desempleo en Colombia. Total Nacional



Fuente: (Tenjo Galarza, 2012)

El número de desocupados reportados por el Dane fue de 3.128.000 millones de personas, frente al mismo mes del año pasado, cuando fueron 2.830.000 millones de personas. Aumentaron en 298.000 personas. El número de ocupados reportados por el Dane fue de 18.276.000 millones de personas, frente al mismo mes del año pasado, cuando fueron 17.063.000 millones de personas. Aumentaron en 1'213.000.

Para las 13 ciudades, en el trimestre noviembre-enero, la tasa de desempleo fue de 13,2 por ciento, frente a 12,1 por ciento del año pasado. En el caso del primer mes de este año, para las trece ciudades la tasa fue de 15,3 por ciento contra 14,9 por ciento en igual mes del año pasado. Para la medición de 24 ciudades en el trimestre noviembre-enero, la tasa de desempleo fue de 13,3 por ciento.

En el trimestre noviembre-enero la ciudad con la mayor tasa fue Pereira con 20,6 por ciento; le sigue Popayán con 20,1 por ciento y Quibdó con 19,1 por ciento.

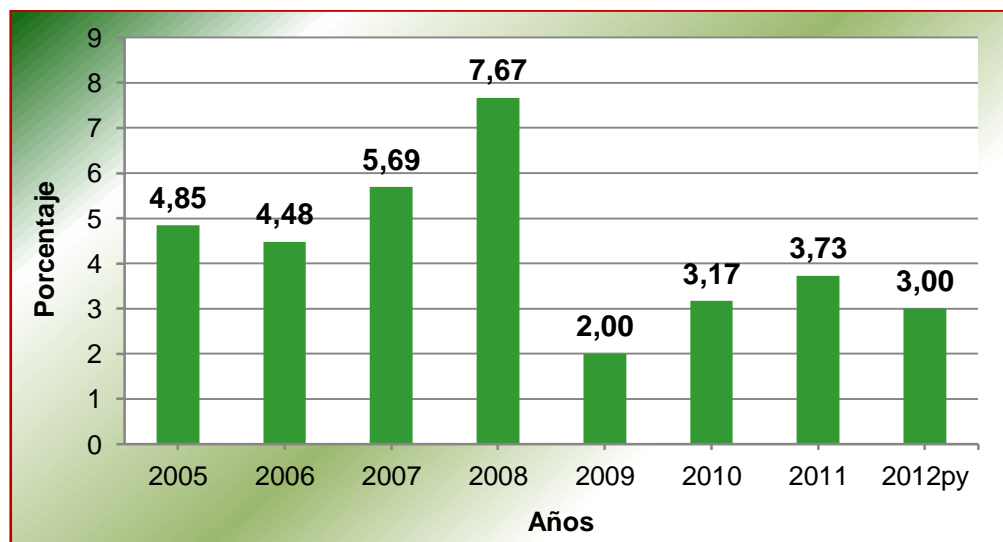
Las ciudades con menores tasas de desempleo fueron: Barranquilla, con 9 por ciento; San Andrés, 9,4 por ciento y Santa Marta, 10,4 por ciento. La tasa de desempleo de Bogotá fue del 12,2 por ciento. En el cuarto lugar se ubica Armenia, 17,4 por ciento; Manizales, 17,2 por ciento; Pasto, 16,8 por ciento e Ibagué, con 16,6 por ciento, en el séptimo lugar (Redacción de Economía y Negocios, 2010).

8.2.1.3 Inflación. La inflación para Colombia, definida como el Índice de Precios al Consumidor (IPC) al cierre del año 2011 fue de 3.73% de acuerdo con lo certificado por el DANE. La inflación en Colombia habría cedido a un 0,20 por ciento en mayo frente al 0,28 por ciento que marcó en igual mes del año pasado, por una menor alza en los precios de los alimentos y de la vivienda, reveló un sondeo de Reuters. Las estimaciones de los 25 analistas consultados fluctuaron entre un 0,07 y 0,33 por ciento, con una mediana de 0,20 por ciento y una moda de 0,26 por ciento. Sin embargo, la inflación en mayo se situaría por encima del 0,14 por ciento que alcanzó en abril. De cumplirse el promedio de las proyecciones de los expertos, los precios al consumidor acumularían un incremento de 3,34 por ciento en los últimos 12 meses hasta mayo.

En la consulta, las expectativas de inflación para el cierre de este año disminuyeron levemente a un 3,26 por ciento, desde el 3,28 por ciento que arrojó el sondeo del mes anterior, acercándose al punto medio del rango que estableció como meta el Banco de la República, de 2 a 4 por ciento.

La inflación se ha mantenido dentro de los objetivos en medio de la política de alza de tasas del Emisor, que entre febrero del 2011 e igual mes de este año decretó nueve incrementos para un total de 225 puntos básicos, al actual nivel de 5,25 por ciento. En la misma línea, las proyecciones de inflación para el cierre del 2013 cedieron a un 3,30 por ciento, comparadas con el 3,33 por ciento en la encuesta previa.

Gráfica 4. Inflación

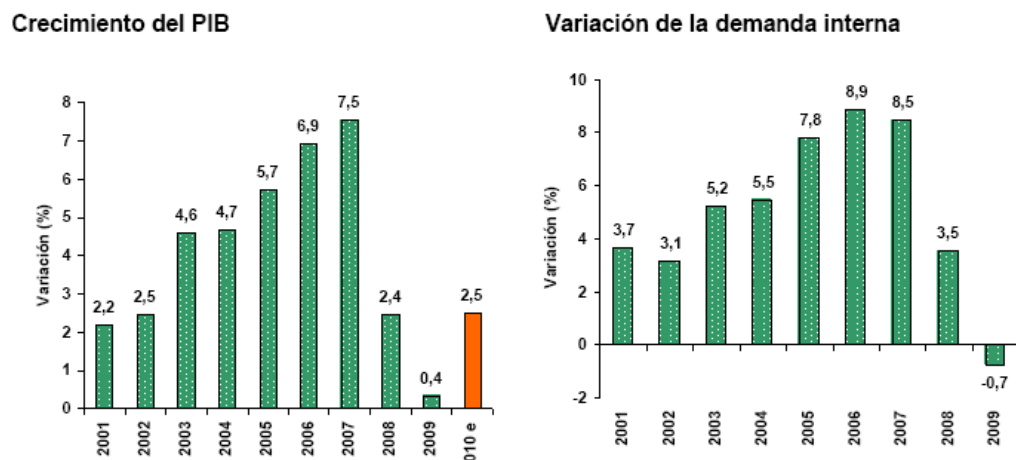


Fuente: Cálculos CCP año 2011

Con relación a la diferencia entre el incremento del salario mínimo y el de la inflación del año anterior, siendo pertinente afirmar que el ajuste dado por el decreto no es el criterio real que permite resanar la pérdida del poder adquisitivo en el año pasado, perdida que se centró en los más pobres, con una cifra de aumento tomada del IPC que no corresponde al aumento en el costo de vida que sufrieron los estratos bajos, dando como resultado una violación al derecho de igualdad para los que resultaron mayormente afectados por el costo de vida. Para una persona que gana un salario mínimo, el dinero le alcanza para consumir lo más fundamental que es la canasta familiar, en estos años se ha visto afectada por un costo de vida mayor, concentrado en los alimentos con un 13% para el 2008, su desventaja de poder adquisitivo es evidente a la hora de definir un incremento para el salario mínimo.

8.2.1.4 Crecimiento económico. La recesión de la economía mundial afectó el comportamiento económico de Colombia; en el 2009, el PIB nacional registró una variación positiva de 0,4%, el incremento más bajo de la presente década; sin embargo, no fue una tasa negativa como ocurrió en otros países de la región como México (-6,5%), Chile (-1,5%) y Brasil (-0,2%).

Gráfica 5. Crecimiento del PIB y variación de la demanda interna



Fuente: DANE - Mincomercio.

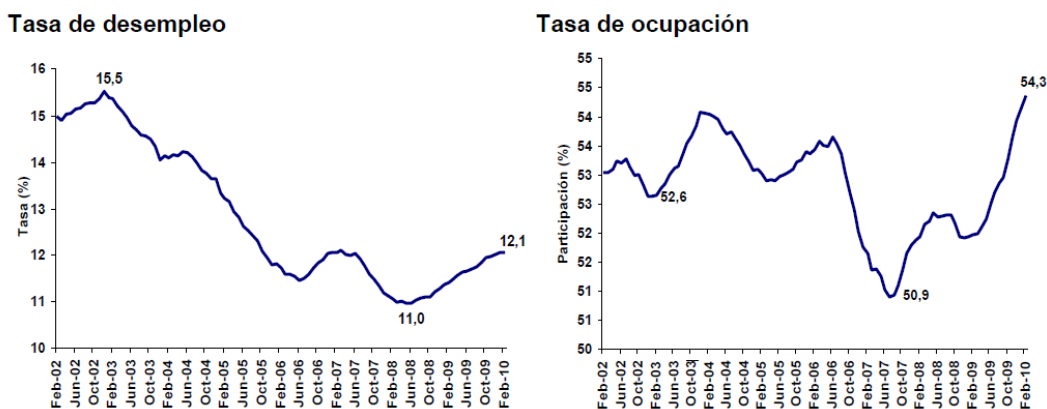
Al final del 2009 se evidenció una recuperación; después de registrar cuatro trimestres con tasas negativas, el PIB aumentó 2,5%, en el último trimestre del año pasado, gracias al aumento en el consumo y en las obras civiles; en general, se recuperó la demanda interna. Por el lado de la demanda, por primera vez en la actual década, en el 2009 se registró en una variación negativa en la demanda interna (-0,7%), con una caída de la inversión (-5,2%). También se presentaron tasas negativas de crecimiento en el rubro de exportaciones (-8,2%) y en un mayor porcentaje, en las importaciones (-9,1%).

Para el año 2010, el Gobierno Nacional estimó para Colombia un crecimiento del producto del de 2,5%; por su parte, el *Latin American Consensus Forecast* (marzo 2010) proyectó una variación de 2,8% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Oficina de Estudios Económicos, 2010).

8.2.1.5 Empleo. Desde comienzos de la actual década, la tasa de desempleo mantuvo una tendencia descendente. Sin embargo, desde mediados de junio del 2008 se evidenció un cambio de comportamiento, producto de la desaceleración de la economía, en particular de la industria (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Oficina de Estudios Económicos, 2010).

En el presente año se ha reflejado en aumentos de la ocupación y disminución de la tasa de desempleo. A nivel nacional, en septiembre de 2011 se registraron 2.2 millones de personas desocupadas (139 mil personas menos que hace un año), las cuales representaron el 9,7% de la Población Económicamente Activa (PEA); como referencia, esta es la tasa más baja en la década de los 2000, en similar mes. Los ocupados alcanzaron 20,4 millones de personas (677 mil más que un año atrás). Las áreas metropolitanas con mayores tasas de desempleo durante este trimestre fueron: Manizales (22,4%), Cali (21,5%), Pasto (21,3%), Medellín (21,2%), Barranquilla (20,3%) y Bogotá (20,2%). Por el contrario, Bucaramanga (17,8%), presenta la tasa de desempleo más baja. Entre septiembre de 1999 y septiembre de 2000, el número de personas desempleadas en las siete áreas metropolitanas se incrementó en 106,000 individuos. La tasa global de participación se ubicó en 64,8%, superior en 1,5 puntos porcentuales a la obtenida en septiembre de 1999. De la misma forma, la tasa de ocupación aumentó para el mismo período, pasando de 50,6% en septiembre de 1999 a 51,5% en septiembre de 2000.

Gráfica 6. Indicadores laborales. Promedios móviles 12 meses



Fuente: DANE - Mincomercio.

Por sectores económicos, el correspondiente a *comercio, hoteles y restaurantes* (26,8%), fue el de mayor incorporación de mano de obra en la economía, en el entorno nacional, le siguió en importancia los *servicios sociales* (19,6%) y *agropecuario* (17,6%).

8.2.2 Entorno regional. La globalización y la apertura económica han afectado la base productiva tradicional del Valle del Cauca de tal forma que la región ha venido perdiendo dinamismo en sus sistemas de producción y mejora de la competitividad, ocasionando un incremento en las tasas de desempleo por encima de los promedios del nivel nacional y en los niveles de exclusión de grupos amplios de población, de los servicios básicos de salud, educación, vivienda, recreación y acceso a la educación y al desarrollo tecnológico, generado así un incremento de la población ubicada en la línea de pobreza.

El Producto Interno Bruto del Valle del Cauca presenta un ascenso hasta 1994, registrando ese año el valor más alto de la década (11,2%), por el auge de la industria, exportaciones, construcción y comercio. A partir de 1995 se inicia una crisis, la cual toca fondo en 1999, cuando se presenta el valor más bajo del PIB del Valle del Cauca en la década (-3.6%), debido a la caída de los precios y las exportaciones de azúcar, el desplome de la construcción, del sector agrícola, la industria y como consecuencia la caída en el empleo. El quiebre de la tendencia del 2000 (1.1%) hacia la recuperación fue jalado por las exportaciones, la construcción de obras civiles, el comercio, los servicios y el sector agropecuario. Sin embargo, la falta de consolidación de la recuperación en el 2002 (-0.7%) se debió al descenso de algunas exportaciones tradicionales como el azúcar, la reducción coyuntural de la cosecha de caña y la tenue dinámica del sector industrial. Desde septiembre de 2003 el indicador ha dado señales de mejoría en la economía (Universidad del Valle, 2004).

El Valle del Cauca se puede dividir de acuerdo con su actividad económica en cuatro subregiones claramente marcadas:

- **Subregión Norte.** Esta región se caracteriza por ser la más agrícola del Valle, sobresalen, además, sus actividades económicas en salud, educación y recreación pública. En cuanto a salud, su cobertura se ha incrementado en los últimos años hasta ubicarse en la segunda región con mayor cobertura del Departamento (57.7%). En cuanto a lo social, es la región con mayor índice de pobreza. Según las encuestas del SISBEN el 78% de su población se encuentra en ese sistema.

- **Subregión Centro.** La actividad que más contribuye a su economía es el sector inmobiliario (19.6% del PIB) lo que es consecuente con el incremento en el índice de construcción, aunque la recuperación de éste rubro no es muy buena en todo el Departamento. Así mismo, la industria contribuye de manera importante. Si bien su población solo alcanza los 511.500 habitantes, su cobertura en salud es la más alta de las cuatro regiones (67.1%). Su población es la que en menos proporción pertenece al SISBEN (46%).
- **Subregión Sur.** Aquí podemos encontrar una región mayormente industrializada en donde este renglón contribuye con 24.4% del PIB total del Valle del Cauca. Además, encontramos un incremento sustancial en la construcción y una representación importante en los servicios a empresas. Es la zona con mayor densidad poblacional (69.8%) de los casi 4'400.000 habitantes del Departamento. La cobertura en esta subregión está por debajo del promedio departamental (52.2%), aunque es de destacar su incremento constante en los últimos seis años. Siendo la región de mayor población un alto porcentaje de su población pertenece al SISBEN (65%).
- **Subregión Pacífico.** Representada fundamentalmente por Buenaventura, tiene como actividades económicas más importantes el comercio, la pesca y el transporte. A pesar de contar con una densidad demográfica (6.2%) menor, la cobertura en salud es la más baja y una alta proporción de sus habitantes está registrada en el SISBEN.

8.2.3 Entorno demográfico. Colombia es un país importante en el contexto global por su dotación de factores (posición geoestratégica, territorio, tamaño poblacional, biodiversidad, calidad de su talento humano). Comparado con otros países de América Latina, su trayectoria estratégica a lo largo del siglo XX mostró progreso socioeconómico y desarrollo institucional. Los indicadores de necesidades básicas insatisfechas mejoraron hasta bien entrados los años noventa, si bien este proceso de desarrollo surgía en medio de graves problemas sociales como la violencia, el narcotráfico y la exclusión social.

En forma paralela al fuerte cambio del entorno internacional, el país comenzó a transformarse en forma acelerada. En los últimos quince años Colombia ha pasado de un lento ritmo de cambio de baja complejidad a un cambio acelerado muy complejo. Las reformas impulsadas desde principios de los años noventa intentaron un ajuste estructural de la economía y un proceso de reforma del Estado con miras a adecuar las instituciones a la nueva Constitución de 1991 y crear un nuevo marco de políticas públicas. De esta forma se generó un cambio institucional de gran magnitud pero sus resultados demuestran un proceso de crecimiento económico limitado, un alto desempleo, un amenazante déficit fiscal del Estado y un incremento sustantivo de las brechas sociales. El crecimiento

económico sostenido de aproximadamente 4% desde la segunda guerra mundial no ha sido suficiente para satisfacer las necesidades de la sociedad y para producir una transformación significativa de la estructura productiva, en la cual Colombia avance hacia sectores dinámicos en el comercio internacional, basados en conocimiento y valor agregado. Este hecho se traduce en el retroceso o el estancamiento del país en importantes indicadores internacionales como el Índice de Desarrollo Humano que elabora el Plan Naciones Unidas para el Desarrollo y el ranking del Reporte Mundial de Competitividad.

La productividad del país también se ve fuertemente afectado por el conflicto social y político. En efecto, la guerra en Colombia representa uno de los conflictos más graves del hemisferio occidental, medido en número de víctimas, violaciones a los derechos humanos, secuestros de civiles, desplazamientos y desapariciones forzadas. La violencia, el narcotráfico y la corrupción han producido una escala de valores que favorece el enriquecimiento ilícito y el aprovechamiento de los bienes públicos (justicia, ciencia, educación, infraestructura) a favor de los intereses particulares. Esta dinámica social genera una inmensa pérdida de riqueza, de suerte que la esperanza de vida de la población ha descendido cerca de seis años y los costos materiales ascienden a varios puntos del Producto Interno Bruto.

Colombia es un país en plena transformación demográfica, ambiental y cultural. La tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente altas le convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de América Latina. La población económicamente activa tiende a aumentar progresivamente, de modo que crece la población joven que demanda servicios de educación y empleo. Otro fenómeno demográfico con gran importancia es la tendencia al envejecimiento de la población, o el crecimiento del número absoluto y la proporción de personas mayores de sesenta años, de lo cual se desprende la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, cultura y entretenimiento adecuadas a las nuevas demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar. De otra parte, el patrón de la distribución regional de la población se mantiene constante pero sostenido. La actividad productiva del país se mantiene concentrada en el llamado “Trapecio Andino” y las tendencias actuales muestran la conformación de un mapa con nuevas escalas de urbanización en el país. Ha aumentado el tamaño medio urbano y ha crecido la importancia de las ciudades intermedias y los centros subregionales, lo cual conlleva un mayor deterioro Ambiental y de los ecosistemas estratégicos, afectando fuertemente la dotación de recursos naturales de trascendental importancia geopolítica como la biodiversidad y el recurso hídrico.

Así mismo en Colombia se vive una profunda transformación de los valores y el imaginario colectivo, debido al entrecruzamiento de diversas dinámicas de la

modernización y la globalización, y la superposición de valores urbanos y rurales, locales y globales. El resultado más visible es un proceso creciente de hibridación, mediante el cual las prácticas sociales existentes se recombinan formando códigos culturales diversos y heterogéneos, influyendo en la confusa estructuración de las identidades tradicionales, de base territorial, así como en las identidades modernas y postmodernas, de carácter transterritorial, la cual se manifiesta en la generalización de valores postmodernos en la juventud (individualismo, hedonismo, pragmatismo, narcisismo, cosmovisiones fragmentadas, pérdida de sentido, fugacidad).

En síntesis, Colombia se encuentra así en un momento de cambio de los actores, las instituciones, los códigos culturales y las infraestructuras. Se encuentra en una transición de modelos de desarrollo pero los objetivos de política pública se han conseguido apenas parcialmente o no han surtido los efectos esperados. Así las cosas, el país se halla en un momento decisivo, en el cual puede caer en un círculo vicioso de entropía social y organizativa, una espiral negativa de acumulación de crisis, o reorganizarse y construir alternativas que satisfagan las aspiraciones de paz, bienestar y progreso de la ciudadanía (Universidad del Valle, 2004).

8.2.4 Entorno político. Tal y como se afirma en el artículo primero de la Constitución política colombiana de 1991, Colombia es una república unitaria y descentralizada organizada en 32 departamentos y una capital de distrito.

El sistema de gobierno colombiano se caracteriza por ser presidencialista, al igual que el resto de gobiernos de región. El presidencialismo colombiano ha generado una concentración del poder en manos del ejecutivo que queda reafirmada con la Constitución de 1991. El presidente de la república es el jefe de estado, de gobierno y suprema autoridad administrativa tal y como indica la Constitución de 1991 y se elige por voto directo y secreto de todos los/ciudadanos/as del país por un período de cuatro años sin posibilidad de ser reelegido. En caso de que ninguno de los candidatos consiga mayoría absoluta en la primera votación se llevará a cabo una segunda tres semanas después en la que participarán los dos candidatos más votados, el elegido será aquel que más votos obtenga. El ejecutivo estará formado por el Presidente de la República, por los ministros de despacho y por los directores de departamentos administrativos, así como por los gobernadores, alcaldías, superintendencias, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales del Estado.

El legislativo está formado por dos cámaras: la Cámara de Representantes con 161 miembros y el Senado con 102. Los miembros de ambas cámaras son

elegidos de forma directa por sistema proporcional, la duración de su mandato es de cuatro años y no pueden ser reelegidos de forma consecutiva. La abstención electoral junto con el fraccionamiento de los partidos políticos ha debilitado el papel del Congreso como órgano legislador y como centro del debate político y es muy impopular debido a la existencia de prácticas clientelares y de corrupción.

La rama judicial la forman la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado, el Consejo Superior de Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, los tribunales y jueces civiles y militares. A la vez, el Congreso también podrá ejercer determinadas funciones legislativas. La Constitución de 1991 diseñó un modelo de justicia altamente politizado, y el resultado ha sido la existencia de injerencias del ejecutivo en los nombramientos clave del ramo, especialmente en el del Fiscal general, en el que se concretaron enormes poderes discrecionales. La Constitución de 1991 reorganizó el sistema de justicia civil que teóricamente es independiente del ejecutivo y el legislativo. Pero los miembros del aparato judicial son objeto de acciones intimidatorias cuando se tratan casos relacionados con miembros de las Fuerzas Armadas, paramilitares, guerrilleros o narcotraficantes.

El sistema de justicia civil incorpora la jurisdicción regional que procesa los crímenes relacionados con tráfico de narcóticos, terrorismo, secuestros, etc. En estos tribunales los jueces, los testimonios, los fiscales y los abogados quedan en el anonimato por razones de seguridad. Esta modalidad de impartir justicia ha recibido condenas desde grupos de defensa de los Derechos Humanos ya que vulnera las normas legales y los derechos de procesamiento. Según el Estatuto Legal de Justicia este tipo de tribunales tendrían que desaparecer en junio de 1999.

Los partidos políticos son cruciales para determinar quién gobierna en Colombia. El sistema de partidos colombianos se caracterizan por el elitismo y el dualismo de sus dos partidos tradicionales: Partido Liberal y el Partido Conservador (que cambió su nombre por el de Partido Social Conservador en 1987). Las elites de estos dos partidos han conseguido dominar las instituciones políticas del país, a la vez que ocupan todas las posiciones de liderazgo en la nación. Los dos grandes partidos tradicionales son confederaciones basadas en organizaciones de partidos lideradas i dependientes de los 'gamonales' que adquieren su posición en función de su pertenencia a determinadas familias (por nacimiento) o a través de conexiones con ricas y prestigiosas familias que forman parte de la cúpula del partido. Los 'gamonales' conservan sus posiciones mediante lealtades personales. Así pues, no se pueden definir los partidos tradicionales colombianos como partidos de masas que integran individuos y grupos.

Según **Gilhoden** los partidos colombianos tradicionales se caracterizan por qué:

- 1) En su cúpula son agrupaciones de notables.
- 2) La cohesión interna de los partidos proviene de elementos culturales comunes.
- 3) Se activan en tiempo de elecciones. De hecho, estos partidos, a través de las alianzas tradicionales, son capaces de grandes movilizaciones en época de elecciones.
- 4) Cuentan con estructuras mínimas sin disciplina.
- 5) Los elegidos no se sienten obligados a acatar la disciplina de partido.

El sistema de partidos actual está directamente relacionado con los acontecimientos y las dinámicas derivadas del período del Frente Nacional. En Colombia los partidos tradicionales pudieron mantener su posición hegemónica, debido a la falta de oposición obrera y de un partido centrista con arraigo electoral. Así, para los partidos colombianos fue más fácil integrar movimientos nuevos y unirse en una estrategia común para frenar el crecimiento de los partidos de izquierda y de partidos populistas independientes. Cuando la estrategia de integración fallaba se optaba por el exclusismo de fuerzas políticas no tradicionales en el gobierno o bien por la opresión o el asesinato. Recientemente, el asesinato ha sido utilizado contra la Unión Patriótica (brazo político de las FARC -Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-) y la Alianza Democrática M-19. Además se puede decir que en Colombia los vínculos entre partidos políticos y organizaciones sociales son más débiles que en los restantes sistemas de partidos democráticos más estables con lo que la participación social dentro de la política nacional no es relevante. Por otra parte, se observa la creación de movimientos a nivel local pero sin incidencia a nivel nacional.

Los partidos políticos han conseguido dominar el sistema político debido a la inexistencia de alternativas viables a nivel nacional, en el caso colombiano, los partidos políticos no representan adecuadamente los intereses del total de la sociedad y, por tanto, el conflicto adopta otras formas, a menudo violentas.

Según **Lawrence Boudon**, en el caso colombiano se observa como los políticos han dejado de representar los intereses de los votantes, dejando a la población fuera del sistema político y produciendo una profunda crisis dentro de los partidos.

La organización del partido es débil y gira en torno a los respectivos líderes. Las pautas de autoridad entre patrones y clientes caracterizan desde hace mucho tiempo los partidos latinoamericanos, especialmente en Brasil y Colombia, donde los 'coroneis' y los 'gamonales' ejercían, respectivamente, su dominio en las zonas rurales y eran el vínculo crucial entre los líderes de los partidos y los votantes. De

esta manera se resalta la existencia de relaciones clientelares, que se traducen en la compra de votos de los electores a cambio de favores individuales o colectivos. Estas relaciones clientelares se ven favorecidas por el mantenimiento de la estructura de la que forman parte los 'gamonales'.

Otra característica de los partidos políticos tradicionales en Colombia es su grado de fraccionamiento. Tanto el Partido Liberal como el Partido Conservador están divididos internamente en base a rivalidades tanto personales como regionales como temáticas. Se puede interpretar que el faccionalismo ayuda a perpetuar el sistema bipartidista substituyendo lo que podría ser un sistema multipartidista muy fragmentado. El marcado faccionalismo ha sido una manifestación de la erosión de las organizaciones partidistas en las décadas recientes. De hecho, las facciones pueden presentar su propio grupo de candidatos con la consiguiente pérdida del control organizacional sobre la selección de los diversos candidatos. Por otra parte, es determinante la influencia de los ex-presidentes en los partidos que, a la vez que unifican el mismo, agudizan el debilitamiento de sus instancias directoras.

El clientelismo (un factor importante en el funcionamiento del sistema político), la crisis de los partidos tradicionales, la ineficacia administrativa, el exclusismo político, el retraso de la modernización política crearon un clima de desconfianza en el régimen político y de aquí se derivó una profunda crisis de legitimidad del sistema político (Gobierno, Congreso, corporaciones públicas) pero también existe una crisis de credibilidad hacia las Fuerzas Armadas, la justicia y los organismos de control del Estado.

8.2.5 Entorno socio-demográfico. Los valores de una sociedad, juegan un importante papel en la comercialización de un producto; Cuando los valores cambian, también cambian los hábitos del consumidor; Aquello que resultaba impensable para nuestros abuelos, hoy día nos parece normal. La demografía es la ciencia que trata del estudio cuantitativo de la población humana. En este caso, el estudio se realizará específicamente en el municipio de Zarzal, puesto que es allí donde se venden los productos del **Supermercado ECHEVERRY**. Para llevar a cabo este estudio se tomarán las variables demográficas más relevantes que permitan tener una visión lo más exacta posible de la población circundante de la empresa.

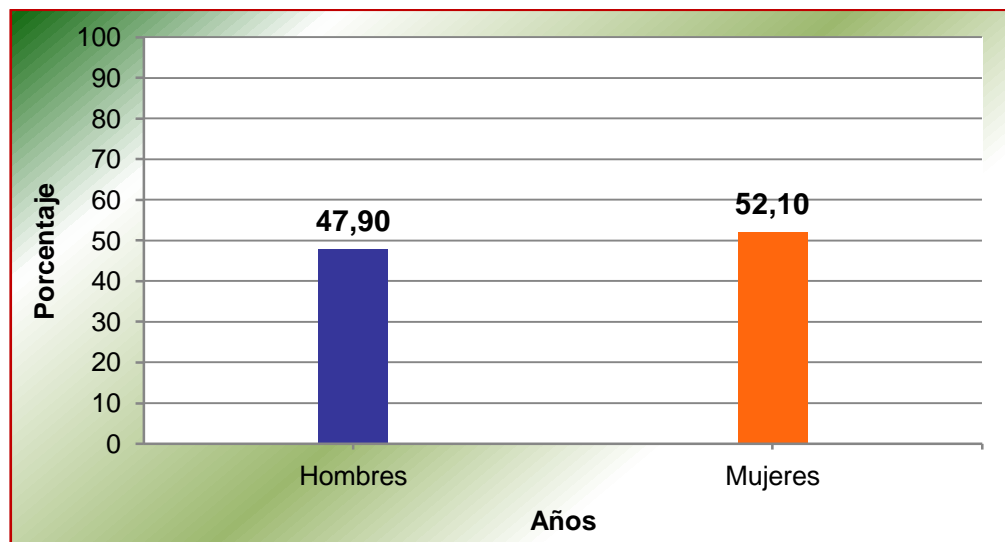
8.2.5.1 Actividad e Ingreso. Las principales fuentes de empleo en el municipio de Zarzal se encuentran ubicadas en el corregimiento de La Paila, en el cual tienen sus fábricas el ingenio azucarero **Riopaila S.A.** y la empresa productora de dulces y confites **Colombina S.A.**, las cuales tienen un impacto directo sobre la economía municipal y regional.

La explotación agropecuaria es otra importante fuente de empleo para los pobladores del municipio, puesto que en él se encuentra gran variedad de microempresas dedicadas a la producción y distribución de frutas y verduras, siendo una de las más importantes la Hacienda Las Lajas, la cual se dedica principalmente a la producción de frutas como la naranja, mandarina, limón, mango, guayaba, guanábana, aguacate, entre otros; la cual es uno de los más importantes proveedores de las plazas de mercado de los municipios circundantes.

Las actividades comerciales son otra importante fuente de recursos para los zarzaleños, dichas actividades tienen su epicentro en la plaza de mercado, organizando a los vendedores en una forma más adecuada para el aprovechamiento del espacio que en años anteriores estaba sub-utilizado y desorganizado. El efecto que tienen los puestos de venta en este lugar es de doble impacto, ya que por un lado las personas que acuden allí para hacer sus compras encuentran precios muy bajos, pero por otro lado, resulta gravemente perjudicial para el resto del comercio del municipio, debido a que le es imposible competir en precios ya que la mayoría de los comerciantes que venden en la plaza de mercado son de otras ciudades y ofrecen sus productos a precios de fábrica.

8.2.5.2 Población por Grupos de Edades y Sexo. A continuación se presenta un consolidado de la población zarzaleña discriminado por grupos de edades y sexo.

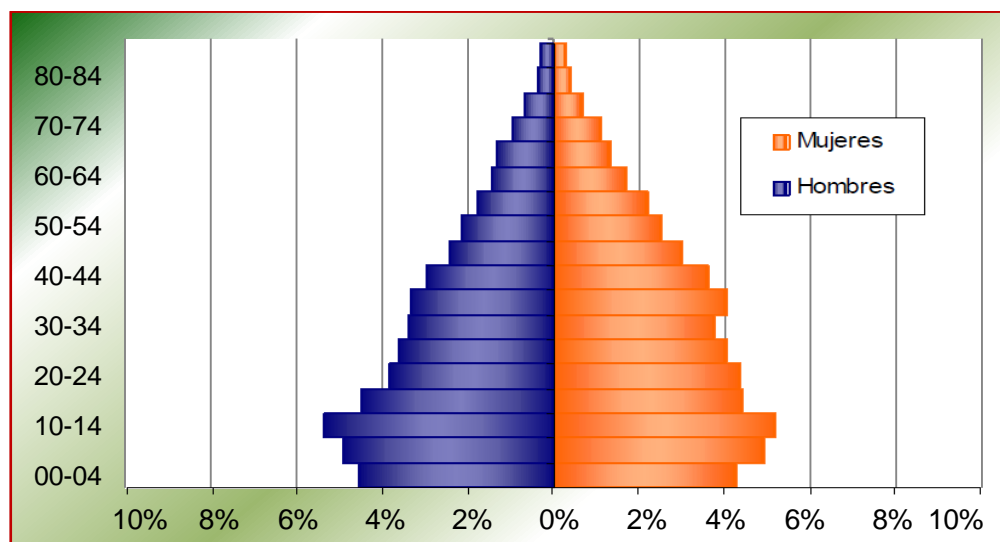
Gráfica 7. Población por sexo



Fuente: (DANE, 2005)

Del total de la población de Zarzal el 47,9% son hombres y el 52,1% mujeres.

Gráfica 8. Estructura de la población por sexo y grupos de edad



Fuente: (DANE, 2005)

Se evidencia efecto de la migración por sexo y edad sobre mortalidad masculina.

8.3 SÍNTESIS DE LOS FACTORES DEL ENTORNO

Cuadro 4. Matriz de Evaluación del Entorno Económico

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Por que
Económico	PIB	El PIB para finales del 2010 se ubica en un 3.67 frente a un 2.98 del año pasado, mostrando una recuperación en materia de inversión en la demanda privada; siendo esto muy favorable para toda la economía del país, ya que muestra mayor inversión extranjera dentro del país.	ALTO POSITIVO	En los últimos 4 años la actividad económica del país ha mostrado crecimiento del PIB, dando como resultado una mayor demanda para los consumidores e inversionistas. Afecta a la organización de manera positiva ya que muestra al país el crecimiento que tiene el municipio de Zarzal; Dando como resultado mayor consumo por la población del municipio viéndose beneficiado el sector alimenticio y así mismo el Supermercado.
	El PIB es una medida de ingreso nacional. Mide los valores agregados de fuentes domésticas y extranjeras demandadas por los residentes			

Cuadro 4. (Continuación)

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Por que
Económico	Política Monetaria	La Junta Directiva del Banco de la República acordó que la meta de inflación para el año 2010 será la de largo plazo. En consecuencia, la meta de inflación será el rango entre 2% y 4%, con 3% como meta puntual para efectos legales. La Junta considera que las condiciones de la economía permiten que en lo sucesivo la inflación se ubique en el rango meta de largo plazo, lo cual contribuye a anclar las expectativas de inflación en dicho nivel. El Banco de la República implementa la política monetaria modificando las tasas de interés a las cuales suministra y retira liquidez de la economía. Estas tasas de intervención son el instrumento de la política monetaria. A través de ellas, el Banco afecta las tasas de interés de mercado.	ALTO NEGATIVO	Por que se incrementan los costos y obliga a bajar los gastos fijos y generalmente las empresas lo aplican en la planta de personal, contribuyendo al deterioro social puesto que son familias que derivan su sustento de ese trabajo.
	La Inflación	El promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo registró un crecimiento en el último año. El promedio de crecimiento en el 2010 es 2,29%, bastante por debajo de un 5 ó 6%, para el municipio de Zarzal se espera un incremento sustancialmente alta debido a la construcción de la troncal de Occidente el cual generara mayor tránsito de población flotante por el municipio, incrementando el comercio.	ALTO POSITIVO	El comportamiento de esta variable está directamente ligado con la adquisición de materias primas siendo positivo para el supermercado y con la capacidad de compra de los clientes, generando un incremento en los pedidos a los proveedores, por la gran cantidad de población flotante que ingresa por medio de este mejoramiento vial que pasa cerca al municipio

Cuadro 5. Matriz de Evaluación del Entorno Demográfico

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Por que
Demográfico	<p>Posición Geográfica</p> <p>Zarzal es un municipio por una parte, es un punto de enlace entre los departamentos del Quindío y Risaralda además une el norte y el centro del Valle. Dicha ubicación le permite ser la puerta de entrada al municipio.</p>	El municipio de Zarzal es un punto estratégico el cual las empresas que se encuentran dentro y alrededor deben aprovechar este corredor que une a varios departamentos entre sí. Su tendencia demográfica es alcista debido a que es un municipio intermedio y gran cantidad de personas convergen en él.	ALTO POSITIVO	Esto es una ventaja competitiva del supermercado siendo muy positivo para el supermercado por la población flotante y el entorno del municipio, para incrementar el posicionamiento del mercado que tiene dentro del municipio.
	<p>Población por Grupos y Edades</p> <p>Indica las actividades económicas que ofrece el municipio de empleo para la población. Ofrece información respecto a las posibilidades de crecimiento en la población y la expansión que debe tener el municipio.</p>	En la actualidad en el municipio de Zarzal hay 42.610 habitantes de los cuales el 71% de los habitantes son menores de 40 años y están en capacidad de trabajo el 46% de la población zarzaña lo que muestra una gran capacidad para adquirir productos de la canasta familiar que ofrece el supermercado.	ALTO POSITIVO	El conocimiento de la población trae consigo una mayor densidad en cuanto a demanda. Siendo muy positivo pues la empresa puede establecer la demanda potencial y el segmento de mercado hacia el cual dirigir sus productos.
	<p>Población Económicamente Activa</p> <p>Es un indicador el cual refleja la cantidad de personas que son capaces de trabajar y desean hacerlo.</p> <p>Este indicador es el que muestra mayor productividad a la economía del país por las diferentes actividades dentro de las cuales aquí se desarrollan.</p> <p>Al adquirir ingresos pueden adquirir los diferentes tipos de bienes o servicios que se ofertan en el mercado.</p>	Esta variable afecta de manera positiva la empresa ya, que representa al 36.1% de la población del municipio y es la que adquiere la mayor parte de los bienes y servicios que se ofrecen en el municipio.	ALTO POSITIVO	Este punto es alto ya que de este modo se clasifican los clientes de manera más clara sobre cómo se debe organizar el supermercado para maximizar sus ventas al municipio de Zarzal.

Cuadro 6. Matriz de Evaluación del Entorno Político

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Por que
Político	<p>Gobierno Nacional</p> <p>República descentralizada, organizada en departamentos y representado en las tres ramas del poder público; legislativa, ejecutiva y judicial.</p> <p>El gobierno central se desprende las políticas y lineamientos acerca de todos los aspectos a nivel nacional.</p> <p>Todas estas normas afectan de manera positiva o negativa las organizaciones nacionales.</p>	<p>Dependiendo de la regulación del gobierno nacional puede alterar las diferentes actividades económicas del municipio y alterar el consumo de la canasta familiar, haciendo que las personas vayan a la galería a comprar los mismos productos. Debido a los incrementos en otros productos intrínsecos como lo es la gasolina la cual habían establecido un precio estándar pero ha ido aumentando paulatinamente alterando los precios de los alimentos de la canasta familiar.</p>	ALTO NEGATIVO	<p>Esto Afecta de manera negativa y directa los gastos administrativos del supermercado, lo que se reflejaría en las condiciones laborales de los empleados de la empresa. Porque un gran número de leyes y autoridades caracterizan a las fuerzas políticas, legales y reglamentarias en el ambiente externo que tienen una influencia sobre la organización, ya que la legislación realizada por el gobierno afecta los salarios y los impuestos que la empresa paga.</p>
	<p>Partidos Políticos</p> <p>Los partidos políticos son los encargados de reclutar candidatos para ocupar los cargos gubernamentales y los escaños legislativos. Para eso, movilizan el apoyo electoral.</p>	<p>La política influye en las decisiones del estado, lo que genera que se crean, aprueben y ejecuten normas gubernamentales que apoyen a los intereses particulares los cuales no deben de primar sobre los intereses generales en especial en un municipio. Pero las tendencias municipales muestran que este sector influye para el desarrollo de zona influenciando el tipo de productos los cuales pueda adquirir el consumidor final.</p>	ALTO NEGATIVO	<p>Los partidos políticos en el municipio ejercen gran fuerza siendo esto negativo para el sector puesto que influyen al pueblo para la realización de las diferentes actividades que aquí se presentan, viéndose reflejado en las adquisiciones de la población zarzaleña.</p>

9. DIAGNÓSTICO INTERNO

Para poder realizar el diagnóstico interno del **Supermercado ECHEVERRY**, se realizará un análisis de las funciones administrativas y de sus áreas, se evaluarán algunas actividades que corresponden a las áreas: *administrativa, financiera, recursos humanos, comercial y operativa*.

Todo lo anterior para evaluar eficientemente la parte interna de la organización para luego establecer que factores la afectan en el ambiente externo en que se desenvuelve, lo que permite establecer cuáles son sus debilidades y sus fortalezas, así como las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta.

Las variables que se encuentran bajo el control de la organización son *el área administrativa, el área financiera, talento humano, comercial y el área operativa*.

9.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

El área administrativa del **Supermercado ECHEVERRY** ha manejado los procesos de una forma empírica, pues los directivos cuentan con poca preparación universitaria para llevarla a cabo; aun así, la empresa ha logrado mantenerse en este mercado, que en parte obedecen a la acogida que han tenido los productos que son conocidos por todos sus clientes y por su calidad.

El proceso administrativo consta de cuatro funciones básicas las cuales son la *planeación, la organización, la dirección y el control*, de las cuales se desprenden los procesos organizacionales complementarios.

Respecto a la **Planeación** Chiavenato (2007) señala que “la planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, lo qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden” (pág. 143).

Para analizar la organización desde esta perspectiva, no se cuenta con objetivos organizacionales definidos, lo cual impide realizar una planeación pues no se sabe

hacia dónde se quiere ir, lo cual se refleja en la deficiente de realizar acciones en busca de un progreso para la empresa, ya que esta sigue igual desde hace mucho tiempo si observarse cambios en su estructura física como administrativa; como un reflejo de esto se observa que el Supermercado muestra un estancamiento en los niveles de ventas, por consiguiente, la supervivencia del Supermercado se ve gravemente amenazado.

Resulta de importancia para la empresa trazarse objetivos claros teniendo siempre en cuenta la situación en la cual se encuentra y los deseos y necesidades de los clientes frente a los productos de la empresa.

Organización es un término de usos muy variados. Para algunas personas incluye todas las acciones de todos los participantes. Otras lo identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Otras más lo usan para referirse a una empresa. Sin embargo, para la mayoría de los administradores en ejercicio el término organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada (Koontz & Weihrich, 1998, pág. 246).

“La Organización se refiere a establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo” (Terry & Franklin, 1986, pág. 194).

De igual manera que la planeación, la organización se sustenta con objetivos señalados por la empresa, y aunque estos no se encuentren definidos como tal, la empresa responde a los objetivos inherentes a ella, siendo el principal de ellos el de mejoramiento continuo, para lo cual trata de orientar sus esfuerzos en la organización de sus diferentes procesos productivos, llegando a una estandarización de los mismos aunque con un mínimo de tecnología, como se hace en el momento.

La organizar debe acoplar los elementos físicos y humanos de los cuales se dispone para llevar a cabo tareas específicas; frente a esto, la empresa en su trayectoria, ha logrado obtener unos métodos de trabajo que le han permitido sobrevivir hasta el momento y que de alguna forma responden a los mismos métodos empíricos que ha venido aplicando; pero esto no es suficiente si lo que se quiere es continuar con unos procesos de crecimiento, tecnificación y eficiencia en sus procesos.

La función administrativa de la **Dirección** es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales (Koontz & Weihrich, 1998, pág. 498). La función administrativa de **Dirección** es la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo.

Debido a que los directivos del Supermercado son familiares, toman la función de su dirección en la orientación de los esfuerzos conjuntos en pos de la supervivencia de la organización a través del cumplimiento de metas corto placentas y del mantenimiento del compromiso por parte de todos sus integrantes.

La función administrativa de **control** es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos (Koontz & Weihrich, 1998, pág. 636).

El control en los procesos es una tarea de particular cuidado dentro de las organizaciones, lastimosamente, en la empresa en cuestión, esta función tiene poca connotación, pues debido al poco soporte administrativo que posee, el control de los procesos es prácticamente nulo y se refiere únicamente a conservar las mismas características tanto del proceso productivo como del administrativo que actualmente se lleva a cabo en la organización, sin importar la ineficiencia de estos.

9.2 ÁREA FINANCIERA

Esta es quizá el área de mayor importancia de la empresa, representando la situación financiera ya que es considerada como la mejor y única medida de la posición competitiva de una empresa, con esta se puede establecer las fortalezas y debilidades financieras de una organización.

En cuanto al manejo financiero del **Supermercado ECHEVERRY**, es necesario tomar estrategias de mercado para un mejor resultado en los estados financieros básicos como el *Balance General* y el *Estado de Resultados*, las cuales arrojan datos exactos, logrando con esto la permanencia y crecimiento del negocio.

9.3 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Esta área es de vital importancia ya que permite que se logre un acercamiento a la parte más esencial que tiene una organización, proporcionando los conocimientos que conlleven a estructurar y manejar cualquier tipo de empresa mediante la satisfacción de las necesidades del personal que lo conforman.

El personal del supermercado está compuesto esencialmente por personal administrativo y operativo cuenta con 13 empleados, 3 cargos administrativos y 9 operativos.

Las funciones de los procesos de la administración de personal que se maneja en el **Supermercado ECHEVERRY** es:

- **Selección.** Es el proceso recíproco en que la organización decide si ofrece un empleo o no y el candidato decide si lo acepta o no. La selección del candidato se hace a través del estudio que realiza el administrador y la necesidad que tienen de ese empleado en el momento.
- **Inducción.** En el momento de ingresar un nuevo empleado se brinda la inducción sobre la labor que va a desempeñar, se da una explicación acerca sus funciones diarias de trabajo, se suministra la información acerca del reglamento que tiene la empresa, esto con el fin de que este empleado tenga los conocimientos necesarios para prestar un buen servicio a los clientes.

9.4 ÁREA COMERCIAL

Es el área funcional de la empresa encargada de investigar los gustos, las necesidades y las tendencias de las personas con el propósito de guiar a las empresas a generar productos y servicios los cuales satisfacen y llenan las expectativas y permitan lograr ganancias a la empresa” (Jiménez, Lozano, & Varela, 1993, pág. 157).

Esta área consiste en realizar estrategias para atraer nuevos clientes para la compra de los productos que la empresa ofrece al mercado.

El entorno en el cual se desenvuelve el **Supermercado ECHEVERRY** es un mercado que se tiene segmentado, ya que está dirigido a toda la comunidad sin distinción alguna. Logrando esto que la organización se encuentra en una posición adecuada donde tiene gran tendencia al crecimiento.

9.4.1 Estrategia de Producto. Se orienta a la definición del producto que ofrece la empresa, incluyendo en esa definición las características físicas y atributos intrínsecos en estos, ya sean en productos tangibles o intangibles, pues su definición contempla ambas posibilidades, ya que “producto es un conjunto de atributos que proporcionan satisfacción de necesidades y que se ofrecen en un mercado, un producto puede ser un objeto físico, un servicio, una idea, un lugar, una persona o una organización” (Bonta & Farber, 1994).

El **Supermercado ECHEVERRY** se dedica a la venta de productos de primera necesidad. Los siguientes son algunos de los productos de consumo masivo que ofrece la Empresa:

- Arroz
- Aceite
- Azúcar
- Panela
- Chocolate
- Café
- Bebidas
- Carne
- Lácteos
- Granos
- Licores
- Margarinas
- Carnes frías
- Escobas
- Frutas
- Refrescos
- Salsas
- Cristalería
- Desinfectantes
- Detergentes
- Enlatados
- Galletas
- Confitería
- Ambientadores
- Condimentos
- Pan
- Legumbres
- Jabón
- Huevos
- Higiene y belleza
- Papel higiénico
- Pañales
- Plásticos
- Veladoras
- Sal
- Sopas de pasta
- Cereales
- Insecticidas
- Droguería
- Betunes

Ilustración 2. Logotipo



Fuente: (Administrador del Depósito y Supermercado Echeverry, 2012)

El logotipo del supermercado está representado en sus colores ya que con esto resalta su nombre y a su vez el eslogan, dando el mensaje que desean transmitir a sus clientes, el cual es muy general, ya que ofrece gran variedad de productos al por mayor y al detal.

9.4.2 Estrategia de Precio. Son lineamientos y políticas utilizados para guiar con eficiencia las decisiones sobre fijación de precios para adaptarse a las condiciones del mercado (Cravens, Hills, & Woodruff, 1993, pág. 559).

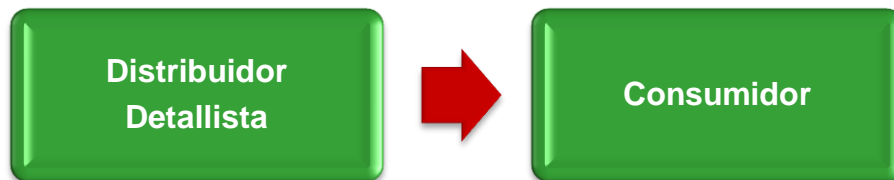
En este sector el precio es una de las estrategias claves para el mantenimiento de los clientes y ayuda a formar una estrategia competitiva debido a que la empresa realiza compras de contado con el objeto de ganar descuentos y promociones, los que se convierten en beneficio para el cliente, con esta estrategia se adquieren nuevos clientes y se mantienen los actuales.

9.4.3 Estrategia de Distribución. El canal de distribución es una red de trabajo, de agencias e instituciones, las cuales en combinación realizan todas las actividades requeridas para enlazar a los productores con los consumidores y a los consumidores con los productores (Cravens, Hills, & Woodruff, 1993, pág. 265).

La forma como llegan los productos actualmente a los clientes es directa puesto que el cliente llega al supermercado para adquirir el producto que desee.

El canal de distribución que utiliza el **Supermercado ECHEVERRY** para la venta de sus productos es el siguiente:

Ilustración 3. Canal de distribución



Logística de la distribución:

- **Almacenamiento.** En el supermercado los productos son almacenados en bodega y en las estanterías que se encuentra ubicada en el punto de venta.
- **Control de inventarios.** En la empresa se utiliza como forma de inventario el método PEPS el cual se hace cada noventa días.
- **Transporte.** Este factor se utiliza en los casos de domicilios y se hace por medio de moto y triciclos.

9.4.4 Estrategia de Comunicación. Los objetivos básicos del trabajo de comunicación son principalmente informar, persuadir o recordar a los consumidores o a la organización a quien está dirigida la mezcla de marketing. Los objetivos deben estar bien establecidos y ante todo deben ser muy específicos. Esta estrategia permite dar a conocer la empresa en el municipio y sus alrededores. La comunicación de los productos que posee, lo transmiten a través del canal local, volantes y folletos ilustrativos.

La publicidad en **el canal local** se realiza con la misma intensidad durante todo el año, utilizando programas de continuidad, debido a que los productos que ofrece son de primera necesidad, por ende son vendidos durante todas las épocas del año.

- **Volantes.** Tienen una periodicidad trimestral, promocionando los productos de la empresa.
- **Folletos promocionales.** Se diseña un folleto informativo que describa todos los productos y precios que ofrece la empresa con ofertas, descuentos y promociones, en fechas especiales, aniversario del supermercado y fines de mes. De esta manera se pretende influir en la mente de los clientes para que compren los productos. Los folletos ilustrativos son permanentes, o sea que durante todas las épocas del año se reparten entre sus clientes fijos y toda la población.
- **Incentivos de obsequios.** Para navidad se reparte entre sus clientes más importantes, almanaques, vino y galletas y boletas para participar en la rifa de motocicleta.

9.5 ÁREA OPERATIVA

El **Supermercado ECHEVERRY** cuenta con una infraestructura amplia y adecuada para la comodidad de todos sus clientes, cuenta con zona de parqueo. Tiene **segunda planta interna** donde se encuentra la *oficina* y la *bodega* del supermercado; y en la **primera planta** se encuentra las *cajas*, *estanterías*, *carnicería*, *neveras*, *seccion de fruver*, donde los clientes encontrarán todo lo necesario para su hogar.

Ilustración 4. Planta Física del Supermercado Echeverry del municipio de Zarzal, Valle del Cauca

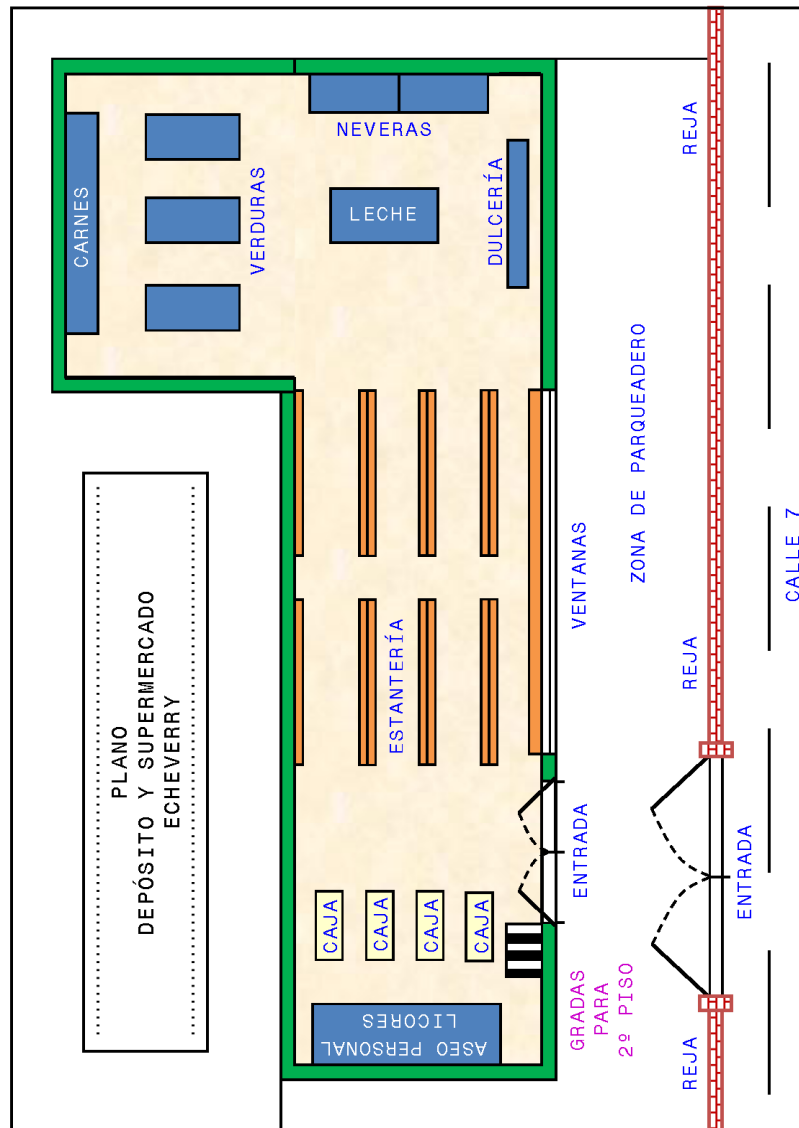
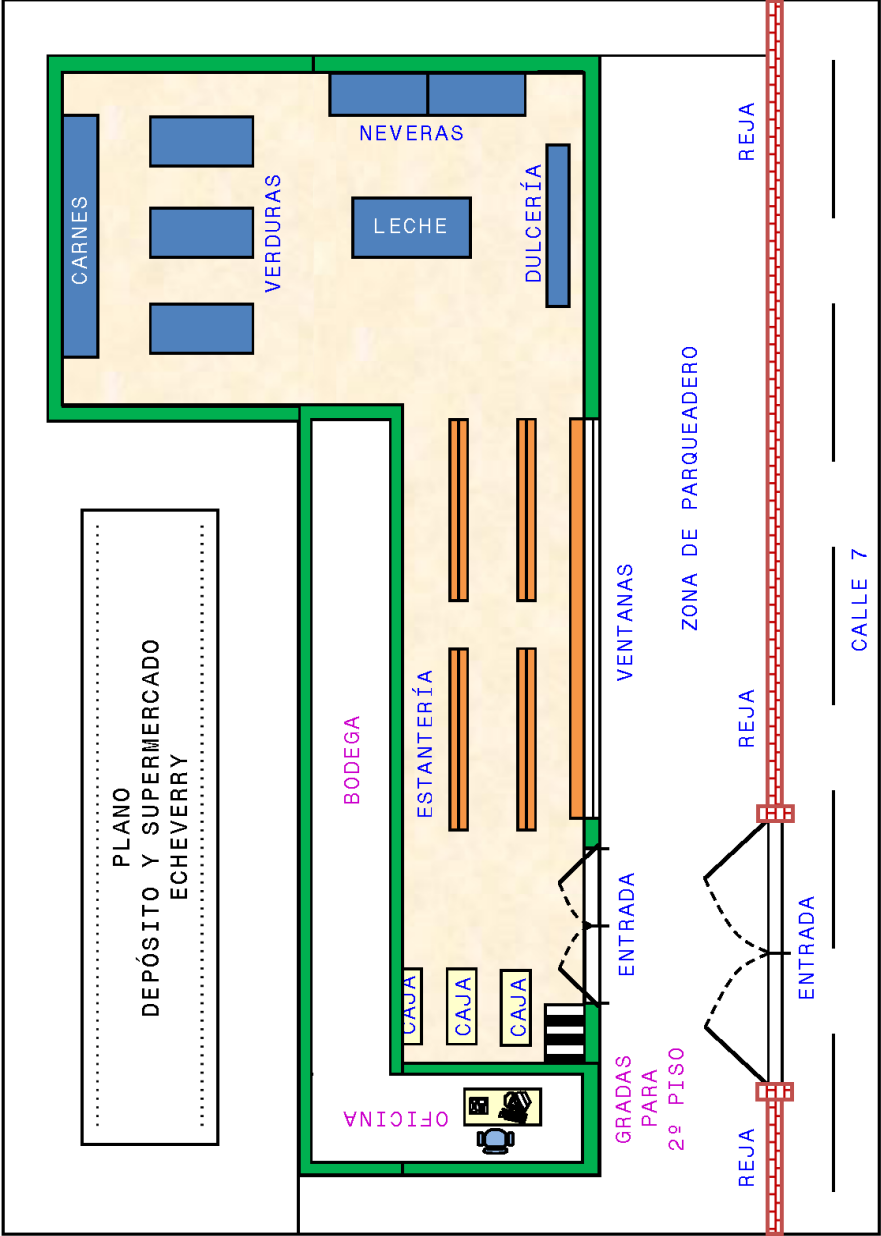


Ilustración 4. (Continuación)



10. IDENTIFICACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN

10.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

10.1.1.1 Análisis Interno del Supermercado ECHEVERRY.

A. Fortalezas

1. Cuenta con recursos económicos para invertir en el área comercial.
2. Alto nivel de la curva de la experiencia y poca rotación de personal.
3. Alto sentido de pertenencia de los empleados por la empresa.
4. Cuenta con un buen ambiente laboral.
5. Reconocimiento como supermercado estable en el municipio.

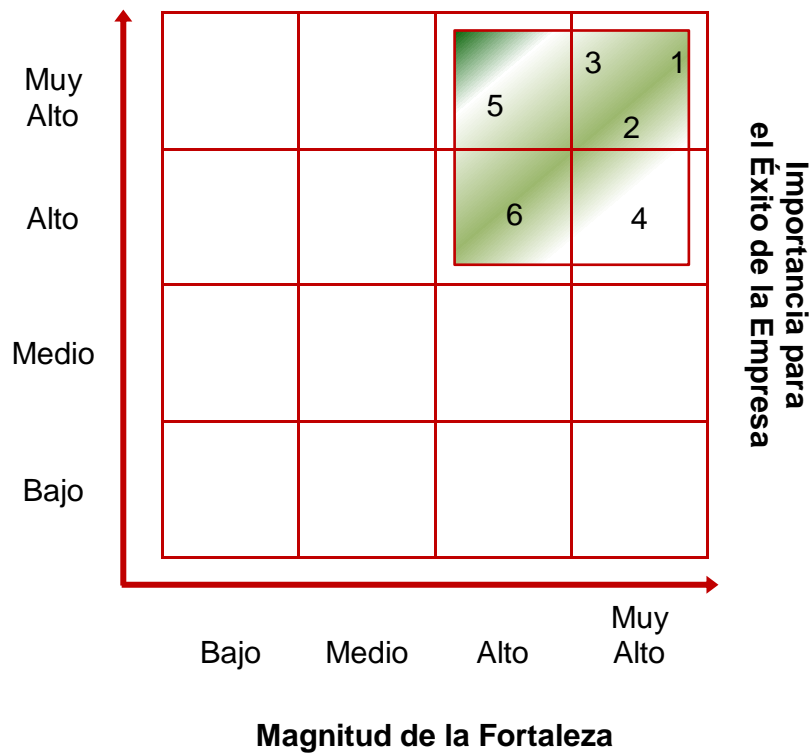
6. No existen restricciones de ningún tipo para la venta de los diferentes productos.
7. Precios accesibles para cualquier consumidor.
8. Buena prestación del servicio.

B. Debilidades

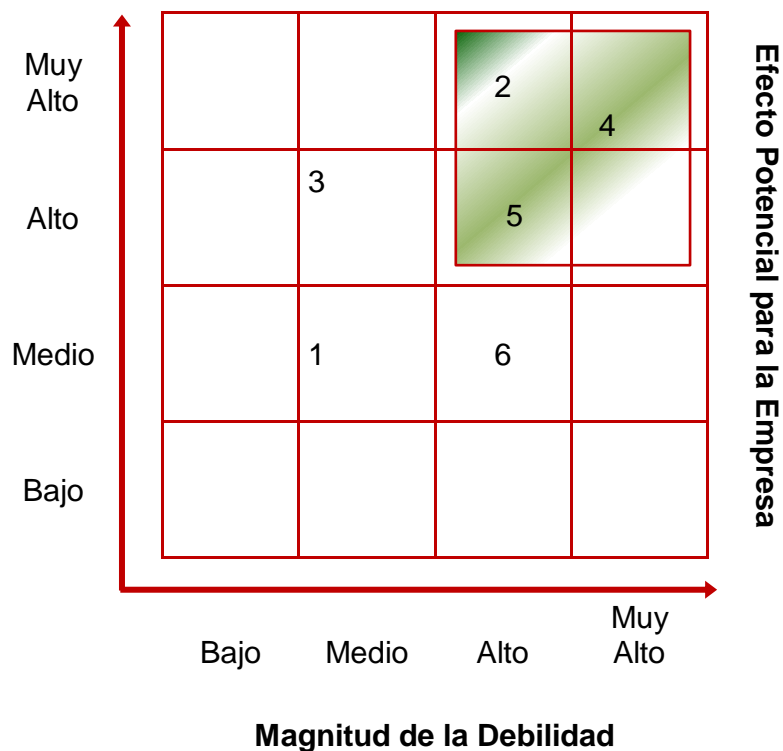
1. El local no es propio.
2. Ausencia de un direccionamiento estratégico.
3. Falta de una estructura formal.
4. Falta del área contable que este dedicada a la parte financiera de la empresa.
5. Falta de tecnología para la buena administración del negocio.
6. Falta de capacitación a los empleados.

10.1.1.2 Matriz de Depuración de la Información.

Gráfica 9. Fortalezas y Efecto Potencial para la Compañía



Gráfica 10. Debilidades y Efecto Potencial para la Compañía



Cuadro 7. Matriz de Evaluación del Factor Interno Matriz EFI

Factores determinantes del éxito EFI	%	DM	dm	Fm	FM	Total entorno
Área Gerencial	20					
El local no es propio.	7%		X			0,14
Ausencia de un direccionamiento estratégico.	8%	X				0,08
Falta de una estructura formal.	5%		X			0,1
Área Financiera	10					
Cuenta con recursos económicos para invertir en el área comercial.	5%				X	0,2
Falta del área contable que este dedicada a la parte financiera de la empresa.	5%	X				0,05

Cuadro 7. (Continuación)

Factores determinantes del éxito EFI	%	DM	dm	Fm	FM	Total entorno
Área Operativa	10					
Falta de tecnología para la buena administración del negocio.	10%	X				0,1
Área Talento Humano	30					
Alto nivel de la curva de la experiencia y poca rotación de personal.	10%				X	0,4
Alto sentido de pertenencia de los empleados por la empresa.	8%				X	0,32
Cuenta con un buen ambiente laboral.	7%				x	0,28
Falta de capacitación a los empleados.	5%		X			0,1
Área Comercial	30					
Reconocimiento como supermercado estable en el municipio.	8%				X	0,32
No existen restricciones de ningún tipo para la venta de los diferentes productos.	5%			X		0,15
Precios accesibles para cualquier consumidor.	7%			X		0,21
Buena prestación del servicio.	10%				X	0,4
Total	1.00					2,85

Según la **Matriz de Evaluación del Factor Interno**, cuando el total del valor ponderado se encuentra por debajo de 2.5 refleja organizaciones que son **débiles** en su estructura interna, mientras que una calificación por encima de 2.5 representa una posición interna **fuerte**.

En el **Área Gerencial** se puede evidenciar debilidades ya que no cuentan con personas capacitadas para este rol gerencial por tal motivo su participación en el resultado es de 0,32.

En el **Área Financiera** se refleja 1 fortaleza y 1 amenaza, que se pueden contrarrestar para beneficio del supermercado, esto dio como resultado un 0,25 de participación. El área operativa tiene un 0,1 de participación, lo que significa que se puede manejar y minimizar este impacto.

El **Área Talento Humano** tiene el 1,1 de participación bastante alto, lo que significa que cuenta con personal idóneo para sus funciones que se pueden aprovechar para el mejoramiento de la organización, otra de las áreas que representa un alto resultado en la participación es la comercial con el 1,08, ya que este tipo de negocios se mueve por su reconocimiento y las estrategias comerciales que estos hagan.

En el caso del **Supermercado ECHEVERRY** de Zarzal, el resultado arrojado por esta variable es de 2,85, lo que indica que presenta debilidades que se pueden contrarrestar con las fortalezas que presenta la empresa. Este resultado refleja estabilidad interna del supermercado, lo cual le permite ser competitiva y pensar en mejorar o desarrollarse con las actuales características que posee.

10.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

10.1.2.1 Análisis Externo del Supermercado ECHEVERRY.

A. Oportunidades

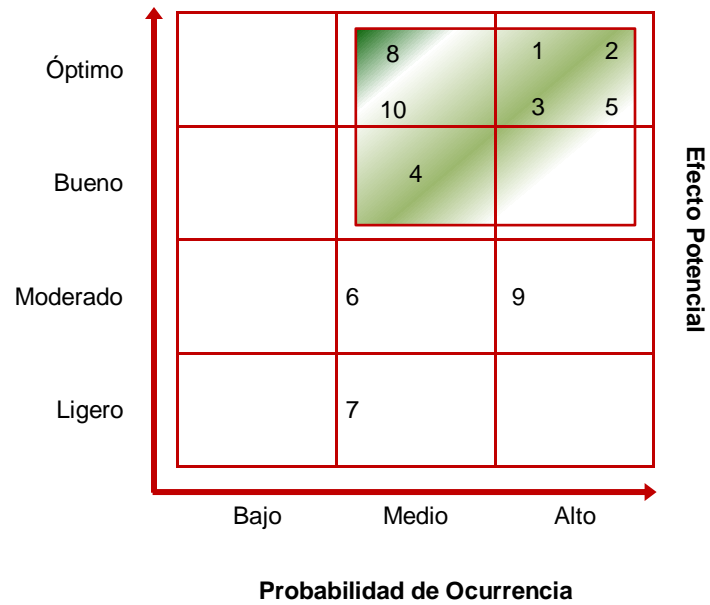
1. Fácil acceso del municipio que permite la oferta de productos.
2. PIB sector comercio con participación del 18 % en el sector colombiano.
3. Mercado en expansión.
4. Tasa representativa del mercado.
5. Gran cantidad de distribuidores (oferta de precios).
6. El TLC abre oportunidad a nuevos competidores.
7. El reconocimiento del mercado.
8. Posición geográfica favorable para la penetración de nuevos mercados.
9. Buena ubicación del municipio para la adquisición de los productos que se venden.
10. Alto crecimiento demográfico del municipio.

B. Amenazas

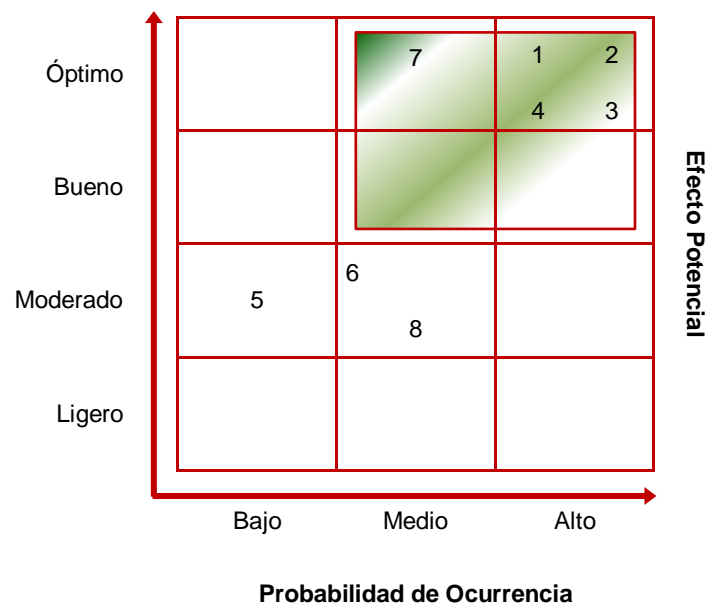
1. Inundación del mercado de nuevos productos.
2. Las tasas de desempleo están subiendo.
3. Ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada.
4. Fácil ingreso de empresas sustitutas (tiendas de barrio) al mercado.
5. Tendencia de los clientes a ir a empresas sustitutas.
6. Inseguridad en el municipio por la violencia social.
7. Incremento en el número de competidores.
8. La ubicación del supermercado, es muy escondida.

10.1.2.2 Matriz de Depuración de la Información.

Gráfica 11. Oportunidades y Efecto Potencial para la Compañía



Gráfica 12. Amenazas y Efecto Potencial para la Compañía



Cuadro 8. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Factores determinantes del éxito EFE	%	AM	am	Om	OM	Total entorno
Entorno Económico	30					
Fácil acceso del municipio que permite la oferta de productos.	5%				X	0,2
Inundación del mercado de nuevos productos	5%	X				0,05
PIB sector comercio con participación del 18 % en el sector colombiano.	4%				X	0,16
Mercado en expansión.	5%				X	0,2
Tasa representativa del mercado.	4%			X		0,12
Gran cantidad de distribuidores (oferta de precios).	4%				X	0,16
Las tasas de desempleo están subiendo.	3%	X				0,03
Entorno Político	20					
Ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada.	10%	X				0,1
El TLC abre oportunidad a nuevos competidores.	10%			X		0,3
Entorno Socio-cultural	30					
El reconocimiento del mercado.	5%			X		0,15
Fácil ingreso de empresas sustitutas (tiendas de barrio) al mercado.	7%	X				0,07
Tendencia de los clientes a ir a empresas sustitutas.	7%		X			0,14
Inseguridad en el municipio por la violencia social.	5%		X			0,1
Incremento en el número de competidores.	6%	X				0,06
Entorno Demográfico	20					
Posición geográfica favorable para la penetración de nuevos mercados.	6%				X	0,24
Buena ubicación del municipio para la adquisición de los productos que se venden.	5%			X		0,15
Alto crecimiento demográfico del municipio.	6%				X	0,24
La ubicación del supermercado, es muy escondida.	3%		X			0,06
Total	1.00					2,53
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.53 está por arriba de la media de 2.50.						

Según la matriz de evaluación del factor externo, cuando el total del valor ponderado se encuentra por debajo de 2,5 refleja una organización con condiciones externas desfavorables, mientras que una calificación por encima de 2,5 representa un ambiente externo favorable para el crecimiento de la empresa.

Teniendo como base los entornos que afectan la organización podemos decir que el **entorno económico** representa un 0,92 de participación en el resultado total, mostrando fuertes oportunidades para aprovechar y hacer crecer el negocio.

En el caso del **entorno político** su participación es del 0,4, el cual no es tan representativo para este tipo de negocios se refleja en una amenaza y en una oportunidad.

El **entorno socio-cultural** representa el 0,52 de participación en el resultado, mostrando la gran influencia que tiene el mercado en este tipo de organizaciones ya que depende de gustos, cultura, preferencias y tradiciones de la región.

El **entorno demográfico** representa el 0,69 de participación mostrando las grandes oportunidades que se tienen alrededor de la zona que maneja, del mercado potencial que tiene, del clima, de la ubicación estratégica y del buen espacio físico con el que cuenta, es de aprovechar y generar estrategias que permitan darle buen uso a estas oportunidades.

Por todo lo anterior, el resultado arrojado por esta variable es de 2.53, lo que indica que la empresa presenta condiciones favorables en su ambiente externo, lo que indica que es posible tener grandes mejoramientos y de esta manera a hacer diferencia con respecto a su mercado, a través del aprovechamiento de sus oportunidades y de la minimización de sus amenazas.

Cuadro 9. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) Futura

Factores determinantes del éxito EFE	%	AM	am	Om	OM	Total entorno
Entorno Económico	30					
Fácil acceso del municipio que permite la oferta de productos.	5%	X				0,05
Inundación del mercado de nuevos productos.	5%			X		0,15
PIB sector comercio con participación del 18 % en el sector colombiano.	4%				X	0,16
Mercado en expansión.	5%	X				0,05
Tasa representativa del mercado.	4%					0,16
Gran cantidad de distribuidores (oferta de precios).	4%		X			0,08
Las tasas de desempleo están subiendo.	3%	X				0,03
Entorno Político	20					
Ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada.	10%		X			0,4
El TLC abre oportunidad a nuevos competidores.	10%	X				0,1
Entorno Socio-cultural	30					
El reconocimiento del mercado.	5%			X		0,15
Fácil ingreso de empresas sustitutas (tiendas de barrio) al mercado.	7%	X				0,07
Tendencia de los clientes a ir a empresas sustitutas.	7%		X			0,28
Inseguridad en el municipio por la violencia social.	5%		X			0,2
Incremento en el número de competidores.	6%					0,24
Entorno Demográfico	20			X		
Posición geográfica favorable para la penetración de nuevos mercados.	6%			X		0,18
Buena ubicación del municipio para la adquisición de los productos que se venden.	5%				X	0,2
Alto crecimiento demográfico del municipio.	6%		X			0,12
La ubicación del supermercado, es muy escondida.	3%			X		0,09
Total	1.00					2,71

1. Amenaza grave.
2. Amenaza menor.
3. Oportunidad menor.
4. Oportunidad grave.

Teniendo en cuenta el análisis ponderado del factor externo futura de la empresa y tomando como base que el resultado más alto posible en una organización es cuatro (4), el resultado menor posible es uno (1) y el promedio es 2.5; podemos decir que el **Supermercado ECHEVERRY** del municipio de Zarzal, Valle del Cauca, dio como resultado 2,71 es decir, se encuentra por encima de la media, esto significa que la empresa presenta un esfuerzo medio por conseguir estrategias que aprovechen las oportunidades y eviten las amenazas futuras.

Esta matriz muestra que a pesar de contar con amenazas, estas pueden ser contrarrestadas y hacer que las oportunidades con las que cuenta permita el mejoramiento y crecimiento del negocio, ya que estas tienen un mayor porcentaje de participación, lo que hace que las amenazas puedan ser un factor para que la empresa busque siempre el mejoramiento continuo y nuevas estrategias.

10.2 MATRIZ I-E

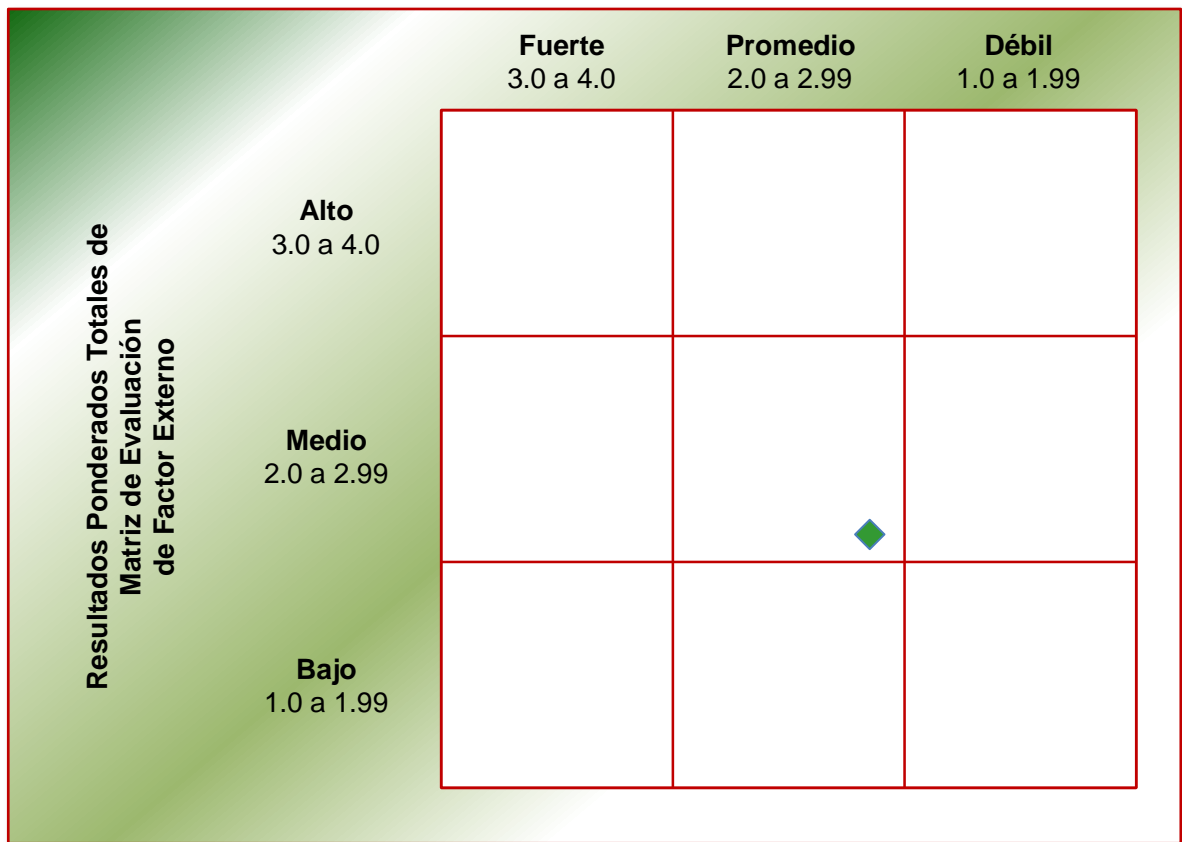
Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. Se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y (...). En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. (...).

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “**Retener y mantener**”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir” (Escalona Moreno, 2006).

Gráfica 13. Resultados Ponderados Totales de Matriz de Evaluación de Factor Interno



Según resultado de la matriz EFI (2.85), EFE (2.53) y EFE FUTURA (2.71) el **Supermercado ECHEVERRY** del municipio de se encuentra ubicada en el cuadrante V, es decir, debe administrar mejor con estrategias de **“retener y mantener”** la permanencia en el mercado ya que tiene oportunidades y fortalezas para aprovechar y así combatir las debilidades y amenazas que afectan el crecimiento del supermercado. Las estrategias más comúnmente empleadas en este cuadrante son **la penetración en el mercado**; es decir, lograr incrementar las ventas de toda la variedad de productos que manejan en el mercado actual y **el desarrollo del producto**; el cual sería aumentar las ventas desarrollando nuevas estrategias de mercado para atraer nuevos clientes y mantener los clientes actuales.

Retener y mantenerse en el mercado permite tener unas estrategias que ayudan a crecer y conservar lo ganado en el mercado, el crecer se enfoca en el conocimiento del sector darse a conocer en el sector y área de influencia logrando el desarrollo integral de los programas de mayor interés para así llegar al punto de equilibrio mediante la penetración del mercado actual.

10.3 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)** es una herramienta que permite al evaluador darse una idea de la posición actual de la empresa frente a su sector competitivo, las fortalezas y debilidades que de allí se desprenden y la forma de afrontarlas. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es **agresiva, conservadora, defensiva** o **competitiva** es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (**Fuerzas Financieras** [FF] y **Ventaja Competitiva** [VC]) y dos dimensiones externas (**Estabilidad del Ambiente** [EA] y **Fuerza de la Industria** [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. El rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la AODF, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

1. Fuerza Financiera. La fuerza financiera es la primera variable que se analiza con esta matriz y para hacerlo se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- **Razón Corriente**

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{283.333.801}{81.975.051} = 3.46 \text{ veces}$$

El **Supermercado ECHEVERRY** posee una capacidad de 3.46 veces para pagar su obligaciones corrientes con los recursos de su activo corriente.

- **K Neto de W**

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 283.333.801 - 81.975.051 = 201.358.750$$

El **Supermercado ECHEVERRY** cuenta con unos recursos o capital de trabajo neto de \$201.358.750

- **Endeudamiento**

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{81.975.051}{309.487.701} \times 100 = 26\%$$

El **Supermercado ECHEVERRY** posee una capacidad de endeudamiento del 26% sobre los activos. Esto indica que se encuentra bastante bien en este sentido.

- **Participación Patrimonio**

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{227.512.650}{309.487.701} \times 100 = 74\%$$

El 74% del activo total del **Supermercado ECHEVERRY** pertenece a sus dueños y el 26% a sus acreedores.

- **Rotación Activo Total**

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{423.452.268}{309.487.701} = 1.37 \text{ veces}$$

Los activos totales del **Supermercado ECHEVERRY** tienen la capacidad de generar ventas de 1.37 veces.

- **Rendimiento / Ventas**

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100 = \frac{54.472.764}{423.452.268} \times 100 = 12,86$$

Por cada 100 pesos que vende Prefabricados Zarzal, genera una utilidad de 12,86 pesos.

2. Fuerza de la Industria. En la fuerza de la industria se tendrán en cuenta los siguientes aspectos del sector, los cuales han sido analizados previamente.

- Rivalidad.
- Dinámica de los sustitutos.
- Barreras de ingreso.
- Estabilidad financiera del sector.
- Crecimiento Potencial.
- Aprovechamiento de los recursos.

3. Ventaja Competitiva. En la evaluación de este factor se tendrán en cuenta aspectos relevantes en la empresa que le generan o no ventaja competitiva.

- Tecnología.
- Lealtad a la marca.
- Participación en el mercado.
- Calidad del producto.
- Good Will.
- Economías de Escala.

4. Estabilidad del Ambiente. En este factor se evalúan aspectos del medio ambiente externo de la empresa que juegan un papel determinante en su desempeño.

- Cambios Tecnológicos.
- PIB.
- Inflación.
- Desempleo.
- Cambios Culturales.
- Crecimiento Demográfico.

Cuadro 10. Análisis de la Información Matriz PEYEA

Dimensión	Variables	Valor numérico	Calificación	
			Promedio	Total
Fuerza Financiera (F.F.)	1. Razón corriente (5.86).	5		
	2. Razón ácida (0.69).	5		
	3. Capital de trabajo neto (30.278.000).	5		
	4. Endeudamiento (17.1%).	3	27/7	3.85
	5. Participación patrimonial (86,3%).	2		
	6. Rotación activo total (65.7).	4		
	7. Rendimiento / ventas (0.03).	3		
	Sumatoria	27		
Fuerza de La Industria (F.I.)	1. Rivalidad.	7		
	2. Dinámica de los sustitutos.	6		
	3. Barreras de ingreso.	4	27/6	4.5
	4. Estabilidad financiera del sector.	3		
	5. Crecimiento Potencial.	2		
	6. Aprovechamiento de los recursos.	5		
	Sumatoria	27		
Ventaja Competitiva (V.C.)	1. Tecnología.	-7		
	2. Lealtad a la marca.	-5		
	3. Participación en el mercado.	-6	-27/6	-4.5
	4. Calidad del producto.	-2		
	5. Good Will.	-4		
	6. Economías de Escala.	-3		
	Sumatoria	-21		
Estabilidad del Ambiente (E.A.)	1. Cambios Tecnológicos.	-4		
	2. P.I.B.	-4		
	3. Inflación.	-3	-21/6	-3.5
	4. Desempleo.	-4		
	5. Cambios Culturales.	-3		
	6. Crecimiento Demográfico.	-3		
	Sumatoria	-21		

Representación Gráfica de la Matriz PEYEA:

$$\begin{aligned} X &= F.I. + V.C. \\ X &= 3.85 + (-4.5) \\ X &= -0.65 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Y &= F.F. + E.A. \\ Y &= 4.5 + (-3.5) \\ Y &= 1 \end{aligned}$$

Gráfica 14. Matriz PEYEA



Tras la aplicación de la matriz PEYEA, el **Supermercado ECHEVERRY** se ubica en el cuadrante de estrategia conservadora, lo cual indica que dicha empresa se encuentra en una situación poco favorable en cuanto a competitividad se refiere. La presencia de la empresa en el cuadrante de estrategia conservadora refleja una posición inestable de la misma con serias dificultades tanto en su estructura interna como externa como ya se ha visto en análisis anteriores a esta matriz. La posición específica expuesta en la matriz ($X=-0.65$, $Y=1$) indica una débil posición de la empresa, pues en primera instancia en su medio ambiente externo se encuentra apta para competir con las empresas que allí se encuentran pero no en su total capacidad lo cual está indicado en las variables de fuerza de la industria y ventaja competitiva; en segunda instancia es necesario analizar su aspecto interno, el cual no muestra un buen panorama, siendo su mayor debilidad la fuerza financiera ya que es la mayor causante de los problemas de la organización y apoyada en la poca estabilidad del ambiente, generan un espacio inadecuado para el óptimo desempeño de la misma.

Luego de analizar el resultado obtenido tras la aplicación de la matriz PEYEA y de ver la ubicación de los mismos en el cuadrante de estrategia conservadora, las estrategias que debe aplicar la empresa para lograr una diferencia frente a su actual funcionamiento son las de **penetración en el mercado, desarrollo de mercado y de producto y diversificación concéntrica.**

10.4 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

El Análisis BCG para estudiar la cartera de negocios de una empresa se refiere a tres aspectos de cada unidad de negocios:

- Ventas.
- Crecimiento del Mercado.
- Demanda o producción de dinero con las operaciones realizadas.

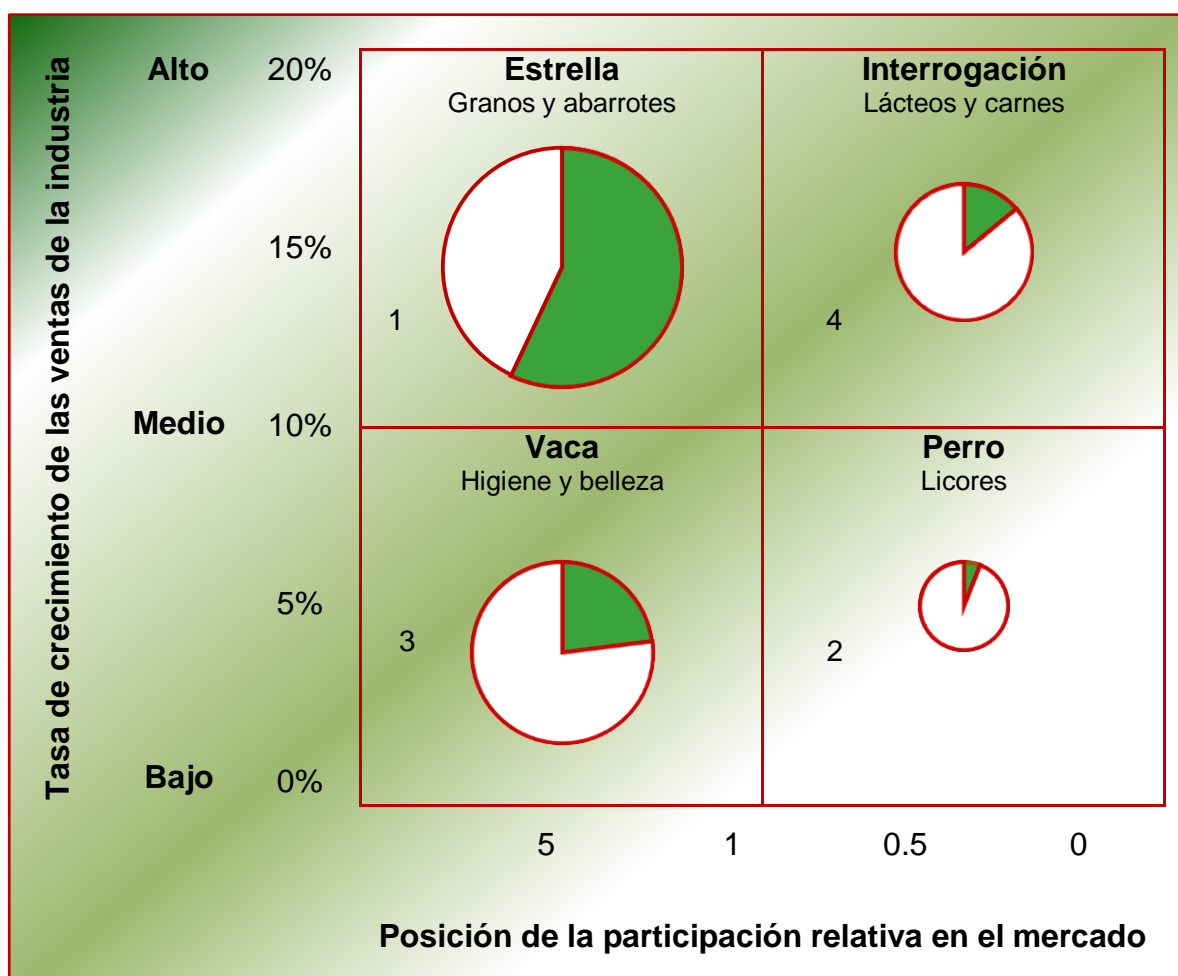
El objetivo del BCG es encontrar el equilibrio entre las unidades que demandan dinero y las que lo producen. Las divisiones situadas en el cuadrante I de la Matriz BCG reciben el nombre de *estrellas*, las ubicadas en el cuadrante II se llaman *interrogantes*, las situadas en el cuadrante III reciben el nombre de *vacas de dinero* y las ubicadas en el cuadrante IV se denominan *perros*.

- **Productos Estrella.** Se denomina así porque se encuentra en la fase de crecimiento, expansión y desarrollo, es decir, son la estrella puesto que se goza de un momento de alta participación en un mercado de alto crecimiento. Los granos y abarrotes son los productos de mayor consumo, por considerarse los productos fundamentales del supermercado.
- **Productos Interrogante.** Son aquellos que no se desempeñan bien pero tienen alto potencial de crecimiento futuro. La organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende. Clasifican en este producto la línea de lácteos y carnes.
- **Productos Vaca lechera.** Son aquellos productos que se desempeñan bien en la actualidad, están en su etapa de madurez o cima, es la fuente de alimentación más rentable para la empresa donde recoge de él rentabilidad invirtiendo poco. En este grupo están la línea de higiene y belleza.
- **Productos Perros.** Estos productos presentan baja participación en el mercado existente y bajo potencial de crecimiento futuro. Debido a su posición débil, interna y externa estos productos con frecuencia son descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Los productos perros del supermercado son los licores.

Cuadro 11. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Tipo de producto	Participación en el Mercado	Rentabilidad del negocio	Inversión requerida	Flujo neto de fondos
Estrella	Crecer o mantenerse	Alta	Alta	≤ 0
Vaca lechera	Mantenerse	Alta	Baja	$\gg 0$
Interrogante	Crecer	Nula o negativo	Muy alta	$\ll 0$
Perro	Cosechar o desinvertir	Baja o negativo	Desinvertir	> 0

Gráfica 15. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) del Supermercado ECHEVERRY



Cuadro 12. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) del Supermercado ECHEVERRY

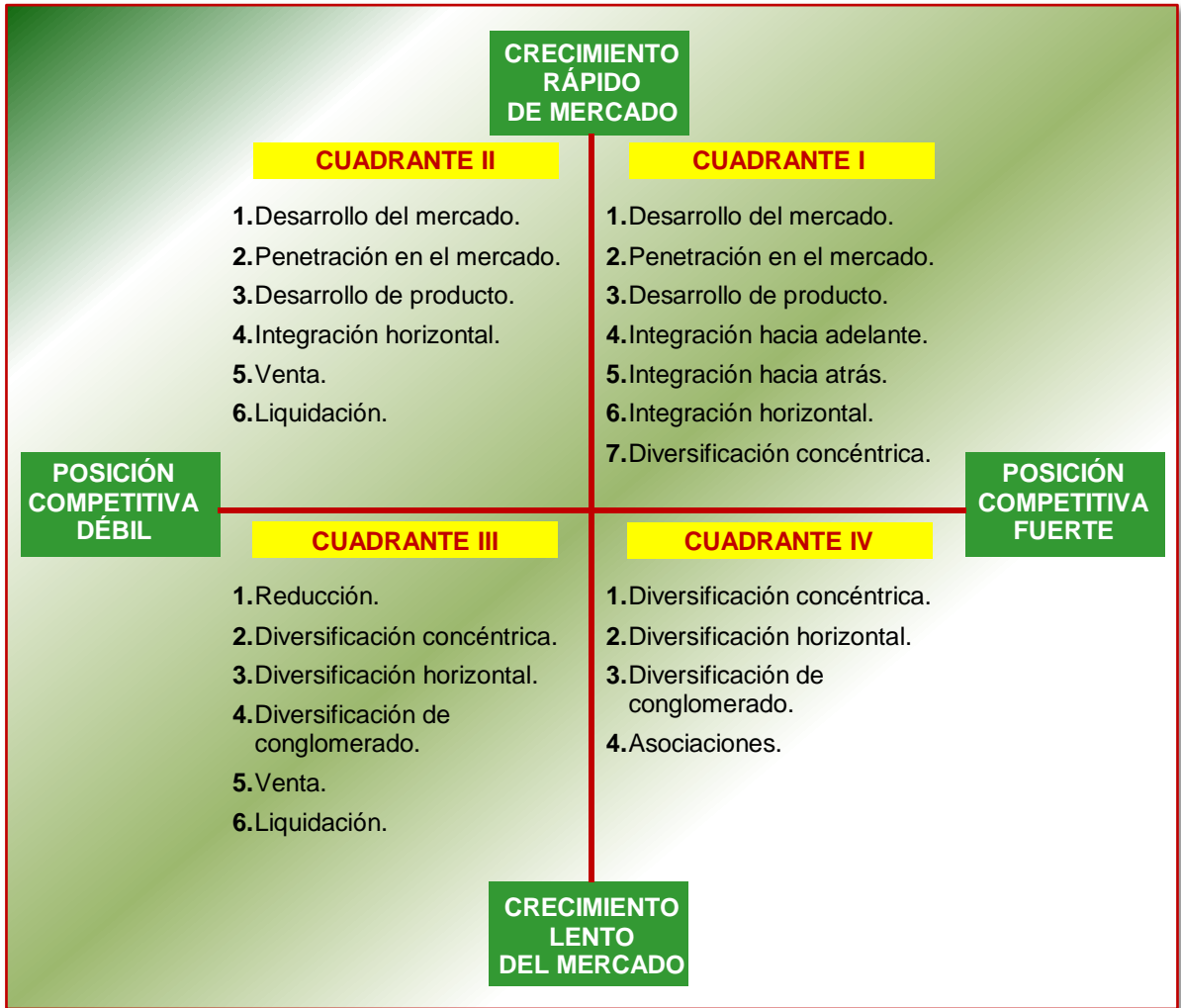
No.	Productos	Ingresos	Porcentaje de ingresos	Utilidades	Porcentaje de utilidades	Porcentaje de la participación en el mercado	Porcentaje de la tasa de crecimiento
1	Granos y abarrotos.	\$ 20.000.000	57%	\$ 1.000.000	24%	70	+15
2	Licores.	\$ 2.000.000	6%	\$ 600.000	14%	40	+10
3	Higiene y belleza.	\$ 8.000.000	23%	\$ 1.600.000	38%	20	1
4	Lácteos y carnes.	\$ 5.000.000	14%	\$ 1.000.000	24%	50	-20
Total		\$ 35.000.000	100%	\$ 4.200.000	100%		

La matriz BCG es una herramienta muy importante que radica en mostrar las características de cada uno de los productos que tiene la empresa y a su vez darles una categoría y participación dentro de los ingresos del negocio. En el **Supermercado ECHEVERRY** se ofrece una gran variedad de productos que hacen parte de la canasta familiar, también cuenta con otras líneas que se pueden diferenciar y categorizar según el posicionamiento que tiene cada uno de estos; el resultado que arroja esta matriz es que el producto estrella son los granos y abarrotos con un 57% de participación en los ingresos, le sigue la línea de higiene y belleza con un 23%, lácteos y carnes con el 14 % y por último los licores con un 6% de participación en las ventas mensuales del **Supermercado ECHEVERRY**, además las estrategias necesarias para lograr el reconocimiento y clasificación de los productos se utilizara **la penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto.**

10.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la Matriz de Gran Estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: **posición competitiva** y **crecimiento del mercado**. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

Gráfica 16. Matriz de la Gran Estrategia



Las firmas situadas en el **cuadrante I** de la Matriz de GRAN estrategia se encuentran en magnífica posición. Las firmas del **cuadrante II** necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las firmas del **cuadrante III** compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Finalmente, las firmas del **cuadrante IV** poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento. De acuerdo con las estrategias planteadas en la Matriz de Gran Estrategia el supermercado se encuentra ubicado en el **cuadrante II**, ya que necesitan evaluar su actual enfoque con respecto al mercado que le permite mantenerse y aprovechar las oportunidades que se presentan en el supermercado.

El **Supermercado ECHEVERRY** cuenta con reconocimiento en el mercado, por su antigüedad en la zona, por su buen servicio y diversificación de productos.

10.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (CPE).

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias; utiliza información de entrada de los análisis de la etapa 1 y los resultados comparativos de los análisis de la etapa 2, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.

Pasos para construir la Matriz CPE:

1. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE.
2. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
3. Analizar las matrices de etapa 2 (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
4. Determinar los puntajes de atracción. Valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas.
5. Calcular los puntajes totales de atracción. Producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntos de atracción (paso 4) en cada fila.
6. Calcular la suma total de los puntajes de atracción. Sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

Cuadro 13. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (CPE)

Estrategias alternativas			Desarrollo de la ventaja competitiva		Desarrollo de mercados		Liderazgo de costos	
Factores claves	%	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Área Gerencial								
El local no es propio.	20	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Ausencia de un direccionamiento estratégico.		0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16
Falta de una estructura formal.		0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1

Cuadro 13. (Continuación)

Estrategias alternativas			Desarrollo de la ventaja competitiva		Desarrollo de mercados		Liderazgo de costos	
Factores claves	%	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Área Financiera								
Cuenta con recursos económicos para invertir en el área comercial.	10	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Falta del área contable que este dedicada a la parte financiera de la empresa.		0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
Área Operativa								
Falta de tecnología para la buena administración del negocio.	10	0,1	2	0,2	4	0,4	1	0,1
Área Talento Humano								
Alto nivel de la curva de la experiencia y poca rotación de personal.	30	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Alto sentido de pertenencia de los empleados por la empresa.		0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Cuenta con un buen ambiente laboral.		0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Falta de capacitación a los empleados.		0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Área Comercial								
Reconocimiento como supermercado estable en el municipio.	30	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
No existen restricciones de ningún tipo para la venta de los diferentes productos.		0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Precios accesibles para cualquier consumidor.		0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Buena prestación del servicio.		0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Total				0		0		0
Entorno Económico								
Fácil acceso del municipio que permite la oferta de productos.	30	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Inundación del mercado de nuevos productos.		0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
PIB sector comercio con participación del 18 % en el sector colombiano.		0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Mercado en expansión.		0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15
Tasa representativa del mercado.		0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Gran cantidad de distribuidores (oferta de precios).		0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Las tasas de desempleo están subiendo.		0,03	4	0,12	1	0,03	3	0,09

Cuadro 13. (Continuación)

Estrategias alternativas			Desarrollo de la ventaja competitiva		Desarrollo de mercados		Liderazgo de costos	
Factores claves	%	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Entorno Político								
Ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada.	20	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
El TLC abre oportunidad a nuevos competidores		0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Entorno Socio-cultural								
El reconocimiento del mercado.	30	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Fácil ingreso de empresas sustitutas (tiendas de barrio) al mercado.		0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07
Tendencia de los clientes a ir a empresas sustitutas.		0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
Inseguridad en el municipio por la violencia social.		0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Incremento en el número de competidores.		0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Entorno Demográfico								
Posición geográfica favorable para la penetración de nuevos mercados.	20	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Buena ubicación del municipio para la adquisición de los productos que se venden.		0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Alto crecimiento demográfico del municipio.		0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
La ubicación del supermercado, es muy escondida.		0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06
Total				5,52		5,23		4,49

PA: Puntaje de atracción.

PTA: Puntaje total de atracción.

1. No es aceptable.
2. Posiblemente aceptable.
3. Probablemente aceptable.
4. Muy aceptable.

La estrategia más atractiva para el **Supermercado ECHEVERRY** es el desarrollo de la ventaja competitiva, ya que da como resultado 5.52 siendo la estrategia con mayor puntaje con relación a las demás estrategias seleccionadas por la empresa, la cual se relaciona con los productos que maneja actualmente el supermercado exigiendo mayores esfuerzos de mercadeo realizando campañas masivas de publicidad.

10.7 ESTRATEGIAS A APLICAR

Después del desarrollo de las diferentes matrices administrativas entre las cuales encontramos el análisis interno y externo del supermercado y la aplicación de las matrices EFI, EFE, DOFA, IE, Matriz de la Estrategia Principal y Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica; se puede visualizar un panorama amplio acerca de la situación interna y externa de la empresa, pues con estas herramientas administrativas se analiza todos los elementos dentro y fuera de la organización que afectan su operatividad, crecimiento y competitividad.

Tras el análisis realizado, es necesario tener en cuenta que las matrices aplicadas reflejan la situación de la empresa desde un punto de vista específico siendo la Matriz de la Estrategia Principal y la MCPE, el resultado del análisis de las anteriores; para con esto entrar a definir cuál o cuáles son las estrategias apropiadas para aplicar sobre el supermercado. Teniendo en cuenta lo anterior, se observa que las matrices EFI, EFE y DOFA presentan una marcada tendencia hacia las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos y de mercado; esto debido a que la empresa presenta características tanto externas como internas que la orientan hacia ellas, como lo son el tener productos de consumo masivo, el estar en un mercado comercial el cual ofrece productos a bajo precio; para generar beneficios, los supermercados intentan contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas.

Después de observar todo esto, se hace necesario implementar una mezcla de estrategias que permitan al supermercado obtener soluciones globales, pues la implementación de una sola solo generaría soluciones parciales; además de que la organización requiere cambios a nivel interno en la empresa.

11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es el método administrativo que permite darle dirección a la organización, permitiendo construir las metas, los valores y poner en práctica lo proyectado, con el fin de visualizar cambios y mejoras que conlleven al crecimiento de la empresa siendo más competitivos y permitiendo asegurar sus logros en todos los niveles de la empresa. Se desarrolla para identificar e implementar nuevas estrategias de cambio en los procesos críticos de la organización. El direccionamiento estratégico lo integran la misión, la visión y los principios corporativos de la empresa.

Tras la realización del análisis y diagnóstico tanto interno como externo del **Supermercado ECHEVERRY**, el paso a seguir es realizar el planteamiento de las estrategias que se deben aplicar para cambiar la estructura de la organización y mejorarla. A continuación se propone un modelo de plan estratégico para la organización.

11.1 MISIÓN

Somos una empresa del sector comercio de ranchos y licores, con una oferta variada de productos orientados a satisfacer las necesidades básicas de la comunidad llegando a todos los hogares, con precios competitivos y de excelente calidad y especialmente con la actitud de nuestros colaboradores orientada a crear un ambiente familiar y agradable. Contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

11.2 VISIÓN

Ser reconocidos para el año 2017 como uno de los supermercados más competitivos de la zona, líderes en precio, calidad y servicio, dándole prioridad a los requerimientos y necesidades de los clientes.

11.3 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

La matriz Axiológica tiene como fin establecer que principios éticos la empresa debe fomentar e incluir, a través de su *modus vivendis* a través de la evaluación del impacto que dichos principios tiene sobre la *sociedad*, la *familia*, sus *clientes*, *empleados* y *proveedores*.

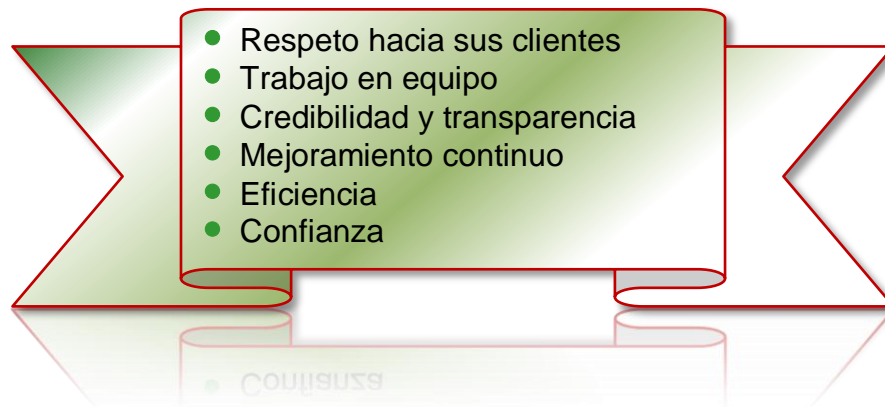
Principios Corporativos:

- **Respeto:** valora y mantiene relaciones cordiales con nuestros proveedores, con nuestros empleados y con nuestros clientes.
- **Trabajo en equipo:** permite la unión de todo el equipo de trabajo unidos por objetivos comunes encaminados siempre a la satisfacción del cliente.
- **Credibilidad y transparencia:** la organización actúa de manera transparente con relación a los productos que comercializa, siendo estos de buena calidad y originales.
- **Mejoramiento continuo:** el supermercado aplica todos los procedimientos técnicos e instrumentos comerciales que le permitan responder oportunamente a los cambios del entorno, contando con un personal comprometido en la búsqueda de resultados excelentes en su gestión, mediante el cumplimiento de sus deberes con competencia, diligencia y calidad.
- **Calidad en el servicio:** es un compromiso personal que se consolida en equipo, en busca de la excelencia en la prestación de sus servicios, brindando en forma integral y oportuna los productos
- **Eficiencia:** da la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, y financieros disponibles.
- **Disponibilidad de ofertas:** es la capacidad de ofrecer productos a bajos precios y poder dar mayores ofertas.
- **Confianza:** plena seguridad en los principios morales de los colaboradores.

Cuadro 14. Matriz Axiológica de Principios

Principios	Sociedad	Accionistas	Clientes	Empleados	Proveedores	Total
Respeto hacia sus clientes	*	*	*	*	*	5
Trabajo en equipo	*	*	*	*	*	5
Credibilidad y transparencia	*	*	*	*	*	5
Mejoramiento continuo	*	*	*	*	*	5
Calidad en el servicio	*	*	*	-	*	4
Eficiencia	*	*	*	*	*	5
Disponibilidad de ofertas	*	*	*	-	*	4
Confianza	*	*	*	*	*	5

Ilustración 5. Principios



11.4 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

La matriz Axiológica tiene como fin establecer los valores éticos que la empresa debe inducir, en sus empleados y se realiza mediante una evaluación del impacto sobre sus *clientes, competidores, proveedores, accionistas y empleados*.

Valores:

- **Lealtad:** nuestros empleados trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la empresa, somos recíprocos con la confianza depositada en cada uno de nosotros.
- **Responsabilidad:** realizamos el cumplimiento de las funciones dentro de la autoridad asignada. Nos comprometemos con la comunidad, Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.
- **Liderazgo:** somos personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos.
- **Toma de decisión:** ante los eventos del día a día tenemos la capacidad de dar soluciones y actuar frente a situaciones diversas
- **Excelencia en el servicio:** nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.
- **Eficiencia:** utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas.

- **Honestidad:** nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.

Cuadro 15. Matriz Axiológica de Valores

Valores	Clientes	Accionistas	Proveedores	Competencia	Empleados	Total
Lealtad	*	*	*	*	*	5
Responsabilidad	*	*	*	*	*	5
Liderazgo	*	*	*	*	*	5
Toma de decisiones	*	*	*	*	*	5
Excelencia en el servicio	*	*	*	*	-	4
Eficiencia	*	*	*	*	*	5
Honestidad	*	*	*	*	*	5

Ilustración 6. Valores



11.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Ser líder en la región, fomentando la participación de los clientes para la planeación y diseño de estrategias.
- Contar con personal idóneo y comprometido con la organización.
- Garantizar una continua capacitación para mantener al talento humano.

- Garantizar el crecimiento de la organización mediante el fortalecimiento del área de ventas.
- Procurar el aumento de la riqueza de los socios y propietarios.
- Garantizar los recursos necesarios para el fortalecimiento de los planes de la organización.

11.6 ESTRATEGIAS

- Desarrollar mecanismos de participación de los clientes para el diseño de estrategias de fidelización.
- Procurar un sistema de selección, contratación y fortalecimiento del talento humano existente y contratado.
- Fortalecer el área de educación de la organización.
- Fortalecimiento de la fuerza de ventas de la organización.
- Desarrollar acciones que permitan crear riqueza para los accionistas
- Desarrollar alianzas y/o mecanismos para la obtención de los recursos necesarios para el desarrollo de los planes de la organización.

11.7 POLÍTICAS

- Toda sugerencia presentada por los clientes y/o colaboradores que generen un crecimiento en la organización superior a la tasa mínima aceptable de rentabilidad será retribuido mediante un premio acorde con la propuesta.
- Todo el personal que se vincule con la organización deberá cumplir con los requisitos exigidos.

12. DESPLIEGUE DEL DIRECCIONAMIENTO

12.1 MATRIZ PARA FORMULAR ESTRATEGIAS DE LAS AMENAZAS-OPORTUNIDADES DEBILIDADES-FUERZAS (DOFA)

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias de fuerzas y debilidades.
2. Estrategias de debilidades y oportunidades.
3. Estrategias de fuerzas y amenazas.
4. Estrategias de debilidades y amenazas.

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones (Thompson & Strickland, 1999). (Ver Cuadro 16).

12.2 MANUAL DE FUNCIONES

A continuación (ver cuadros 17 - 23) se presenta el Manual de Funciones para el personal de la empresa.

- Administrador.
- Secretaria.
- Jefe de Bodega.
- Cajeras.
- Surtidores.
- Domicilios.
- Vigilante.

Cuadro 16. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">Depósito y Supermercado ECHEVERRY TODO EN UN SOLO LUGAR</p>	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con recursos económicos para invertir en el área comercial. 2. Alto nivel de la curva de la experiencia y poca rotación de personal. 3. Alto sentido de pertenencia de los empleados por la empresa 4. Cuenta con un buen ambiente laboral. 5. Reconocimiento como supermercado estable en el municipio. 6. No existen restricciones de ningún tipo para la venta de los diferentes productos. 7. Precios accesibles para cualquier consumidor 8. Buena prestación del servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El local no es propio. 2. Ausencia de un direccionamiento estratégico. 3. Falta de una estructura formal. 4. falta del área contable que este dedicada a la parte financiera de la empresa. 5. Falta de tecnología para la buena administración del negocio. 6. Falta de capacitación a los empleados.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS F - O	ESTRATEGIAS D - O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos disponibles y cercanos que facilitan su adquisición y abaratan los diferentes productos. 2. PIB sector comercio con participación del 18 % en el sector colombiano 3. Mercado en expansión 4. Tasa representativa del mercado 5. Gran cantidad de distribuidores (oferta de precios) 6. El TLC abre oportunidad a nuevos competidores 7. El reconocimiento del mercado 8. Posición geográfica favorable para la penetración de nuevos mercados 9. Buena ubicación del municipio para la adquisición de los productos que se venden 10. Alto crecimiento demográfico del municipio. 	ÁREA COMERCIAL	ÁREA GERENCIAL
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de herramientas de publicidad. F1 - O1 - O2. 2. Ampliar la cartera de productos F3 - F6 - F7 - O1. 	ÁREA GERENCIAL
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS F - A	ESTRATEGIAS D - A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inundación del mercado de nuevos productos 2. Las tasas de desempleo están subiendo. 3. Ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada. 4. Fácil ingreso de empresas sustitutas (tiendas de barrio) al mercado. 5. Tendencia de los clientes a ir a empresas sustitutas. 6. Inseguridad en el municipio por la violencia social. 7. Incremento en el número de competidores. 8. La ubicación del supermercado, es muy escondida. 	ÁREA COMERCIAL	ÁREA TALENTO HUMANO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se introducirán nuevos productos alimenticios nacionales e importados para la venta. F1 - F6 - F7 - A1. 2. Se venderá otro tipo de mercancía, como lencería, línea blanca, electrodomésticos, ferretería, juguetería, ropa, entre otros productos. F1 - F6 - F7 - A1. 3. Producir y comercializar productos propios A1 - A5 - A7 - F7. 	ÁREA FINANCIERA
	ÁREA GERENCIAL	ÁREA GERENCIAL
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Mantener un manejo financiero adecuado. F1. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. El supermercado se asociará con una empresa importadora de productos electrodomésticos y línea blanca para facilitar y asegurar el abastecimiento a bajos precios de dichos productos. D2 - D3 - A1 - A2. 4. Reducir el margen de ganancia al mínimo para así vender en grandes cantidades. D4 - D5 - A4 - A5.
		<ol style="list-style-type: none"> 5. Implementar un direccionamiento estratégico A2 - A7 - D2 - D3 - D4 - D5 - D6.

Cuadro 17. Descripción del cargo de Administrador

Fecha			Nombre del cargo		
Día	Mes	Año	Administrador		
Departamento		Sección	Salario		
			\$ 800.000		
Objetivo General del Cargo					
Atender todos los asuntos relacionados con la planeación, organización, dirección, control y evaluación de todas las actividades del supermercado.					
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar con el encargado de bodega la oportuna y correcta entrada de mercancía al almacén, al igual que la evacuación a la sala de ventas. Y lo más importante verificar permanentemente la organización de la bodega. 2. Controlar en forma permanente la limpieza de todas las áreas del almacén. 3. Atención de sugerencias y quejas por parte de los clientes. 4. Realizar apertura y cierre del almacén, al igual que coordinar con el encargado de seguridad todo lo relacionado con la vigilancia del negocio. 5. Programación de compras de la sección. 6. Coordinar el recibo de la mercancía. 7. Manejo de rotación de mercancía tanto en la bodega como en el almacén. 8. Coordinar fijación de listas de precios. 9. Revisar a diario los márgenes de utilidad de la sección. 10. Programar inventarios físicos a fin de mes. 11. Manejar y distribuir los horarios del personal de la sección. 12. Entrevista y selección del personal. 13. Realizar reportes de accidentes de trabajo cuando estos se presenten. 14. Realizar cotizaciones y pedidos de la dotación a empleados y controlar su entrega. 15. Realizar control de pedidos de papelería a las diferentes secciones y efectuar inventario mensual para ajuste contable. 16. Promover cursos de capacitación al personal. 17. Estar atento a todas las inquietudes y necesidades que presente el personal de la empresa. 				
	Requerimientos				
	Tipo	Factor	Descripción		
	Intelectual	Educación	Profesional		
		Experiencia	Mínimo 2 años		
		Habilidad mental	Alta		

Cuadro 18. Descripción del cargo de Secretaria

Fecha			Nombre del cargo	
Día	Mes	Año	Secretaria	
Departamento		Sección	Salario	
			\$ 566.700	
Objetivo General del Cargo				
Atender todos los asuntos relacionados con el trabajo de oficina para el óptimo funcionamiento de la empresa.				
Funciones	1. Revisión de agotados con el auxiliar de surtidor.			
	2. Revisar y verificar precios, códigos y márgenes de utilidad en la sala de ventas.			
	3. Revisar liquidación de facturas y digitalarlas en el sistema al día.			
	4. Relacionar las facturas de compra y pasarlas al departamento de contabilidad al auxiliar de archivo.			
	5. Manejo de rotación de mercancía tanto en la bodega como en el almacén.			
	6. Coordinar fijación de listas de precios.			
	7. Revisar a diario los márgenes de utilidad de la sección.			
	8. Archivar hojas de vida, correspondencia interna y externa.			
	9. Elaborar contratos de trabajo, afiliaciones a sistema de salud, pensión y riesgos, además de la caja de compensación familiar.			
	10. Hacer firmar quincenalmente la nómina de todos los empleados.			
	11. Liquidación y cobro de incapacidades a las E.P.S.			
	12. Liquidación de tarjetas del personal sabatino, elaboración de la planilla de pago y de las cuentas de cobro para este personal.			
	13. Confrontación quincenal con la contabilidad de los descuadres de cajeros para los descuentos por nómina.			
	14. Elaboración de cartas laborales, tales como certificaciones, circulares, llamados de atención, acta de cargos y descargos, suspensiones, etc.			
	15. Realizar cotizaciones y pedidos de la dotación a empleados y controlar su entrega.			
Requerimientos				
Tipo	Factor	Descripción		
Intelectual	Educación	Bachiller		
	Experiencia	Mínimo seis meses		
	Habilidad mental	Alta		

Cuadro 19. Descripción del cargo de Jefe de Bodega

Fecha			Nombre del cargo		
Día	Mes	Año	Jefe de Bodega		
Departamento		Sección	Salario		
			\$ 566.700		
Objetivo General del Cargo					
Atender todos los asuntos relacionados con el cargue, descargue, movilización y organización de los productos que entran y salen de la bodega.					
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar entradas y salidas de mercancía de la bodega. 2. Verificar que las facturas cumplan con los requisitos establecidos como son: NIT, razón social completa y fecha. 3. Confrontar la orden de compra vs. la factura del proveedor. 4. Efectuar el recibo de la mercancía y escanear cada producto, para dar certeza de lo que está entrando. 5. Elaborar la respectiva nota en el momento en que se presente diferencia con la orden de compra y colocar sello de diferencia en recibo de mercancía. 6. Firmar y sellar las facturas, colocar número consecutivo de recibo y relacionarlas en libro control. 7. Manejo de la bodega de averías, al igual que la elaboración de las respectivas notas por devolución de las mismas a proveedores y su digitación en el sistema. 8. Elaborar cambios mano a mano de mercancía y alimentar el sistema con la información, cuando estas se encuentren en la bodega de averías. 9. Comunicar a compras irregularidades, como: pedidos innecesarios, proveedores caprichosos, etc. 10. Definir el aprovechamiento de espacio para almacenamiento. 11. Mantener el área completamente aseada y organizada. 12. Controlar rotación de mercancía de acuerdo al método que se haya estipulado para ello, ejemplo. Color, fechador, etc. 13. Dirigir y organizar a los ayudantes de bodega. 14. Revisar costos de factura vs. orden de compra. 15. Elaborar las entradas de almacén para dar cumplimiento a las órdenes de compra. 16. Elaboración en el sistema de notas a proveedores débito o crédito, por diferencias de precio, faltantes, mercancía no solicitada, descuentos no facturados, etc. 17. Efectuar la causación de facturas y notas, teniendo especial cuidado con las retenciones que se generen. 18. Informar a compras de las anomalías presentadas en cuanto a variaciones de precios y descuentos facturados y no facturados por el proveedor. 19. Elaboración en el sistema de los traslados de entrada de las sucursales. 20. Organizar los documentos y pasarlos a diario al departamento de archivo en contabilidad. 21. Revisión a diario de los listados de Red Multicolor y Credibanco, en la sección de contabilidad. 				
	Requerimientos				
	Tipo	Factor	Descripción		
	Intelectual	Educación	Bachiller		
		Experiencia	Mínimo seis meses		
		Habilidad mental	Alta		

Cuadro 20. Descripción del cargo de Cajera

Fecha			Nombre del cargo		
Día	Mes	Año	Cajera		
Departamento		Sección	Salario		
			\$ 566.700		
Objetivo General del Cargo					
Atender todos los asuntos relacionados con el manejo de la caja registradora y el recaudo del dinero de la mercancía vendida. Atender con amabilidad a los clientes y controlar el uso del empaque.					
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar la mercancía, siempre verificando lo que se está escaneando, con el fin de detectar posibles errores de marcación. 2. Brindar una esmerada atención a los clientes. 3. Tratar con cuidado la mercancía. 4. Solicitar dentro de los horarios fijados el cambio de moneda a los supervisores. 5. Evacuar inmediatamente los productos que son dejados por el cliente en el punto de pago. 6. Reportar a diario inconsistencias de códigos o precios que se presenten. 7. Al final del día organizar los documentos que conforman la recogida, en especial las facturas de concesionarios agrupadas por cada uno de ellos. 8. Mantener impecable su sitio de trabajo. 				
	Requerimientos				
	Tipo		Factor		Descripción
	Intelectual		Educación		Bachiller
			Experiencia		Mínimo seis meses
			Habilidad mental		Alta

Cuadro 21. Descripción del cargo de Surtidor

Fecha			Nombre del cargo		
Día	Mes	Año	Surtidor		
Departamento		Sección	Salario		
			\$ 566.700		
Objetivo General del Cargo					
Atender todos los asuntos relacionados con surtir mercancía, mantenimiento de la bodega y organización del puesto de trabajo.					
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar en bodega la mercancía que a su sección corresponda. 2. Sacar la mercancía de bodega a la sala de ventas. 3. Tiquetear la mercancía y cuando en la sección se cuente con personal de mercaderistas, buscar con estas, ayuda para la marcación de los productos. 4. Verificar que los productos estén bien codificados y sus precios estén correctos. 5. Surtir la mercancía. 6. Reportar agotados y estar pendiente de la rotación de la mercancía. 7. Organizar exhibiciones. 8. Controlar fechas de vencimiento. 9. Velar por el aseo y organización de las góndolas. 10. Surtir de tal forma que el cliente pueda llegar al producto sin dificultad y guiarlo cuando necesite dirigirse a otro producto. 11. Controlar entradas y salidas de mercancía de la bodega. 12. Brindar apoyo en la parte de recibo al jefe de bodega, confrontando ordenes de compras vs. facturas, revisando requisitos de la facturación, escaneando mercancía. 13. Efectuar notas de devolución de mercancías, por averías o por mercancías no pedidas. 14. Revisar marcación y codificación de mercancías, antes de salir a la sala de ventas. 15. Colaborar con la organización y aseo de la bodega. 16. Organizar averías por proveedor y colaborar en el manejo de la bodega de averías, cuando el jefe no se encuentre. 17. Entregar paz y salvo de averías los días de pago. 18. Colaborar en el control de rotación de la mercancía. 19. Estar pendiente de agotados en el punto de venta. 20. Manejar la rotación de la mercancía tanto en el almacén como en la bodega. 21. Estar pendiente de los precios de venta, es decir que estén bien marcados. 22. Organizar cuartos fríos. 23. Informar sobre averías. 24. Velar por la buena presentación de la sección y buena atención a clientes. 				
	Requerimientos				
		Tipo	Factor	Descripción	
	Intelectual		Educación	Bachiller	
			Experiencia	Mínimo seis meses	
			Habilidad mental	Alta	

Cuadro 22. Descripción del cargo de Domicilios

Fecha			Nombre del cargo		
Día	Mes	Año	Domicilios		
Departamento		Sección	Salario		
			\$566.700		
Objetivo General del Cargo					
Atender todos los asuntos relacionados con la conducción de los vehículos de la empresa, transportando mercancías y demás elementos a los sitios que se le ordene.					
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir el vehículo que le asigna la empresa. 2. Cumplir con la programación, rutas y horarios establecidos por el Jefe. 3. Transportar las mercancías que se le indiquen, con la atención y cuidados correspondientes, a los sitios que se le programen. 4. Responsable del vehículo que le asigne la empresa, con relación al mantenimiento y revisión diaria del vehículo. 5. Informar por escrito las fallas técnicas que este presentando el vehículo para programar el mantenimiento. 6. Guardar el vehículo en el parqueadero autorizado por la empresa. 7. Colaborar con el cargue y descargue de mercancías. 8. Las demás funciones propias de la naturaleza del cargo y que le sean asignadas por el jefe inmediato. 				
	Requerimientos				
	Tipo	Factor	Descripción		
	Intelectual	Educación	Bachiller		
		Experiencia	Mínimo seis meses		
		Habilidad mental	Alta		

Cuadro 23. Descripción del cargo de Vigilante

Fecha			Nombre del cargo	
Día	Mes	Año	Vigilante	
Departamento		Sección	Salario	
			\$ 566.700	
Objetivo General del Cargo				
Atender todos los asuntos relacionados con la protección de las personas y de los bienes de la empresa, evitando el hurto, sabotaje y demás situaciones que perturben el normal funcionamiento de la empresa.				
Funciones	1. Vigilar.			
	2. Requisar sospechosos.			
	3. Tomar las medidas pertinentes al sorprender delincuentes.			
	4. Hacer respetar las normas a empleados y clientes.			
	5. Controlar movimiento de mercancías.			
	6. No maltratar física, verbal o psicológicamente a las personas.			
	7. Autorizar la salida del almacén a mercaderistas.			
	8. Revisar a la hora de salida, los paquetes de empleados y mercaderistas.			
	9. Tener buena disposición para atender a los clientes.			
Requerimientos				
Tipo	Factor	Descripción		
Intelectual	Educación	Bachiller		
	Experiencia	Mínimo seis meses		
	Habilidad mental	Alta		

12.3 PLANES TÁCTICOS

12.3.1 Plan Táctico Área de Talento Humano.

Objetivos:

- Garantizar el bienestar social de los trabajadores y procurar por el cumplimiento de las funciones asignadas a cada cargo.
- Procurar un personal con competencias apropiadas para cada uno de los cargos establecidos.

Estrategias:

- Brindar capacitación continua a todo el personal de la empresa.
- Motivar y lograr el compromiso del personal con los objetivos de la empresa.
- Realizar un estudio de clima organizacional.

Acciones:

- Programar capacitación semestral para el personal. \$ 1.000.000
- Programación de días de descanso.
- Vinculación de personal. \$ 2.000.000
- Velar por la buena presentación personal.
- Cumplimiento de los horarios laborales del supermercado.
- Velar por el cumplimiento de las prestaciones y salarios de los empleados.

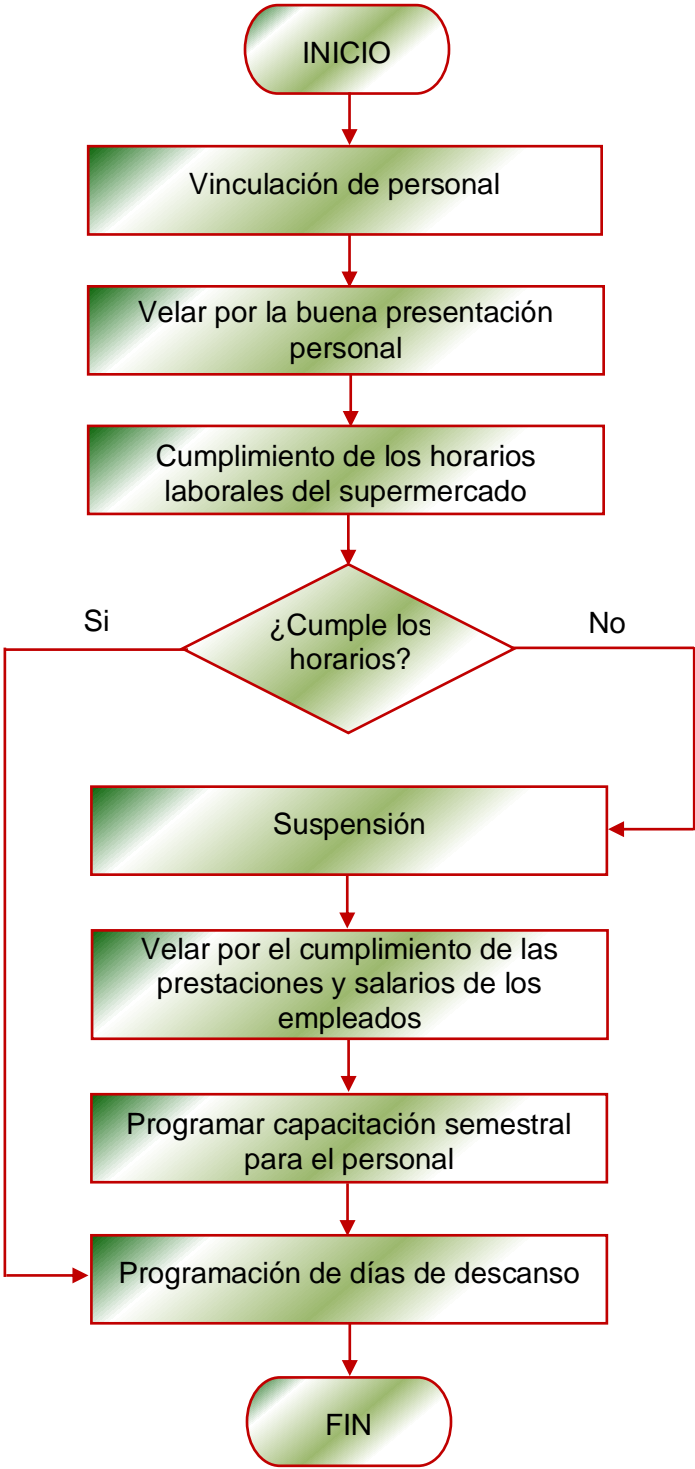
Responsable:

- Administrador.

Cuadro 24. Procedimiento del Área de Talento Humano

Área		Talento Humano.		
Procedimiento		Vinculación del personal al Supermercado.		
No.	Responsable	Dependencia	Descripción	Formato
1.	Administrador	Talento Humano	Vinculación del personal.	
2.			Velar por la buena presentación personal.	
3.			Cumplimiento de los horarios laborales del supermercado.	
4.			Velar por el cumplimiento de las prestaciones y salarios de los empleados.	
5.			Programar capacitación semestral para el personal.	
6.			Programación de días de descanso.	

Flujograma 1. Proceso Área Talento Humano



12.3.2 Plan Táctico Área Comercial.

Objetivo:

- Garantizar el mantenimiento e incremento de las ventas mensuales del supermercado.
- Lograr reconocimiento del negocio.

Estrategias:

- Desarrollo de herramientas de publicidad.
- Organizar promociones según la temporada.
- Realizar estudio de mercadeo.
- Comercializar productos propios.

Acciones:

- Realizar inventario de material publicitario.
- Encargados de resaltar la imagen del supermercado. \$ 2.000.000
- Mantener las promociones al día.
- Realizar telemercadeo a los clientes del supermercado. \$ 1.200.000
- Realizar estudio de la competencia permanente. \$ 500.000
- Encargado de las rifas mensuales que ofrece el supermercado.
- Realizar informe mensual del cumplimiento de las metas mensuales del supermercado.

Responsable:

- Administrador.

Cuadro 25. Procedimiento del Área Comercial

Área		Comercial.		
Procedimiento		Reconocimiento e incremento en las ventas del supermercado.		
No.	Responsable	Dependencia	Descripción	Formato
1.	Administrador	Comercial	Realizar inventario de material publicitario	
2.			Resaltar la imagen del supermercado.	
3.			Mantener las promociones al día.	
4.			Realizar telemarketing a los clientes.	
5.			Realizar estudio de la competencia permanente.	
6.			Realizar rifas mensuales que ofrece el supermercado.	
7.			Realizar informe mensual del cumplimiento de metas mensuales	Informe mensual

Flujograma 2. Proceso Área Comercial



12.3.3 Plan Táctico Área Financiera.

Objetivo:

- Garantizar el buen manejo de los recursos financieros que ingresan al supermercado.
- Obtener la máxima rentabilidad para la empresa satisfaciendo a los clientes internos y externos.

Estrategias:

- Mantener un manejo financiero adecuado.
- Establecer un presupuesto anual.
- Contar con el personal indicado para la ejecución y control de los ingresos diarios.

Acciones:

- Fijar los precios de los productos.
- Realizar cuadros diarios.
- Llenar formato de arqueo diario. \$ 500.000
- Programación de pago de facturas.
- Sistematización de la información.

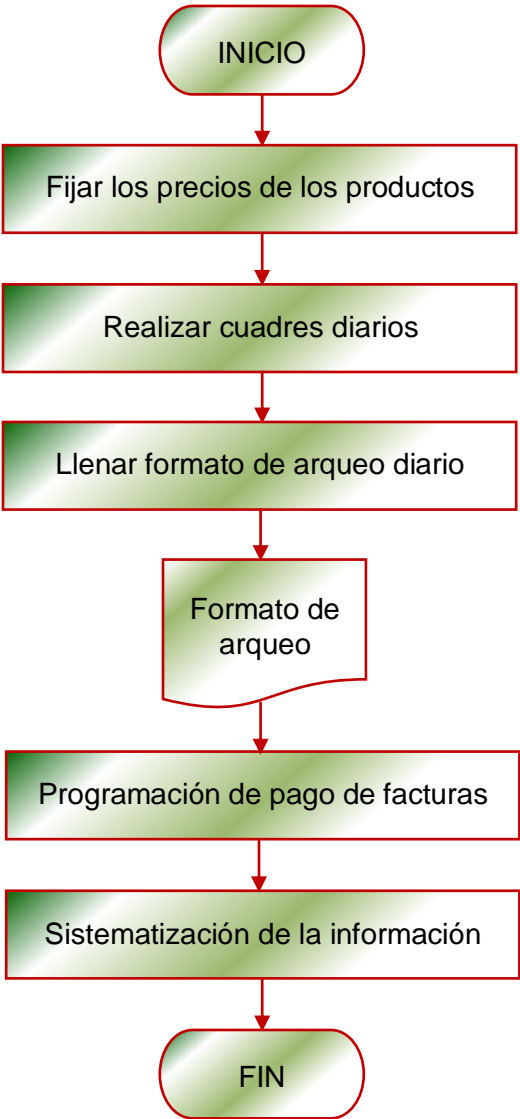
Responsable:

- Administrador.

Cuadro 26. Procedimiento del Área Financiera

Área		Financiera.		
Procedimiento		Garantizar el buen manejo de los recursos financieros que ingresan al supermercado.		
No.	Responsable	Dependencia	Descripción	Formato
1.	Administrador	Financiera	Fijar los precios de los productos.	
2.			Realizar cuadros diarios.	
3.			Llenar formato de arqueo.	Formato de arqueo
4.			Programación de pago de facturas.	
5.			Sistematización de la información.	

Flujograma 3. Proceso Área Financiera



12.3.4 Plan Táctico del Área Gerencial.

Objetivo:

- Garantizar el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa para el cumplimiento de las metas propuestas.

Estrategias:

- Implementar un direccionamiento estratégico.
- Implementación de actividades de penetración a otros mercados.

Acciones:

- Planear las actividades del mes. \$ 200.000
- Delegar funciones a personal correspondiente.
- Seguimiento al cumplimiento de las metas diarias.

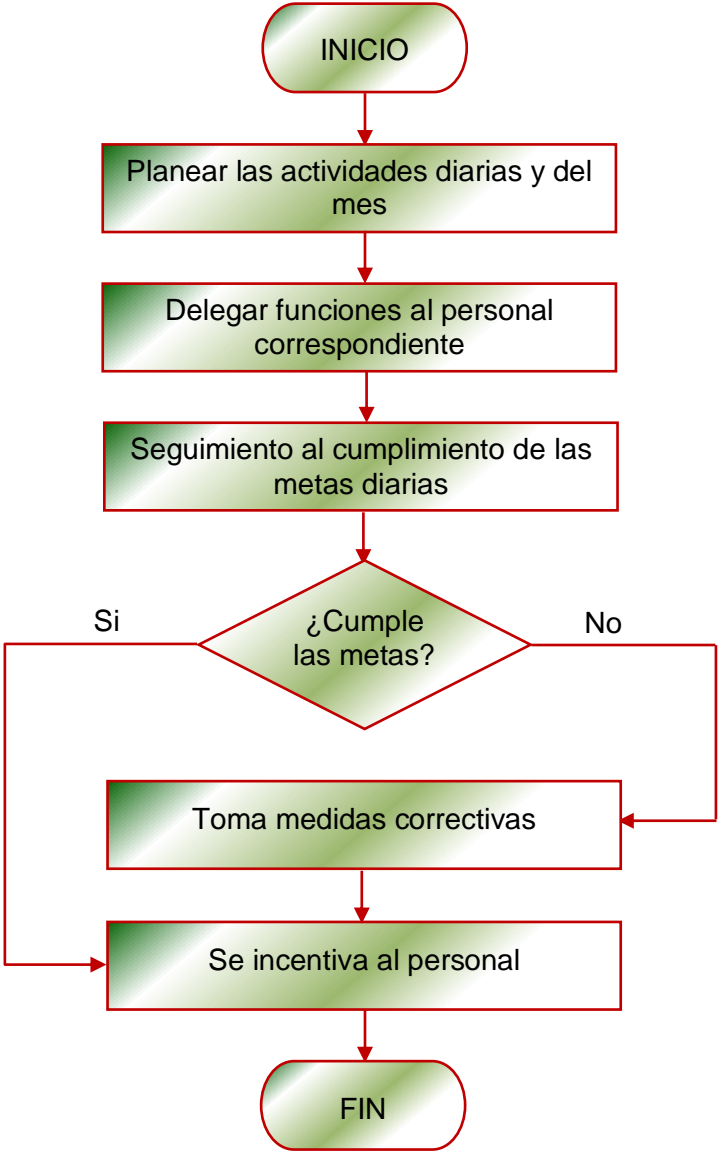
Responsable:

- Administrador.

Cuadro 27. Procedimiento del Área Gerencial

Área		Gerencial.		
Procedimiento		Garantizar el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa.		
No.	Responsable	Dependencia	Descripción	Formato
1.	Administrador	Gerencial	Planear las actividades diarias y del mes.	
2.			Delegar funciones al personal correspondiente.	
3.			Seguimiento al cumplimiento de las metas diarias.	

Flujograma 4. Proceso Área Gerencial



12.3.5 Plan Táctico del Área Operativa.

Objetivo:

- Garantizar que los productos estén bien conservados.

Estrategias:

- Controlar la buena rotación de los productos.
- Gestionar el cumplimiento de control de los productos.

Acciones:

- Programar semanalmente un funcionario para la revisión de las fechas de vencimiento de los productos.
- Realizar revisión por secciones. \$ 1.000.000
- Limpieza de cada punto de venta.
- Encargado de que el punto se encuentre bien surtido.
- Informe de productos en mal estado.

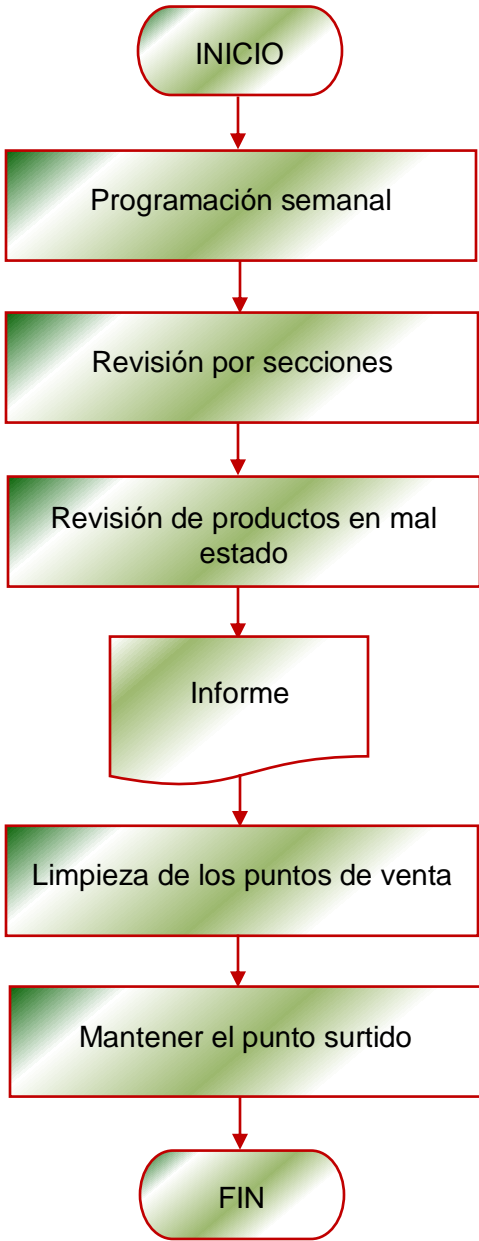
Responsable:

- Administrador.

Cuadro 28. Procedimiento del Área Operativa

Área		Operativa		
Procedimiento		Garantizar que los productos sean de óptima calidad.		
No.	Responsable	Dependencia	Descripción	Formato
1.	Administrador	Operativa	Programación semanal.	
2.			Revisión por secciones.	
3.			Revisión de productos en mal estado.	Informe
4.			Limpieza de los puntos de venta.	
5.			Mantener el punto surtido.	

Flujograma 5. Proceso Área Operativa



Cuadro 29. Plan Tático / Acciones

Acciones	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Talento Humano					
Programar capacitación semestral para el personal	1.000.000	1.032.400	1.064.301	1.095.698	1.126.597
Vinculación de personal	2.000.000	2.064.800	2.128.602	2.191.396	2.253.193
Comercial					
Encargados de resaltar la imagen del supermercado	2.000.000	2.064.800	2.128.602	2.191.396	2.253.193
Realizar telemarketing a los clientes del supermercado	1.200.000	1.238.880	1.277.161	1.314.837	1.351.916
Realizar estudio de la competencia permanente	500.000	516.200	532.150	547.849	563.298
Financiera					
Llenar formato de arqueología diario	500.000	516.200	532.150	547.849	563.298
Gerencial					
Planear las actividades del mes	200.000	206.480	212.860	219.140	225.319
Operativa					
Realizar revisión por secciones	1.000.000	1.032.400	1.064.301	1.095.698	1.126.597
Total	8.400.000	8.672.160	8.940.130	9.203.863	9.463.412

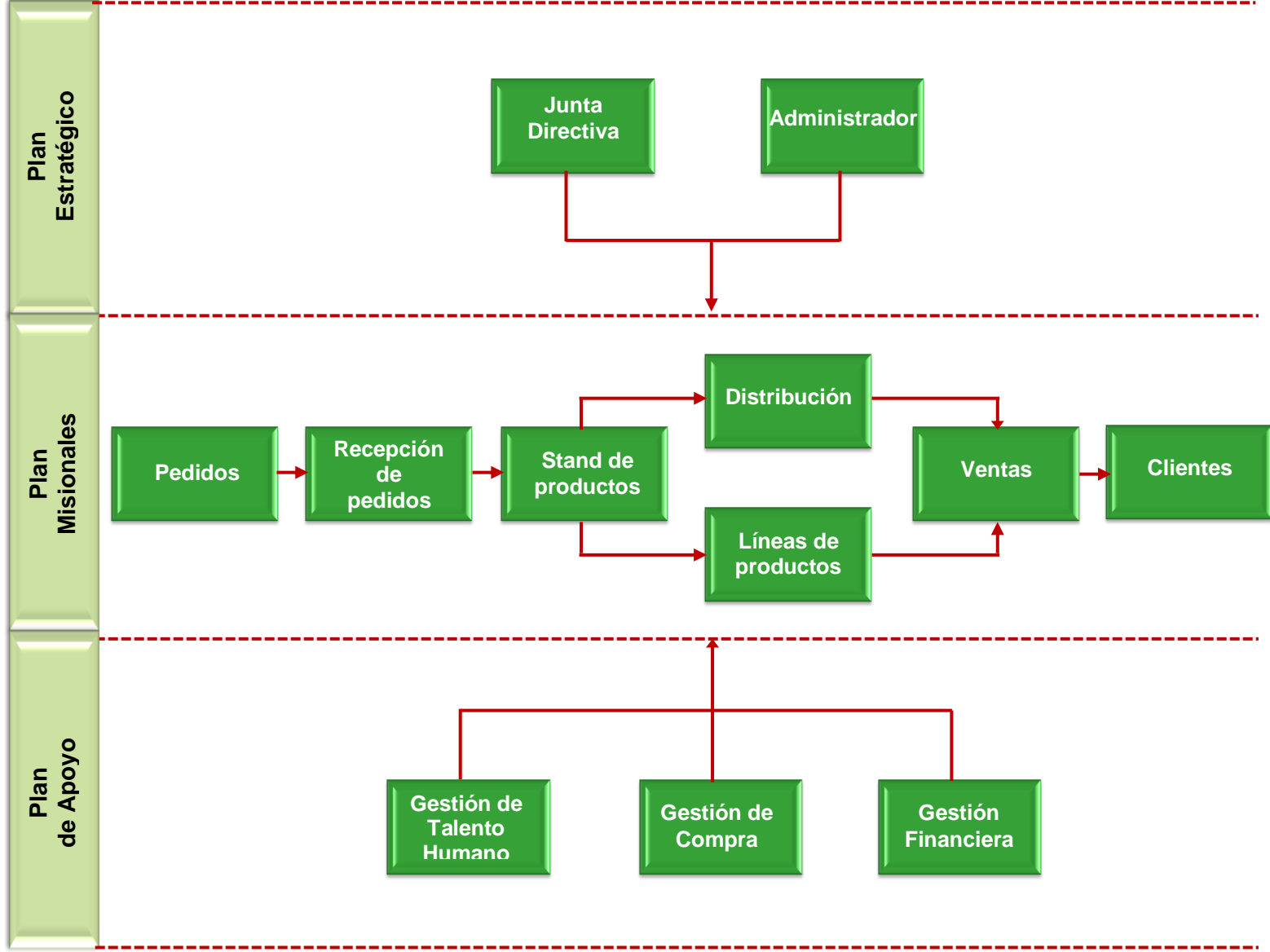
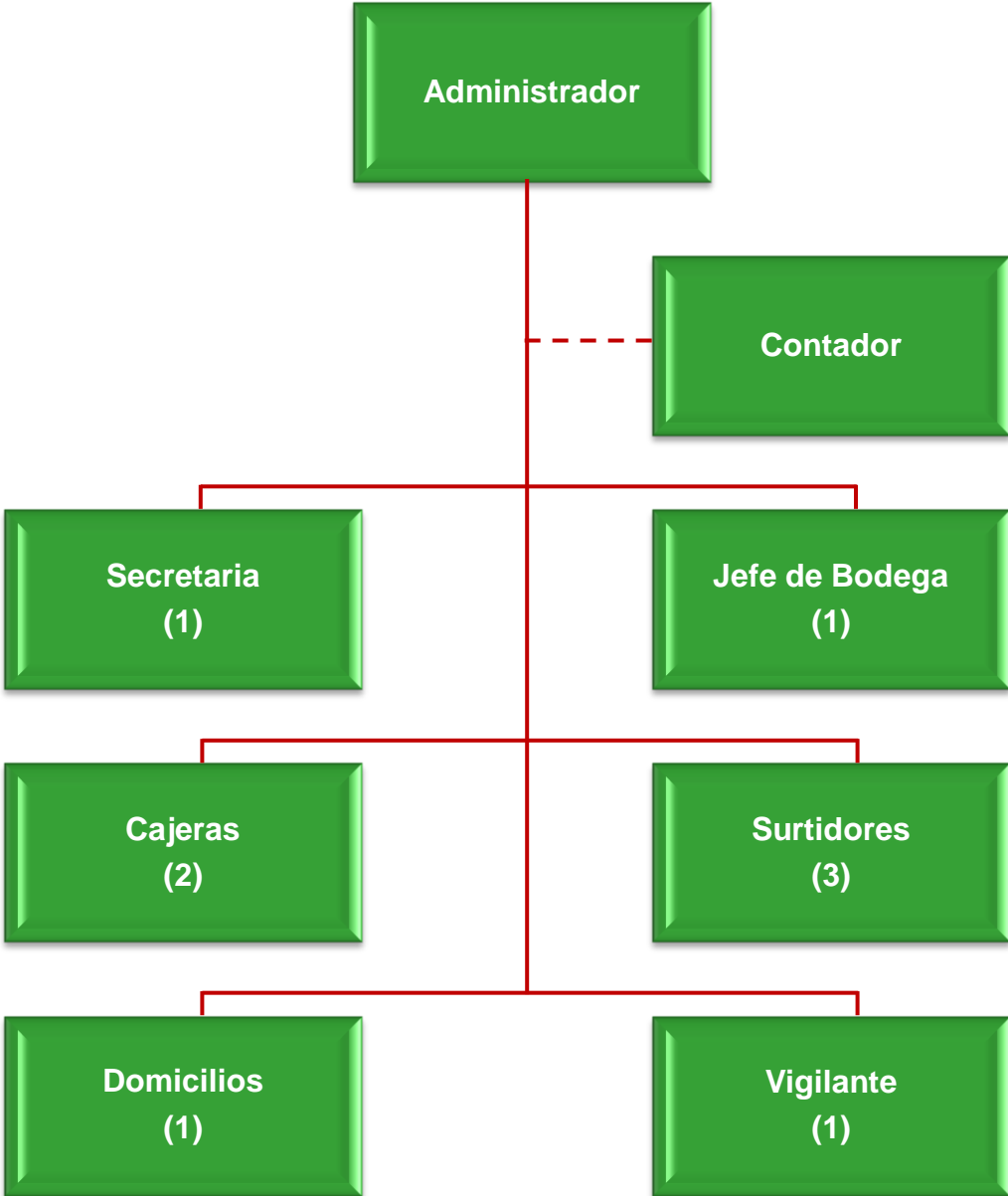


Ilustración 7. Mapa de Proceso del Supermercado Echeverry

12.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ilustración 8. Organigrama Supermercado Echeverry



12.5 PROPUESTA DEL PLAN TÁCTICO

La planeación es un proceso donde se establecen objetivos y se escoge el medio más apropiado para el logro del mismo. El propósito de este no es elaborar un plan sino producir resultados, con esto se busca anticipar los hechos y determinar aquellas estrategias que permitan alcanzar los objetivos que la empresa ha propuesto. Para el estudio se analizará los motivos por los cuales se debe realizar un plan de acción. Se estudiarán aquellas variables críticas que afectan el buen funcionamiento de la empresa y así encontrar soluciones que puedan brindar un plan de acción eficaz y competitiva para el **Supermercado ECHEVERRY** del municipio de Zarzal, Valle del Cauca.

12.5.1 Variables Críticas.

- No cuenta con tecnología de punta.
- No posee manual de funciones.
- No cuenta con direccionamiento estratégico.
- No hay investigación de mercados, que permitan conocer las preferencias del cliente en cuanto al producto y al servicio ofrecido.
- No hay un plan de mercadeo, que combinado con una adecuada administración hagan de esta una estrategia comercial para atraer nuevos clientes.
- No existe una estrategia publicitaria, un plan de promoción que permita la divulgación de los productos e innovaciones que se puedan generar.

12.5.2 Objetivos.

12.5.2.1 Objetivo 1. Diseñar la estructura de mercadeo del Supermercado ECHEVERRY para el año 2012.

1. Estrategias

Para cumplir con este objetivo se desarrollarán las siguientes estrategias:

- Diseñar una estructura de mercadeo.

- Establecer el manual de funciones para el área de mercadeo.
- Desarrollar el manual de requisitos.

2. Políticas

- La persona encargada área de mercadeo deberá conocer el área de influencia que tiene el supermercado.
- El Auxiliar de Mercadeo puede ser de cualquier sexo, tener una edad no inferior a 30 años y tener experiencia comercial.
- El Auxiliar de Mercadeo debe entregar un informe mensual de las actividades desarrolladas.

3. Normas

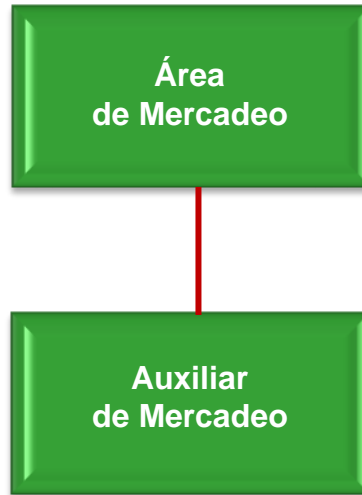
- Es obligatorio elaborar y rendir el informe de ventas mensuales.
- Los empleados del área deben conocer claramente la misión y la visión de la empresa.
- Se prohíbe que los recursos de la empresa sean destinados para actividades diferentes al objetivo.
- Todos los funcionarios deberán cumplir su horario de trabajo correspondiente a la jornada laboral asignada.
- No es permitido presentarse en estado de embriaguez a la empresa.
- Los empleados deben portar el uniforme distintivo de la empresa.
- No se aceptarán empleados con relación conyugal.
- Cada persona deberá conocer y entender claramente el manual de funciones de la empresa.
- Cada funcionario deberá conocer el reglamento interno de trabajo.

4. Actividades

Las actividades a desarrollar para lograr esta estrategia serán las siguientes:

- **Diseño de una estructura de mercadeo.**

Ilustración 9. Organigrama del Área de Mercadeo



La naturaleza del cargo, las funciones y requisitos de los mismos, se relacionarán a continuación:

- **Manual de Funciones**

Establece la estructura organizacional, prestando una atención especial a las denominaciones y descripciones de los puestos de trabajo, junto con las especificaciones de responsabilidad y autoridad de cada uno de ellos.

Nombre del Cargo:	Auxiliar de Mercadeo
No. de cargos:	Uno (1)
Unidad Funcional:	Mercadeo
Jefe Inmediato:	Administrador
Objetivo del cargo:	Planear, organizar, y desarrollar todas las actividades del área de mercadeo y cumplir con las metas establecidas.

Cuadro 30. Funciones del cargo Auxiliar de Mercadeo

Funciones	Frecuencia			
	D	S	M	E
1. Coordinar con el administrador la elaboración del presupuesto para el área de mercadeo.			X	
2. Realizar programas y actividades de mercadeo.			X	
3. Realizar telemarketing con la base de datos de los clientes.		X		
4. Promover las actividades de promoción y atención al cliente.	X			
5. Desarrollar estrategias publicitarias.				X
6. Presentar informes del área y los solicitados por el jefe inmediato.			X	
7. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas afines a la naturaleza del cargo.				

Cuadro 31. Perfil del cargo Auxiliar de Mercadeo

Factores	Especificadores	
Conocimiento	Educación	Bachiller.
	Conocimiento específico	Seminario o talleres en el área comercial.
	Adiestramiento previo	15 días.
	Experiencia	1 año en actividades relacionadas con mercadeo.
Habilidades y Personalidad	Habilidad mental	Capacidad de análisis, concentración y conceptualización, capacidad para la toma de decisiones.
	Habilidad manual	Destreza en el manejo de calculadora, computador y toma del registro de datos.
	Complejidad	Complejidad media en las labores que realiza.
	Por tramites y procesos	Baja responsabilidad en organización y manejo de trámites y tareas.
	Por equipos y materiales	Teléfono, celular, computador y material asignado para el desarrollo de sus funciones.
Relaciones de trabajo	Relaciones internas	Con el jefe administrativo y demás funcionarios.
	Esfuerzo	Atención concentrada intermitente.
	Condiciones de trabajo	Presencia esporádica de dos factores perturbadores que dificultan el buen desempeño de la función los cuales pueden presentarse conjuntamente o por separado.

El responsable de las actividades es el Administrador.

12.5.2.2 Objetivo 2. Incrementar las ventas en un 30% entre los años 2013 a 2017.

1. Estrategias

Para alcanzar el objetivo propuesto se recurrirá a la siguiente estrategia.

- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo de comunicación.

2. Políticas

- Se efectuarán capacitaciones al personal.
- Se establecerá una comisión de venta del 5% para Auxiliar de Mercadeo que cumplan las metas que establecen la empresa mensualmente.
- Se contratarán cuñas publicitarias con medios locales de buena audiencia.

3. Normas

- Buena presentación personal.
- Debe portar el carné durante el horario de trabajo.
- Debe cumplir con los horarios establecidos.

4. Actividades

- Utilización de medios publicitarios como medio de comunicación para atraer nuevos clientes.
- Se utilizará como estrategia publicitaria *televisión y volantes*; con el fin de dar a conocer las promociones y ofertas del supermercado.
- Se realizarán estrategias de mercadeo donde se utilicen herramientas como el telemercadeo y recopilación de la base de datos de los clientes.

Actividad 1

- **Televisión**

Se utilizará el canal local para fijar mensualmente un aviso publicitario, invitando a la comunidad a visitar el supermercado por sus ofertas y promociones constantes; Se transmitirá en horarios de 12:00 a 12:30 m.

Supermercado ECHEVERRY su mejor opción para comprar a bajos precios y excelente calidad.

- **Volantes**

Se distribuirán mensualmente 1.000 volantes los cuales serán entregados aleatoriamente por los barrios del municipio y sus alrededores; diseñados en papel bond a tres tintas de 21 por 29 cm.

Ilustración 10. Volante

Depósito y Supermercado ECHEVERRY
TODO EN UN SOLO LUGAR

Ofertas Validas Este 20 de Octubre de 2012 o hasta agotar existencias

Tostadas Trigonal x 3 Unds \$1.000	Pastas Muria x 250gr \$500	Salsas Jalapeño x 500ml \$1.000	Behida Lactea Delicampo x 900ml \$1.000
Behida Lactea San Fernando 3 Unds x 150ml c/u \$1.000	Atun Alamar Rallado en Aceite x 170gr \$1.000	Galletas Crakelas Satin Pague 5 Llave 6 \$1.000	Behida AChocolatada Nuecta DP x 200gr \$1.000
Cerveza Paker en Lata x 330ml \$1.000	Leche Parmalat Entera x 1.100ml x 6 Unds \$9.590	Jabón Barrigón x 250gr \$500	Lavaloza Beischel Limón x 235gr \$1.000
Toalla Higiénica Angela Invisible x 8 Unds \$650	PH. Sedamax 8/Roja x 4 Rollos \$1.000	Servilletas Favorita Cortadas x 370 Unidades \$1.000	Permit Congelado En bolsa x 1000gr x Unidad \$1.690Lb.
Patata y Pescuezo En bolsa x 1000gr x Unidad \$1.000	Corazon Maci Pollo a Granel \$1.000Lb.	Viscera Mac Pollo x 4 Unds \$1.000	

Por Variedad, Calidad y Buen Precio!

Cra. 12 Calle 7 Esq. Tel: 2209814 - 2209793
 Zarzal, Valle del Cauca

Ofertas Validas Este 20 y 21 de Octubre de 2012 o hasta agotar existencias

Granadilla en Bolsa x 6 Unidades \$1.000	Cebolla Larga 3 Atados x 500gr c/u \$1.000	Tomate Chonto Promocion a Granel x 2 Libras \$1.000	Lulo Promocion a Granel x 2 Libras \$1.000
Tomate de Arbol en Malla x 1000gr \$1.000	Mandarina Oveca x 2 Libras Media \$1.000	Piña Oro Miel en malla x 2 Unds \$1.000	Cebolla Cabezona Blanca en malla x 2 Libs \$1.000
Platano Verde Promocion x 3 Libras \$1.000	Papaya Comuna a Granel x 2 Libras y Media \$1.000	Papa Amarilla Richi en Bolsa x 900gr \$1.000	Zanahoria en Bolsa x 3 Libras \$1.000
Mango Comun Promocion a Granel x 2 Libras \$1.000	Sandia Promocion a Granel x 3 Libras \$1.000		

Carne

Ampolleta \$4.990Lb.	Sobaco \$3.790Lb.
Bofe Importado \$1.190Lb.	Costilla de Cerdo \$3.790Lb.
Carne para Asar Alinada \$3.690Lb.	Pepino \$3.990Lb.
Carne Molida Alinada \$1.490Lb.	

Pescado

Pescado Cachete de Dorado \$1.990Lb.	Aiguacil \$2.490Lb.
Bagre Entero \$3.790Lb.	Filete de Bagre \$3.300Lb.

Por Variedad, Calidad y Buen Precio!

Cra. 12 Calle 7 Esq. Tel: 2209814 - 2209793
 Zarzal, Valle del Cauca

Cuadro 32. Costos Publicidad

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volantes	900.000	929.160	957.871	986.128	1.013.937
Televisión	900.000	929.160	957.871	986.128	1.013.937
Total Publicidad	1.800.000	1.858.320	1.915.742	1.972.256	2.027.874

Actividad 2

- **Telemercadeo**

Se dotará al Auxiliar de Mercadeo de una línea de teléfono celular corporativa con el fin de ofrecer todos los productos y ofertas que se tengan en el día, incentivando la compra de estos, generando esto idealización en el cliente y una ventaja competitiva ante los competidores actuales.

Costo mensual \$ 100.000.

Cuadro 33. Costos Telemercadeo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan celular	1.200.000	1.238.880	1.277.161	1.314.838	1.351.916

El responsable de las actividades es el Auxiliar de Mercadeo.

Cuadro 34. Resumen Planes Tácticos

Objetivo 1	<ul style="list-style-type: none">● Diseñar la estructura de mercadeo del Supermercado ECHEVERRY para el año 2012.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none">● Diseñar una estructura de mercadeo.● Establecer el manual de funciones para el área de mercadeo.● Desarrollar el manual de requisitos.
Políticas	<ul style="list-style-type: none">● La persona encargada área de mercadeo deberá conocer el área de influencia que tiene el supermercado.● El Auxiliar de Mercadeo puede ser de cualquier sexo, tener una edad no inferior a 30 años y tener experiencia comercial.● El Auxiliar de Mercadeo debe entregar un informe mensual de las actividades desarrolladas.

Cuadro 34. (Continuación)

Normas	<ul style="list-style-type: none"> ● Es obligatorio elaborar y rendir el informe de ventas mensuales. ● Los empleados del área deben conocer claramente la misión y la visión de la empresa. ● Se prohíbe que los recursos de la empresa sean destinados para actividades diferentes al objetivo. ● Todos los funcionarios deberán cumplir su horario de trabajo correspondiente a la jornada laboral asignada. ● No es permitido presentarse en estado de embriaguez a la empresa. ● Los empleados deben portar el uniforme distintivo de la empresa. ● No se aceptarán empleados con relación conyugal. ● Cada persona deberá conocer y entender claramente el manual de funciones de la empresa. ● Cada funcionario deberá conocer el reglamento interno de trabajo.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseño de una estructura de mercadeo.
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrador.
Objetivo 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Incrementar las ventas en un 30% entre los años 2013 a 2017.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo del mercado. ● Desarrollo de comunicación.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> ● Se efectuarán capacitaciones al personal. ● Se establecerá una comisión de venta del 5% para Auxiliar de Mercadeo que cumplan las metas que establecen la empresa mensualmente. ● Se contratarán cuñas publicitarias con medios locales de buena audiencia.
Normas	<ul style="list-style-type: none"> ● Buena presentación personal. ● Debe portar el carné durante el horario de trabajo. ● Debe cumplir con los horarios establecidos.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilización de medios publicitarios como medio de comunicación para atraer nuevos clientes. ● Se utilizará como estrategia publicitaria <i>televisión y volantes</i>; con el fin de dar a conocer las promociones y ofertas del supermercado. ● Se realizarán estrategias de mercadeo donde se utilicen herramientas como el telemercadeo y recopilación de la base de datos de los clientes.
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> ● Auxiliar de Mercadeo.

13. ESTUDIO ECONÓMICO

El estudio económico trata de determinar cuál será la cantidad de recursos económicos que son necesarios para que el proyecto se realice, es decir, cuánto dinero se necesita para que la planta opere.

13.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Se determinó una inversión inicial de \$ 180.064.121, la cual está financiada de la siguiente manera:

Cuadro 35. Fuentes de Financiación

Fuentes de Financiación	Efectivo
Recursos propios	162.664.121
Recursos externos	17.400.000
Total aportes	180.064.121

Cuadro 36. Presupuesto Mensual de Amortizaciones

Cuota	Interés	Pago mensual	Abono a capital	Deuda después de pago
				17.400.000
1	382.800	525.093	142.293	17.257.707
2	379.670	525.093	145.423	17.112.285
3	376.470	525.093	148.622	16.963.662
4	373.201	525.093	151.892	16.811.770
5	369.859	525.093	155.234	16.656.537
6	366.444	525.093	158.649	16.497.888
7	362.954	525.093	162.139	16.335.749
8	359.386	525.093	165.706	16.170.043
9	355.741	525.093	169.352	16.000.691
10	352.015	525.093	173.077	15.827.614
11	348.208	525.093	176.885	15.650.729
12	344.316	525.093	180.776	15.469.953
13	340.339	525.093	184.754	15.285.199

Cuadro 36. (Continuación)

Cuota	Interés	Pago mensual	Abono a capital	Deuda después de pago
14	336.274	525.093	188.818	15.096.381
15	332.120	525.093	192.972	14.903.409
16	327.875	525.093	197.218	14.706.191
17	323.536	525.093	201.556	14.504.635
18	319.102	525.093	205.991	14.298.644
19	314.570	525.093	210.522	14.088.122
20	309.939	525.093	215.154	13.872.968
21	305.205	525.093	219.887	13.653.081
22	300.368	525.093	224.725	13.428.356
23	295.424	525.093	229.669	13.198.687
24	290.371	525.093	234.721	12.963.966
25	285.207	525.093	239.885	12.724.081
26	279.930	525.093	245.163	12.478.918
27	274.536	525.093	250.556	12.228.362
28	269.024	525.093	256.069	11.972.293
29	263.390	525.093	261.702	11.710.591
30	257.633	525.093	267.460	11.443.131
31	251.749	525.093	273.344	11.169.788
32	245.735	525.093	279.357	10.890.431
33	239.589	525.093	285.503	10.604.928
34	233.308	525.093	291.784	10.313.143
35	226.889	525.093	298.203	10.014.940
36	220.329	525.093	304.764	9.710.176
37	213.624	525.093	311.469	9.398.708
38	206.772	525.093	318.321	9.080.387
39	199.769	525.093	325.324	8.755.063
40	192.611	525.093	332.481	8.422.582
41	185.297	525.093	339.796	8.082.786
42	177.821	525.093	347.271	7.735.515
43	170.181	525.093	354.911	7.380.603
44	162.373	525.093	362.719	7.017.884
45	154.393	525.093	370.699	6.647.185
46	146.238	525.093	378.854	6.268.331
47	137.903	525.093	387.189	5.881.141
48	129.385	525.093	395.707	5.485.434

Cuadro 36. (Continuación)

Cuota	Interés	Pago mensual	Abono a capital	Deuda después de pago
49	120.680	525.093	404.413	5.081.021
50	111.782	525.093	413.310	4.667.711
51	102.690	525.093	422.403	4.245.308
52	93.397	525.093	431.696	3.813.612
53	83.899	525.093	441.193	3.372.419
54	74.193	525.093	450.899	2.921.520
55	64.273	525.093	460.819	2.460.701
56	54.135	525.093	470.957	1.989.744
57	43.774	525.093	481.318	1.508.425
58	33.185	525.093	491.907	1.016.518
59	22.363	525.093	502.729	513.789
60	11.303	525.093	513.789	0

Cuadro 37. Presupuesto Anual de Amortización

Cuota	Interés	Pago anual	Abono a capital	Deuda después de pago
Deuda				17.400.000
Año 1	4.371.063	6.301.110	1.930.047	15.469.953
Año 2	3.795.124	6.301.110	2.505.987	12.963.966
Año 3	3.047.321	6.301.110	3.253.790	9.710.176
Año 4	2.076.368	6.301.110	4.224.742	5.485.434
Año 5	815.676	6.301.110	5.485.434	0

13.2 ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y GASTOS

Los costos son los gastos económicos que representan la fabricación de un producto con el fin de establecer el precio de venta al público, los *costos de producción* están relacionados con la materia prima, los *costos indirectos* de fabricación en los que incurren la mano de obra directa empleada en su producción incluyendo las prestaciones sociales y los aportes parafiscales, el costo de amortización de la maquinaria (depreciación), los mantenimientos y reparaciones, los servicios públicos. En otras palabras, el costo es el esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo final. Los dineros que se destinen para la parte administrativa se llaman *gastos* y estos son ineludibles para

el buen funcionamiento de una empresa, aquí se incluyen los salarios y prestaciones del Administrador, los de la Secretaria y los honorarios del Contador Público.

13.2.1 Costos de Producción.

13.2.1.1 Materia prima directa. Incluye todos aquellos materiales utilizados en la elaboración de un producto que se puede identificar fácilmente con el mismo, en este caso se relaciona con los inventarios necesarios para que el supermercado realice el proceso de comercialización de los productos.

Cuadro 38. Insumos año 1

Inventario	Año 1
Insumos	126.174.727

A continuación se presentan los costos de los inventarios para los años 2, 3, 4 y 5. Estos costos fueron calculados con base en la inflación proyectada por el Banco de la República que para los próximos cinco (5) años.

Cuadro 39. Inflación Proyectada

Año 2	3,24%
Año 3	3,09%
Año 4	2,95%
Año 5	2,82%

Fuente: <http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>

Cuadro 40. Insumos proyectados año a año

Inventario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	126.174.727	130.262.789	134.287.909	138.249.402	142.148.035

13.2.1.2 Mano de obra directa. Considerada como el esfuerzo humano para transformar la materia prima en un producto terminado, ésta puede dividirse en *directa* que es la mano de obra involucrada en la terminación de un producto e *indirecta* que es aquella fuerza laboral que no ésta en contacto directo con el proceso de transformación. Allí hay que incluir *los salarios, las prestaciones sociales y los aportes parafiscales* que se les pagan a los operarios encargados del proceso.

1. Sueldo

Se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

Cuadro 41. Salario mensual de la MOD

Operarios	Mes 1	Mes 2	Total	Aux. de Transporte
Auxiliar de Mercadeo	566.700	566.700	1.133.400	67.800
Jefe de Bodega	566.700	566.700	1.133.400	67.800
Domicilios	566.700	566.700	1.133.400	67.800
Surtidor	566.700	566.700	1.133.400	67.800
Surtidor	650.000	650.000	1.300.000	67.800
Surtidor	566.700	566.700	1.133.400	67.800
Cajero	566.700	566.700	1.133.400	67.800
Cajero	566.700	566.700	1.133.400	67.800
Vigilante	566.700	566.700	1.133.400	67.800
Total mano de obra directa	5.183.600	5.183.600	10.367.200	610.200
Total mano de obra directa anual	62.203.200			7.322.400

Cuadro 42. Salario mensual más auxilio de transporte mensual

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	5.183.600	5.351.549	5.516.911	5.679.660	5.839.827
Auxilio de Transporte	610.200	629.970	649.437	668.595	687.449
Total	5.793.800	5.981.519	6.166.348	6.348.255	6.527.276

Cuadro 43. Salario anual más auxilio de transporte anual de la MOD

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	62.203.200	64.218.584	66.202.938	68.155.925	70.077.922
Auxilio de Transporte	7.322.400	7.559.646	7.793.239	8.023.139	8.249.392
Total	69.525.600	71.778.229	73.996.177	76.179.064	78.327.314

2. Seguridad Social

Conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad. La seguridad social integral se compone de tres elementos: *Salud*, *Pensión* y *Riesgos Profesionales*.

Cuadro 44. Seguridad Social

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salud	5.287.272	5.458.580	5.627.250	5.793.254	5.956.623
Riesgos Profesionales	1.515.270	1.564.365	1.612.704	1.660.278	1.707.098
Fondo de Pensiones	7.464.384	7.706.230	7.944.353	8.178.711	8.409.351
Total	14.266.926	14.729.174	15.184.306	15.632.243	16.073.072

3. Parafiscales

Son los pagos que deben realizar los usuarios de algunos organismos públicos, mixtos o privados, para asegurar el financiamiento de estas entidades de manera autónoma.

Dichos aportes deben realizarse específicamente al SENA, ICBF y a las Cajas de Compensación.

Cuadro 45. Parafiscales

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ICBF	1.866.096	1.926.558	1.986.088	2.044.678	2.102.338
SENA	1.244.064	1.284.372	1.324.059	1.363.118	1.401.558
Subsidio Familiar	2.488.128	2.568.743	2.648.118	2.726.237	2.803.117
Total	5.598.288	5.779.673	5.958.264	6.134.033	6.307.013

4. PRESTACIONES SOCIALES

Las prestaciones sociales son los dineros adicionales al salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante Contrato de trabajo por sus servicios prestados. Es el reconociendo a su aporte en la generación de ingresos y utilidad en la empresa o unidad económica.

Cuadro 46. Prestaciones sociales

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cesantías	5.181.527	5.349.408	5.514.705	5.677.389	5.837.491
Intereses Cesantías	622.032	642.186	662.029	681.559	700.779
Prima de Servicios	5.181.527	5.349.408	5.514.705	5.677.389	5.837.491
Vacaciones	2.593.873	2.677.915	2.760.663	2.842.102	2.922.249
Total	13.578.959	14.018.917	14.452.101	14.878.438	15.298.010

Cuadro 47. Resumen del comportamiento de la MOD mensual (salarios, seguridad social, parafiscales, prestaciones sociales)

Concepto	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Nómina del personal directo		5.183.600	5.183.600	5.183.600	5.183.600	5.183.600	5.183.600	5.183.600	5.183.600	5.183.600	5.183.600	5.183.600	5.183.600	62.203.200
Auxilio de Transporte		610.200	610.200	610.200	610.200	610.200	610.200	610.200	610.200	610.200	610.200	610.200	610.200	7.322.400
Total		5.793.800	5.793.800	5.793.800	5.793.800	5.793.800	5.793.800	5.793.800	5.793.800	5.793.800	5.793.800	5.793.800	5.793.800	69.525.600
Salud	8,5 %	440.606	440.606	440.606	440.606	440.606	440.606	440.606	440.606	440.606	440.606	440.606	440.606	5.287.272
Riesgos Profesional.	2,436 %	126.272	126.272	126.272	126.272	126.272	126.272	126.272	126.272	126.272	126.272	126.272	126.272	1.515.270
Fondo de pensiones	12,0 %	622.032	622.032	622.032	622.032	622.032	622.032	622.032	622.032	622.032	622.032	622.032	622.032	7.464.384
ICBF	3,0 %	155.508	155.508	155.508	155.508	155.508	155.508	155.508	155.508	155.508	155.508	155.508	155.508	1.866.096
SENA	2,0 %	103.672	103.672	103.672	103.672	103.672	103.672	103.672	103.672	103.672	103.672	103.672	103.672	1.244.064
Subsidio Familiar	4,0 %	207.344	207.344	207.344	207.344	207.344	207.344	207.344	207.344	207.344	207.344	207.344	207.344	2.488.128
Cesantías	8,33 %	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	5.181.527
Intereses Cesantías	1,0 %	51.836	51.836	51.836	51.836	51.836	51.836	51.836	51.836	51.836	51.836	51.836	51.836	622.032
Prima de Servicios	8,33 %	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	431.794	5.181.527
Vacaciones	4,17 %	216.156	216.156	216.156	216.156	216.156	216.156	216.156	216.156	216.156	216.156	216.156	216.156	2.593.873
Total Prestaciones Sociales + Seguridad Social	53,8 %	2.787.014	2.787.014	2.787.014	2.787.014	2.787.014	2.787.014	2.787.014	2.787.014	2.787.014	2.787.014	2.787.014	2.787.014	33.444.173
Total Salarios + Prestaciones	+	8.580.814	8.580.814	8.580.814	8.580.814	8.580.814	8.580.814	8.580.814	8.580.814	8.580.814	8.580.814	8.580.814	8.580.814	102.969.773

Cuadro 48. Resumen del comportamiento de la MOD anual proyectado a cinco años (salarios, seguridad social, parafiscales, prestaciones sociales)

Concepto	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos		62.203.200	64.218.584	66.202.938	68.155.925	70.077.922
Auxilio de Transporte		7.322.400	7.559.646	7.793.239	8.023.139	8.249.392
Total		69.525.600	71.778.229	73.996.177	76.179.064	78.327.314
Salud	8,5 %	5.287.272	5.458.580	5.627.250	5.793.254	5.956.623
Riesgos Profesionales	2,43 %	1.515.270	1.564.365	1.612.704	1.660.278	1.707.098
Fondo de pensiones	12,0 %	7.464.384	7.706.230	7.944.353	8.178.711	8.409.351
ICBF	3,0 %	1.866.096	1.926.558	1.986.088	2.044.678	2.102.338
SENA	2,0 %	1.244.064	1.284.372	1.324.059	1.363.118	1.401.558
Subsidio Familiar	4,0 %	2.488.128	2.568.743	2.648.118	2.726.237	2.803.117
Cesantías	8,33 %	5.181.527	5.349.408	5.514.705	5.677.389	5.837.491
Intereses Cesantías	1,0 %	622.032	642.186	662.029	681.559	700.779
Prima de Servicios	8,33 %	5.181.527	5.349.408	5.514.705	5.677.389	5.837.491
Vacaciones	4,17 %	2.593.873	2.677.915	2.760.663	2.842.102	2.922.249
Total Prestac. Sociales + Seg. Social	53,8 %	33.444.173	34.527.764	35.594.672	36.644.714	37.678.095
Total Salarios + Prestaciones	+	102.969.773	106.305.993	109.590.848	112.823.778	116.005.409

13.2.1.3 Costos Indirectos de Fabricación. Como lo indica su nombre son todos aquellos costos que no están relacionados directamente con la actividad, pero que contribuyen y forman parte de los costos de producción: como la mano de obra indirecta, servicios públicos (agua, energía), depreciación de la maquinaria, los mantenimientos que se realicen a la maquinaria, entre otros.

Cuadro 49. Costos Indirectos Mensuales

CIS			
Concepto	Mes 1	Mes 2	Total 2 meses
Energía	350.000	350.000	700.000
Acueducto	150.000	150.000	300.000
Plan celular	100.000	100.000	200.000
Total	600.000	600.000	1.200.000

Cuadro 50. Comportamiento de los costos de producción mensual

Costo del Servicio			
Costos	Mes 1	Mes 2	Total
Suministros	10.514.561	10.514.561	21.029.121
CIS	600.000	600.000	1.200.000
MOD + Prestación	8.580.814	8.580.814	17.161.629
Total costos	19.695.375	19.695.375	39.390.750

Cuadro 51. Comportamiento de los costos de producción anual

Costo del servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	126.174.727	130.262.789	134.287.909	138.249.402	142.148.035
CIS	7.200.000	7.433.280	7.662.968	7.889.026	8.111.496
MOD + Prestación	102.969.773	106.305.993	109.590.848	112.823.778	116.005.409
Total Costos	236.344.500	244.002.062	251.541.726	258.962.206	266.264.941

13.2.2 Gastos de administración y ventas. Comprende los gastos realizados por el ente en razón de sus actividades pero que no son atribuibles a las funciones de compra, producción, comercialización, financiación de bienes o servicios.

A continuación se presenta el comportamiento mensual y anual de los gastos de administración que incluyen los salarios, los honorarios, las prestaciones sociales, los aportes parafiscales, la publicidad en que se incurre, arrendamiento, servicios públicos.

Cuadro 52. Nómina de administración mensual

Nómina	Salario	Aux. de Transporte	Total mes	Total 2 meses	Anual
Contador	800.000	67.800	867.800	1.735.600	10.413.600
Administrador	800.000	67.800	867.800	1.735.600	10.413.600
Secretaria	600.000	67.800	667.800	1.335.600	8.013.600
Total Nómina	2.200.000	203.400	2.403.400	4.806.800	28.840.800

Cuadro 53. Nómina de administración anual

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	26.400.000	27.255.360	28.097.551	28.926.428	29.742.154
Auxilio de Transporte	2.440.800	2.519.882	2.597.746	2.674.380	2.749.797
Total	28.840.800	29.775.242	30.695.297	31.600.808	32.491.951

Cuadro 54. Seguridad social administración

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salud	2.244.000	2.316.706	2.388.292	2.458.746	2.528.083
Riesgos Profesionales	643.104	663.941	684.456	704.648	724.519
Fondo de Pensiones	3.168.000	3.270.643	3.371.706	3.471.171	3.569.058
Total	6.055.104	6.251.289	6.444.454	6.634.566	6.821.660

Cuadro 55. Parafiscales Administración

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ICBF	792.000	817.661	842.927	867.793	892.265
SENA	528.000	545.107	561.951	578.529	594.843
Subsidio Familiar	1.056.000	1.090.214	1.123.902	1.157.057	1.189.686
Total	2.376.000	2.452.982	2.528.780	2.603.379	2.676.794

Cuadro 56. Prestaciones sociales administración

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cesantías	2.199.120	2.270.371	2.340.526	2.409.571	2.477.521
Intereses Cesantías	264.000	272.554	280.976	289.264	297.422
Prima de Servicios	2.199.120	2.270.371	2.340.526	2.409.571	2.477.521
Vacaciones	1.100.880	1.136.549	1.171.668	1.206.232	1.240.248
Total	5.763.120	5.949.845	6.133.695	6.314.639	6.492.712

Cuadro 57. Comportamiento de los gastos de administración mensual

Concepto	Valor mes	Total dos meses	Total anual
Servicios públicos	200.000	400.000	2.400.000
Papelería	41.667	83.334	500.004
Publicidad	150.000	300.000	1.800.000
Plan Táctico			
Talento humano	250.000	500.000	3.000.000
Comercial	308.333	616.667	3.700.000
Financiero	41.667	83.333	500.000
Gerencial	16.667	33.333	200.000
Operativo	83.333	166.667	1.000.000
Total Gastos de Admón. y Ventas	1.091.667	2.183.334	13.100.004

Cuadro 58. Comportamiento de los gastos de administración anual

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios públicos	2.400.000	2.477.760	2.554.323	2.629.675	2.703.832
Papelería	500.004	516.204	532.155	547.853	563.303
Publicidad	1.800.000	1.858.320	1.915.742	1.972.256	2.027.874
Depreciación	2.148.050	2.148.050	2.148.050	2.148.050	2.148.050
Talento humano	3.000.000	3.097.200	3.192.903	3.287.094	3.379.790
Comercial	3.700.000	3.819.880	3.937.914	4.054.083	4.168.408
Financiero	500.000	516.200	532.151	547.849	563.298
Gerencial	200.000	206.480	212.860	219.140	225.319
Operativo	1.000.000	1.032.400	1.064.301	1.095.698	1.126.597
Total Gastos de Admón. y Ventas	15.248.054	15.672.494	16.090.399	16.501.699	16.906.472

Cuadro 59. Resumen del comportamiento de la administración mensual proyectado a cinco años (salarios, seguridad social, parafiscales, prestaciones sociales)

Concepto	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldo del administrador		2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	26.400.000
Auxilio de Transporte		203.400	203.400	203.400	203.400	203.400	203.400	203.400	203.400	203.400	203.400	203.400	203.400	2.440.800
Total		2.403.400	2.403.400	2.403.400	2.403.400	2.403.400	2.403.400	2.403.400	2.403.400	2.403.400	2.403.400	2.403.400	2.403.400	28.840.800
Salud	8,5 %	187.000	187.000	187.000	187.000	187.000	187.000	187.000	187.000	187.000	187.000	187.000	187.000	2.244.000
Riesgos Profesional.	2,436 %	53.592	53.592	53.592	53.592	53.592	53.592	53.592	53.592	53.592	53.592	53.592	53.592	643.104
Fondo de pensiones	12,0 %	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	3.168.000
ICBF	3,0 %	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	792.000
SENA	2,0 %	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	528.000
Subsidio Familiar	4,0 %	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	1.056.000
Cesantías	8,33 %	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	2.199.120
Intereses Cesantías	1,0 %	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	264.000
Prima de Servicios	8,33 %	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	183.260	2.199.120
Vacaciones	4,17 %	91.740	91.740	91.740	91.740	91.740	91.740	91.740	91.740	91.740	91.740	91.740	91.740	1.100.880
Total Prestaciones Soc. + Seg. Soc.	53,8 %	1.182.852	1.182.852	1.182.852	1.182.852	1.182.852	1.182.852	1.182.852	1.182.852	1.182.852	1.182.852	1.182.852	1.182.852	14.194.224
Total Salarios + Prestaciones	+	3.586.252	3.586.252	3.586.252	3.586.252	3.586.252	3.586.252	3.586.252	3.586.252	3.586.252	3.586.252	3.586.252	3.586.252	43.035.024

Cuadro 60. Resumen del comportamiento de la administración anual proyectado a cinco años (salarios, seguridad social, parafiscales, prestaciones sociales)

Concepto	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos		26.400.000	27.255.360	28.097.551	28.926.428	29.742.154
Auxilio de Transporte		2.440.800	2.519.882	2.597.746	2.674.380	2.749.797
Total		28.840.800	29.775.242	30.695.297	31.600.808	32.491.951
Salud	8,5%	2.244.000	2.316.706	2.388.292	2.458.746	2.528.083
Riesgos Profesionales	2,436 %	643.104	663.941	684.456	704.648	724.519
Fondo de Pensiones	12,0%	3.168.000	3.270.643	3.371.706	3.471.171	3.569.058
ICBF	3,0%	792.000	817.661	842.927	867.793	892.265
SENA	2,0%	528.000	545.107	561.951	578.529	594.843
Subsidio Familiar	4,0%	1.056.000	1.090.214	1.123.902	1.157.057	1.189.686
Cesantías	8,33%	2.199.120	2.270.371	2.340.526	2.409.571	2.477.521
Intereses Cesantías	1,0%	264.000	272.554	280.976	289.264	297.422
Prima de Servicios	8,33%	2.199.120	2.270.371	2.340.526	2.409.571	2.477.521
Vacaciones	4,17%	1.100.880	1.136.549	1.171.668	1.206.232	1.240.248
Total Prestaciones Sociales + Seguridad Social	53,8%	14.194.224	14.654.117	15.106.929	15.552.583	15.991.166
Total Salarios + Prestaciones	+	43.035.024	44.429.359	45.802.226	47.153.392	48.483.117

Cuadro 61. Equipo de computación y comunicación

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computador	5	900.000	4.500.000
Impresora	1	150.000	150.000
Teléfono	2	75.000	150.000
Totales			4.800.000

Cuadro 62. Muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio	4	250.000	1.000.000
Sillas	3	25.000	75.000
Ventilador	2	87.500	175.000
Sillas giratorias	2	300.000	600.000
Enfriadores	4	850.000	3.400.000
Estantería	15	650.000	9.750.000
Subtotales			15.000.000

Cuadro 63. Flota y equipo de transporte

Flota y Equipo de Transporte	10.650.000
-------------------------------------	------------

13.3 PROYECCIÓN DE LAS VENTAS

Las ventas son el resultado del proceso de comercialización realizado por el Supermercado, en este caso se tomó como referencia la información de los últimos dos años suministrada por la empresa relacionada con este rubro. A partir de dicha información se realizó un promedio mensual de ventas como punto de referencia para los cálculos mostrados a continuación:

13.3.1 Proyección de las ventas mensuales.

Cuadro 64. Proyección de las ventas mensuales año 1

Producto - Inventarios	
Enero	35.287.689
Febrero	35.287.689
Marzo	35.287.689
Abril	35.287.689
Mayo	35.287.689
Junio	35.287.689
Julio	35.287.689
Agosto	35.287.689
Septiembre	35.287.689
Octubre	35.287.689
Noviembre	35.287.689
Diciembre	35.287.689
Total año 1	423.452.268

13.3.2 Proyección de las ventas anuales. Una vez obtenido el promedio anual en ventas de la empresa y dado que lo que se pretende es ir incrementando la participación en el mercado, se tomó la decisión de incrementar el 5% de las unidades a vender para cada año proyectado consecutivamente, con la finalidad de llevar a cabo los objetivos planteados por la investigación.

13.4 INGRESOS

Total de los recursos obtenidos por las ventas del producto o servicio de la firma durante el periodo establecido.

Cuadro 65. Proyección de los ingresos año a año

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	423.452.268	444.624.88	466.856.125	490.198.932	514.708.876

13.5 EGRESOS

Anotación o **partida contable** que disminuye el **beneficio** o aumenta la pérdida de una sociedad o persona física. Se diferencia del término **costo** porque precisa que hubo o habrá un desembolso financiero (movimiento de caja o bancos).

Cuadro 66. Proyección de los egresos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra de Materiales	126.174.727	130.262.789	134.287.909	138.249.402	142.148.035
Pago de Mano de Obra	102.969.773	106.305.993	109.590.848	112.823.778	116.005.409
Pago de Sueldos Administrativos	43.035.024	44.429.359	45.802.226	47.153.392	48.483.117
Pago de publicidad	1.800.000	1.858.320	1.915.742	1.972.256	2.027.874
Pago de Servicios Públicos	9.600.000	7.949.484	8.195.123	8.436.879	8.674.799
Pago Plan Táctico (Operativo)	1.000.000	1.032.400	1.064.301	1.095.698	1.126.597
Pago Plan Táctico (Financiero)	500.000	516.200	532.151	547.849	563.298
Pago Plan Táctico (Talento Humano)	3.000.000	3.097.200	3.192.903	3.287.094	3.379.790
Pago Plan Táctico (Comercial)	3.700.000	3.819.880	3.937.914	4.054.083	4.168.408
Pago Plan Táctico (Gerencial)	200.000	206.480	212.860	219.140	225.319
Pago de la deuda	6.301.110	6.301.110	6.301.110	6.301.110	6.301.110
Pago de papelería	500.004	516.204	532.155	547.853	563.303
Pago de Impuesto de Renta	-	44.789.148	48.722.694	53.052.599	57.796.844
Pago de impuesto sobre las ventas	-	21.715.950	14.764.453	16.076.545	17.514.195
Pago de dividendos	-	-	72.326.031	79.730.089	87.979.090
Total Egresos	298.780.638	372.800.517	451.378.421	473.547.768	496.957.190

13.6 ESTADOS FINANCIEROS

Son informes que utilizan las empresas para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración.

- **Balance Inicial.** Constituye un conjunto de erogaciones necesarias para dar inicio a la actividad así como también comprende el compilado de aportes propios o financiados, su distribución y el capital inicial disponible para la puesta en marcha.
- **Balance General.** Es un informe financiero o estado contable que refleja la situación del patrimonio en una empresa en un momento determinado, se estructura a través de tres conceptos patrimoniales como lo son el activo, el pasivo y el patrimonio.

Cuadro 67. Balance Inicial Año 0

Activos	
Activos Corrientes	
Caja y Bancos	139.235.000
Inventarios	21.029.121
Total Activos Corrientes	160.264.121
Propiedad, Planta y Equipo	
Muebles y Enseres	15.000.000
Equipo de computación y comunicación	4.800.000
Flota y equipo de transporte	10.650.000
Total Propiedad, Planta y Equipo	19.800.000
Total Activos	180.064.121
Pasivos	
Obligaciones financieras	17.400.000
Total Pasivos	17.400.000
Patrimonio	
Aportes sociales	162.664.121
Total Patrimonio	162.664.121
Total Pasivo + Patrimonio	180.064.121

Cuadro 68. Balance General Proyectado año a año

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente					
Disponible	253.256.630	325.080.994	340.558.699	357.209.862	374.961.551
Inventarios de Materias Primas e insumos	30.077.171	31.051.672	32.011.168	32.955.498	33.884.843
Total Activo Corriente	283.333.801	356.132.665	372.569.867	390.165.360	408.846.393
Propiedad Planta y Equipo					
Muebles y Enseres	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Equipo de Computación y Comunicación	15.450.000	15.450.000	15.450.000	15.450.000	15.450.000
Depreciación Acumulada	(4.296.100)	(1.968.000)	(6.264.100)	(10.560.200)	(14.856.300)
Total Propiedad Planta y Equipo	26.153.900	28.482.000	24.185.900	19.889.800	15.593.700
Total Activos	309.487.701	384.614.665	396.755.767	410.055.160	424.440.093
Pasivo					
Bancos nacionales	15.469.953	12.963.966	9.710.176	5.485.434	0
Impuestos gravámenes y tasas	44.789.148	48.722.694	53.052.599	57.796.844	62.973.196
Impuesto sobre las ventas	21.715.950	14.764.453	16.076.545	17.514.195	19.082.787
Costos y gastos por pagar		65.137.175	66.663.337	68.840.021	71.763.782
Total Pasivo	81.975.051	141.588.288	145.502.658	149.636.494	153.819.765
Patrimonio					
Capital social	162.664.121	162.664.121	162.664.121	162.664.121	162.664.121
Reserva legal	10.375.765	8.036.226	8.858.899	9.775.454	10.795.621
Utilidades del Ejercicio	54.472.764	72.326.031	79.730.089	87.979.090	97.160.587
Total Patrimonio	227.512.650	243.026.378	251.253.109	260.418.666	270.620.329
Total Pasivo + Patrimonio	309.487.701	384.614.665	396.755.767	410.055.160	424.440.093

- **Estado de Resultados.** Es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. Se debe identificar perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al inicio de periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Cuadro 69. Estado de resultados proyectado año a año

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	423.452.268	444.624.881	466.856.125	490.198.932	514.708.878
Costo de Venta	236.344.500	244.002.062	251.541.726	258.962.206	266.264.941
Utilidad Bruta	187.107.768	200.622.820	215.314.400	231.236.725	248.443.938
Personal administrativo	43.035.024	44.429.359	45.802.226	47.153.392	48.483.117
Papelería	500.004	516.204	532.155	547.853	563.303
Servicios públicos	2.400.000	2.477.760	2.554.323	2.629.675	2.703.832
Publicidad	1.800.000	1.858.320	1.915.742	1.972.256	2.027.874
Plan Táctico (Operativo)	1.000.000	1.032.400	1.064.301	1.095.698	1.126.597
Plan Táctico (Financiero)	500.000	516.200	532.151	547.849	563.298
Plan Táctico (Talento Humano)	3.000.000	3.097.200	3.192.903	3.287.094	3.379.790
Plan Táctico (Comercial)	3.700.000	3.819.880	3.937.914	4.054.083	4.168.408
Plan Táctico (Gerencial)	200.000	206.480	212.860	219.140	225.319
Depreciación	2.148.050	2.148.050	2.148.050	2.148.050	2.148.050
Utilidad Operacional	135.724.690	147.644.527	160.765.453	175.141.951	190.827.866
Gastos no operacionales	4.371.063	3.795.124	3.047.321	2.076.368	815.676
Utilidad Antes de Impuestos	131.353.627	143.849.403	157.718.132	173.065.584	190.012.190
Impuesto de Renta	44.789.148	48.722.694	53.052.599	57.796.844	62.973.196
Impuesto sobre las ventas	21.715.950	14.764.453	16.076.545	17.514.195	19.082.787
Utilidad antes de Reserva	64.848.529	80.362.256	88.588.987	97.754.544	107.956.207
Reserva Legal	10.375.765	8.036.226	8.858.899	9.775.454	10.795.621
Utilidad del Ejercicio	54.472.764	72.326.031	79.730.089	87.979.090	97.160.587

13.7 FLUJO DE CAJA

Es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y por lo tanto constituyen un indicador importante en la liquidez de una empresa, el cual es utilizado para determinar problemas de liquidez o para analizar la viabilidad de proyectos de inversión teniendo en cuenta que son las bases del *Valor Presente Neto* y de la *Tasa Interna de Retorno*.

Cuadro 70. Flujo de caja proyectado año a año

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial		128.585.000	253.256.630	325.080.994	340.558.699	357.209.862
Ventas		423.452.268	444.624.881	466.856.125	490.198.932	514.708.878
Total Disponible		552.037.268	697.881.511	791.937.119	830.757.630	871.918.740
Menos Egresos						
Inversión en Activos Fijos	30.450.000					
Compra de Materiales	21.029.121	126.174.727	130.262.789	134.287.909	138.249.402	142.148.035
Pago de Mano de Obra		102.969.773	106.305.993	109.590.848	112.823.778	116.005.409
Pago de Sueldos Administrativos		43.035.024	44.429.359	45.802.226	47.153.392	48.483.117
Pago de publicidad		1.800.000	1.858.320	1.915.742	1.972.256	2.027.874
Pago de Servicios Públicos		9.600.000	7.949.484	8.195.123	8.436.879	8.674.799
Pago Plan Táctico (Operativo)		1.000.000	1.032.400	1.064.301	1.095.698	1.126.597
Pago Plan Táctico (Financiero)		500.000	516.200	532.151	547.849	563.298
Pago Plan Táctico (Talento Humano)		3.000.000	3.097.200	3.192.903	3.287.094	3.379.790
Pago Plan Táctico (Comercial)		3.700.000	3.819.880	3.937.914	4.054.083	4.168.408
Pago Plan Táctico (Gerencial)		200.000	206.480	212.860	219.140	225.319
Pago de la deuda		6.301.110	6.301.110	6.301.110	6.301.110	6.301.110
Pago de Papelería		500.004	516.204	532.155	547.853	563.303
Pago de Impuesto de Renta			44.789.148	48.722.694	53.052.599	57.796.844
Pago de impuesto sobre las ventas			21.715.950	14.764.453	16.076.545	17.514.195
Pago de Dividendos				72.326.031	79.730.089	87.979.090
Total Egresos	51.479.121	298.780.638	372.800.517	451.378.421	473.547.768	496.957.190
Saldo del Periodo	(51.479.121)					
Más: Patrimonio	180.064.121					
Saldo Final	128.585.000	253.256.630	325.080.994	340.558.699	357.209.862	374.961.551

13.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio es un concepto de finanzas que hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la empresa en su Punto de Equilibrio tiene un beneficio que es igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde). En el Punto de Equilibrio, por lo tanto, una empresa logra cubrir sus costos. Al incrementar sus ventas, logrará ubicarse por encima del Punto de Equilibrio y obtendrá beneficio, en cambio una caída en sus ventas desde el Punto de Equilibrio generará pérdidas.

La determinación del punto de equilibrio antes de iniciar operaciones permite estimar el nivel de ventas necesarias para recuperar la inversión.

A continuación se presenta el análisis del Punto de Equilibrio donde se obtuvo como resultado que las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias debe ser de \$ 248.925.502 y unos costos fijos de \$174.753.961 y costos variables de \$ 126.174.727.

Cuadro 71. Punto de equilibrio año a año

Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		423.452.268	444.624.881	466.856.125	490.198.932	514.708.878
Costos y gastos variables	Costos de Producción	126.174.727	130.262.789	134.287.909	138.249.402	142.148.035
	Gastos de Administración	-	-	-	-	-
	Total Variables	126.174.727	130.262.789	134.287.909	138.249.402	142.148.035
Costos y gastos fijos	Costos de Producción	110.169.773	113.739.273	117.253.817	120.712.804	124.116.905
	Gastos de Administración	58.283.078	60.101.853	61.892.625	63.655.090	65.389.589
	Gastos Financieros	6.301.110	6.301.110	6.301.110	6.301.110	6.301.110
	Total Fijos	174.753.961	180.142.236	185.447.552	190.669.005	195.807.605
Total Variables + Fijos		300.928.688	310.405.025	319.735.461	328.918.407	337.955.640
P.E. \$=	$\frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$	248.925.502	254.788.100	260.329.525	265.565.755	270.516.654
P.E. %=	$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}$	58,78%	57,30%	55,76%	54,18%	52,56%

13.9 RAZONES FINANCIERAS

- **Razones de Liquidez.** Son las encargadas de medir la capacidad con que la empresa cuenta en un periodo determinado para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, para el presente trabajo se utilizarán la *razón corriente* y el *capital de trabajo*.
- **Razones de endeudamiento.** Miden el grado de financiación con que cuenta la empresa en términos de deuda, se tendrán en cuenta la *tasa de endeudamiento* y la *cobertura de intereses*.
- **Tasas de rentabilidad.** Estas revelan la efectividad en la administración de la empresa, se utilizarán el rendimiento del activo y el rendimiento.

Indicadores financieros proyectados año a año:

Cuadro 72. Razones de Liquidez

Razones de Liquidez		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	3,46	2,52	2,56	2,61	2,66
Razón Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	3,09	2,30	2,34	2,39	2,44

Cuadro 73. Razones de Endeudamiento

Razones de Endeudamiento		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	26%	37%	37%	36%	36%
Participación Patrimonial	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	74%	63%	63%	64%	64%

Cuadro 74. Razones de Rentabilidad

Razones de Rentabilidad		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales Anuales}}$	12,86 %	16,27 %	17,08 %	17,95 %	18,88 %
Rendimiento sobre Activos Totales	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	18%	19%	20%	21%	23%

Teniendo en cuenta las cifras proyectadas se podrá obtener un nivel de liquidez representativo ya que en el primer año proyectado por cada peso que se adeude a corto plazo se tendrá \$3,46 para respaldarlo, indicador que tiene un comportamiento decreciente durante los periodos evaluados. Es de destacar que la empresa no dependerá del nivel de inventarios para responder por sus deudas a corto plazo, lo cual se refleja a través de la razón ácida.

En el año 1 la empresa tendrá un nivel de endeudamiento del 26% y una participación patrimonial de 74%, lo que indica que los terceros tendrán una participación representativa en la estructura financiera de la empresa, lo cual se debe en mayor proporción a la deuda financiera que se adquirirá para dar inicio al proyecto.

La rentabilidad que alcanzará la empresa oscilará entre 12,86% y 18,88% en los cinco años proyectados.

Para el año 1 el activo total tendrá un rendimiento del 18%, lo que indica que por cada \$100 en activos se obtendrán \$18 de utilidad.

13.10 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

13.10.1 Costo de Capital. Es el rendimiento requerido sobre los distintos tipos de financiamiento. Este concepto puede ser explícito o implícito y ser expresado como el costo de oportunidad para una inversión.

Cuadro 75. Costo de capital

Costo de Capital	Valor	Part %	I. Ef d i	CPP
Deuda	17.400.000	9,7%	26,40%	2,55%
Patrimonio operativo	162.664.121	90,3%	23,10%	20,87%
Total	180.064.121	100%		23,42%
CAPM =	$K_p = R_L + \text{Beta} * (R_M - R_L)$			23,10%
Donde:	KP Costo del K accionario			
	RL = Renta libre de riesgo (TES)			13%
	RM = Rentabilidad portafolio en el mercado			23%
	Beta = Indicador de riesgo de la empresa			1,01

13.10.2 Tasa Interna de Retorno. Se define como la tasa de interés con la cual el *Valor Presente Neto* es igual a cero. El *Valor Presente Neto* es calculado a partir del flujo de caja anual trasladando todas las cantidades futuras a presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR mayor rentabilidad. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Si la TIR supera el costo de capital se acepta la inversión, en caso contrario se rechaza.

Cuadro 76. Flujo de fondos generado al final de los años

	Inv. Inicial	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de impuesto		131.353.627	143.849.403	157.718.132	173.065.584	190.012.190
Impuestos renta + impuesto IVA		(66.505.098)	(63.487.146)	(69.129.145)	(75.311.039)	(82.055.982)
Utilidad del periodo en pesos		64.848.529	80.362.256	88.588.987	97.754.544	107.956.207
Depreciación		2.148.050	2.148.050	2.148.050	2.148.050	2.148.050
Flujo de caja bruto		66.996.579	82.510.306	90.737.037	99.902.594	110.104.257
Abonos a capital		-	-	-	-	-
Incrementos en capital de trabajo	(160.264.121)					
Inversiones en activos	(19.800.000)					
Flujo de fondos netos	(180.064.121)	66.996.579	82.510.306	90.737.037	99.902.594	110.104.257
Tasa de Referencia = 23,42%		VPN = \$ 58.161.480		TIR= 37%		

VPN:

1. Si VPN es igual a cero es indiferente.
2. Si VPN es mayor que cero, el proyecto es viable.
3. Si VPN es menor que cero, el proyecto no es viable.

Teniendo en cuenta estos criterios se determina que el proyecto es económicamente viable, ya que el VPN es \$ 58.161.480, y su TIR es superior al costo de Capital, que son 37% y 23,42%, respectivamente.

13.11 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

La relación beneficio / costo está representada por la relación:

$$R B/C = \frac{\sum \text{de Ingresos en VPN}}{\sum \text{de Egresos en VPN}}$$

En donde los ingresos y los egresos deben ser calculados de un modo que no genere pérdidas para la empresa y por el contrario tenga un criterio de ganancias para poder que uno de los objetivos se cumplan como el de generar beneficios a la empresa y su personal.

El análisis de la relación beneficio costo (B/C) toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

$B/C > 1$ implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es *aconsejable*.

$B/C = 1$ implica que los ingresos son iguales que los egresos, en este caso el proyecto es *indiferente*.

$B/C < 1$ implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto *no es aconsejable*.

Cuadro 77. Relación Costo Beneficio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	423.452.268	444.624.881	466.856.125	490.198.932	514.708.878
Tasa = 23,42%		VPN de los Ingresos = 1.274.351.970			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Egresos	298.780.638	372.800.517	451.378.421	473.547.768	496.957.190
Tasa = 23,42%		VPN de los Egresos = 1.104.575.223			
Relación Costo Beneficio = \$ 1,15					

Con base en la información anterior se puede argumentar que el Valor Presente de los Ingresos proyectados cubrirán el Valor Presente Neto de los Egresos, en donde por cada peso de Egresos se obtendrá 1,15 pesos de Ingresos.

13.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio, etc.), al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, los costos, etc.). De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN podremos calcular o mejorar las estimaciones sobre el proyecto que se va a comenzar.

Para la realización del análisis de sensibilidad se tomaron como base tres escenarios que son los siguientes:

1. Una disminución en el precio de venta del 10%.
2. Una disminución en los costos de materia prima del 10%.
3. Una disminución del precio de venta del 10% y de los costos del 10%.

Cuadro 78. Escenario 1: flujos generados al final de los años

	Inv. Inicial	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de impuesto		89.008.400	99.386.915	111.032.519	124.045.690	138.541.302
Impuestos renta + impuesto IVA		(45.755.937)	(44.368.277)	(49.054.331)	(54.232.485)	(59.923.501)
Utilidad del periodo en pesos		43.252.463	55.018.638	61.978.188	69.813.205	78.617.801
Depreciación		2.148.050	2.148.050	2.148.050	2.148.050	2.148.050
Flujo de caja bruto		45.400.513	57.166.688	64.126.238	71.961.255	80.765.851
Abonos a capital		-	-	-	-	-
Incrementos en capital de trabajo	(160.264.121)					
Inversiones en activos	(19.800.000)					
Flujo de fondos netos	(180.064.121)	45.400.513	57.166.688	64.126.238	71.961.255	80.765.851
Tasa de Referencia = 23,42% VPN = (\$ 12.417.972) TIR = 20%						

Cuadro 79. Escenario 2: flujos generados al final de los años

	Inv. Inicial	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de impuesto		143.971.100	156.875.682	171.146.923	186.890.524	204.226.993
Impuestos renta + impuesto IVA		(72.687.660)	(69.088.446)	(74.903.525)	(81.255.763)	(88.168.348)
Utilidad del periodo en pesos		71.283.440	87.787.235	96.243.398	105.634.760	116.058.645
Depreciación		2.148.050	2.148.050	2.148.050	2.148.050	2.148.050
Flujo de caja bruto		73.431.490	89.935.285	98.391.448	107.782.810	118.206.695
Abonos a capital		-	-	-	-	-
Incrementos en capital de trabajo	(158.161.209)					
Inversiones en activos	(19.800.000)					
Flujo de fondos netos	(177.961.209)	73.431.490	89.935.285	98.391.448	107.782.810	118.206.695
Tasa de Referencia = 23,42% VPN = \$ 80.628.050 TIR = 42%						

Cuadro 80. Escenario 3: flujos generados al final de los años

	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de impuesto		101.625.873	112.413.194	124.461.310	137.870.631	152.756.105
Impuestos renta + impuesto IVA		(51.938.499)	(49.969.576)	(54.828.711)	(60.177.209)	(66.035.866)
Utilidad del periodo en pesos		49.687.374	62.443.617	69.632.599	77.693.421	86.720.239
Depreciación		2.148.050	2.148.050	2.148.050	2.148.050	2.148.050
Flujo de caja bruto		51.835.424	64.591.667	71.780.649	79.841.471	88.868.289
Abonos a capital		-	-	-	-	-
Incrementos en capital de trabajo	(158.161.209)					
Inversiones en activos	(19.800.000)					
Flujo de fondos netos	(177.961.209)	51.835.424	64.591.667	71.780.649	79.841.471	88.868.289
Tasa de Referencia = 23,42% VPN = \$ 10.054.479 TIR = 26%						

Cuadro 81. Resumen del análisis de sensibilidad

Variable	Situación actual	Disminución en el PV del 10%	Disminución en los costos de MP del 10%	Disminución PV del 10% y de los costos del 10%
TIR	37%	20%	42%	26%
VPN	58.161.480	(12.417.972)	80.628.050	10.054.479
CK	23,42	23,42	23,42	23,42

Cuadro 82. Ponderación VPN

VPN	Valor	%	Ponderación
Normal	58.161.480	25%	14.540.370
Escenario 1	(12.417.972)	25%	(3.104.493)
Escenario 2	80.628.050	25%	20.157.013
Escenario 3	10.054.479	25%	2.513.620
Total			34.106.510

Cuadro 83. Ponderación TIR

TIR	Valor	%	Ponderación
Normal	37%	25%	9%
Escenario 1	20%	25%	5%
Escenario 2	42%	25%	11%
Escenario 3	26%	25%	7%
Total			31%

Como se puede observar el nivel de sensibilidad del proyecto es muy bajo, ya que al realizar diversos escenarios en donde se relaciona la posibilidad que los ingresos disminuyan, la ponderación en el VPN obtiene un valor de \$ 34.106.510, lo que significa que a pesar de la esta variabilidad el proyecto seguirá siendo viable, debido a que su VPN al ponderar estos escenarios sigue siendo mayor que cero, a su vez al reflejar la ponderación de la TIR su resultado es mayor a la tasa de descuento aplicada puesto que refleja un valor ponderado del 31%.

14. CONCLUSIONES

- La realización de este proyecto permitió reconocer las falencias que tenía el **supermercado ECHEVERRY** por falta de un direccionamiento estratégico.
- El direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las empresas para lograr sus fines; esto implica que si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta.
- El direccionamiento estratégico permitió identificar las áreas funcionales que componen la organización y a su vez establecer las responsabilidades y delegaciones que tiene cada cargo.
- El talento humano que tiene actualmente el supermercado ha sido seleccionado de manera empírica y sin contratación directa, generando desmotivación y poco sentido de pertenencia hacia la empresa.
- El estudio del medio ambiente externo permitió conocer el entorno en el que se desarrolla el supermercado como son las costumbres, la economía, los habitantes, la competencia y demás variables que permiten detectar datos de gran importancia para el estudio de mercadeo.
- La relación Costo Beneficio fue de 1,15, lo que significa que los Ingresos generados son superiores a los Egresos, es decir que el proyecto es viable debido a que este valor es mayor a uno.
- El proyecto genera una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 37%, lo cual indica que se tiene un beneficio económico para la empresa garantizando con ello una factibilidad económica del proyecto objeto de estudio.

15. RECOMENDACIONES

- Se considera fundamental dar a conocer a los trabajadores las nuevas políticas como parte del mejoramiento y la implementación hacia el Direccionamiento Estratégico dentro de la organización, que conlleve al cumplimiento de la misión y la visión de la empresa.
- Incentivar al personal de la empresa por medio de capacitaciones, estimulación del talento, las cuales redundarán en el mejor desempeño, motivación y compromiso del empleado dentro de la misma y a un trabajo en equipo eficiente y armonioso.
- El **Supermercado ECHEVERRY** debe apropiarse de la misión, visión y políticas, con el fin de que todo el equipo de trabajo se orienten hacia una misma dirección y se puedan alcanzar los objetivos.
- Realizar promociones periódicas especialmente sobre los precios, de tal forma que se atraiga la atención de un gran número de consumidores. Esto permitirá impulsar en forma gradual varios productos del supermercado.
- Se propone el ingreso de un Auxiliar de Mercadeo que se encargue directamente de la atención al cliente, de marcar espacios promocionales de las rifas y el estudio de mercado constante para así tener un valor agregado que marque la diferencia entre los competidores actuales y futuros.
- Poner en marcha el proyecto, teniendo en cuenta la viabilidad y factibilidad a través del estudio financiero, además se debe socializar el proyecto y comprometer a todos los empleados de la empresa para mejorar el posicionamiento del supermercado en el mercado local.
- Realizar promociones periódicas especialmente para generar reconocimiento en la zona, ofrecer la variedad de productos y promociones que tenga el supermercado de tal forma que se atraiga la atención de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Base de datos de legislación: Real Decreto 367/2005, de 8 de abril. (s.f.). Obtenido de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/rd367-2005.html

Bonta, P., & Farber, M. (1994). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. España: Grupo Editorial Norma.

Calderón Mejía, R. (2004). *Planeación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teoría sobre planeación efectiva de recursos humanos*. Managua, Nicaragua: Estrategika-Consultoría S.A.

Cámara de Comercio de Cali. (Enero de 2010). *Revista Acción: Una mirada a las tendencias mundiales*. Obtenido de <http://www.ccc.org.co/archivo/revista-accion/116/b.html>

Carvajal, L. (1994). *Metodología de la investigación* (10 ed.). Cali: Futuro.

Código de Comercio: Libro Primero de los comerciantes y de los asuntos de comercio. (s.f.). Obtenido de <http://www.encolombia.com/derecho/CodigoComercioColombiano/CodComercioLibro1.htm>

Comercio y distribución en Colombia. (s.f.). Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCIÓN%20en%20Colombia.pdf>

Cravens, D., Hills, G. E., & Woodruff, R. B. (1993). *Administración en Mercadotécnica*. México: Continental.

Chiavenato, I. (2002). *Un enfoque estrategico*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

DANE. (2005). *Boletín: Censo General 2005. Perfil Zarzal - Valle del Cauca*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/valle/zarzal.pdf>

Escalona Moreno, I. (Enero de 2006). *Planeación Estratégica aplicada a la empresa Bisnes Electronics*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/plabisnes.htm>

Gobernación Valle del Cauca, Colombia: Zarzal. (2006). Obtenido de <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=18>

Gómez, A. J. (1992). *Recursos humanos*. México: ECASA.

Jiménez, J. E., Lozano, M. P., & Varela, R. (1993). *Crear Empresas: Misión de Todos*. Colombia: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (ICESI).

Johnson, G. y. (2001). *Dirección estratégica* (5 ed.). Madrid: Prentice Hall.

Kenneth, A. (2003). *Manual del administrador de empresas*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H., & Wehrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. (11 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Méndez, C. (1985). *Metodología de la investigación*. Barcelona: McGraw-Hill.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Oficina de Estudios Económicos. (2010). *Informe económico 2 de 2010: Coyuntura económica de Colombia 2009-2010*. Obtenido de <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=23044>

Muñiz González, R. (2010). Marketing en el Siglo XXI. En *Capítulo 2. Marketing estratégico* (3 ed.). Madrid, España: Centro de Estudios Financieros.

Nuestro municipio: información general. (2012). Obtenido de <http://www.zarzalvalle.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f>

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.

Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Redacción de Economía y Negocios. (25 de Febrero de 2010). *Desempleo en Colombia fue de 14,6% en enero de este año, la más alta en los últimos 72 meses, según el Dane*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7301260>

Simpson Chávez, F. (2002). *Dirección estratégica de la empresa, una idea general*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/30/direstui.htm>

Tenjo Galarza, J. (12 de Febrero de 2012). *Desempleo: baja la tasa pero siguen los problemas*. Obtenido de <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/2720-desempleo-baja-la-tasa-pero-siguen-los-problemas.html>

Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1986). *Principios de administración* (4 ed.). México: CECSA (Compañía Editorial Continental S.A.).

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management* (11 ed.). McGraw-Hill.

Universidad del Valle. (Septiembre de 2004). *Bases para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 2005 - 2015. Consejo Académico. Capítulo 2. Análisis del entorno*. Obtenido de <http://planeacion.univalle.edu.co/plandesarrollo/versiones/BasesPD4.pdf>

Valdés Herrera, C. (2009). *Estrategia y dirección estratégica*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/direccion-estrategica-concepto-de-estrategia.htm>