



**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SUPERMERCADO
MERCACENTRO SAS, FACATATIVÁ (CUND)**

Javier Antonio Aldana Bustos
John Alexander Castro Sandoval
Carlos Alberto García Rozo

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Innovación
Bogotá, Colombia
2020

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SUPERMERCADO
MERCACENTRO SAS, FACATATIVÁ (CUNDINAMARCA)**

Javier Antonio Aldana Bustos
John Alexander Castro Sandoval
Carlos Alberto García Rozo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Innovación

Director:
Antonio Lobato Junior

Modalidad:
Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Innovación
Bogotá, Colombia
2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 30 - Noviembre – 2020

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a mis hijos Mariana y Santiago quienes son el hilo conductor de mi vida, a mi familia y amigos. A mi amiga Mónica García, quien me alentó a sacar adelante este proyecto.

Javier Antonio Aldana Bustos

“Ten el coraje de seguir tu corazón y tu intuición. De algún modo ellos ya saben lo que realmente quieres ser” (Steve Jobs)

John Alexander Castro Sandoval

Este trabajo se lo dedico a mi madre Sandra Rozo por ser uno de los pilares de amor más importante en mi vida, su apoyo y motivación. A mis padres Nieves Calderón y Jesús Rozo por brindarme sus bendiciones, cariño y compañía. Finalmente, a mi novia Mercedes Niño por brindarme su tiempo, conocimiento y apoyo en este proceso de aprendizaje.

Carlos Alberto García Rozo

Agradecimientos

Agradecemos a la empresa Mercacentro SAS por abrirnos las puertas y colaborar de forma cordial y constante durante el proceso de diagnóstico organizacional. También a todas las personas que hicieron posible sacar adelante este proyecto tan retador y a nuestro asesor Antonio Lobato Junior por brindarnos su tiempo y experiencia

Javier Antonio Aldana Bustos

John Alexander Castro S.

Carlos Alberto García Rozo

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo formular el plan estratégico para Mercacentro, un supermercado ubicado en el municipio de Facatativá (Cundinamarca), que desde hace más de 30 años abastece la canasta familiar de la región. Se identifican elementos competitivos a corto y mediano plazo que apalancen su posición en el mercado y les permita enfrentar los desafíos de su alrededor, como la llegada de supermercados de grandes superficies y tiendas hard discount a la región, apoyados en algunos conceptos estratégicos explicados en el presente trabajo, aplicando la investigación descriptiva y explicativa, teniendo en cuenta métodos de observación y de recolección de datos de diferentes fuentes como: literatura, artículos de la WEB, entrevistas y encuestas con los diferentes grupos de interés.

Para su desarrollo en primer lugar, se realizó un diagnóstico de los factores internos y externos. También se identificó el marco institucional de Mercacentro y se realizó un análisis de competidores, que permitió identificar aquellas estrategias que fueron consideradas para la formulación del Plan Estratégico. Con estos insumos se permitió determinar las opciones estratégicas necesarias para mitigar las debilidades, contrarrestar las amenazas, aprovechar las oportunidades y mejorar los factores claves de éxito, con la utilización de las fortalezas identificadas.

Como resultado del ejercicio, se concluye que Mercacentro ha encontrado aspectos de trabajo importantes que lo han llevado a tener un crecimiento rentable entre el año 2018 y 2019, pero que tiene que trabajar en tres frentes importantes para seguir siendo un supermercado competitivo: Transformación digital, Experiencia y servicio al cliente.

Palabras clave: Plan Estratégico, Supermercado, Servicio, Competitividad, Filosofía Empresarial

Abstract

This work aims to formulate the strategic plan for Mercacentro, a supermarket located in Facatativá township (Cundinamarca), which for more than 30 years has been supplying the region's family basket. Competitive elements are identified in the short and medium term that leverage their position in the market and allow them to face the challenges around them, such as the arrival of large-scale supermarkets and hard discount stores in the region, supported by some strategic concepts explained in the present work, applying descriptive and explanatory research, taking into account observation methods and data collection from different sources such as: literature, WEB articles, interviews and surveys with different interest groups.

For its development in the first place, a diagnosis of internal and external factors was made. Mercacentro's institutional framework was also identified and a competitor analysis was carried out, which made it possible to identify those strategies that were considered for the formulation of the Strategic Plan. With these inputs, it was possible to determine the strategic options necessary to mitigate weaknesses, counteract threats, take advantage of opportunities and improve key success factors, using the identified strengths.

As a result of the exercise, it is concluded that Mercacentro has found important work aspects that have led it to have profitable growth between 2018 and 2019, but that it has to work on three important fronts to remain a competitive supermarket: Digital transformation, Experience and customer service

Keywords: Strategic Plan, Supermarket, Service, Competitiveness, Business Philosophy

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	13
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3. FORMULACIÓN DE PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	15
2. OBJETIVOS	16
2.1. OBJETIVO GENERAL	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
4.2. LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA EMPRESA.....	22
4.2.1. <i>Visión</i>	22
4.2.2. <i>Misión</i>	23
4.2.3. <i>Principios y Valores</i>	24
4.3. EVALUACIÓN EXTERNA.....	25
4.4. ANÁLISIS PESTEL.....	25
4.5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	26
4.6. FUERZAS COMPETIDORAS DE PORTER.....	27
4.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	28
4.8. EVALUACIÓN INTERNA.....	28
4.9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	29
4.10. LOS RECURSOS COMO VENTAJA COMPETITIVA.....	31
4.12. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	34
5. MARCO INSTITUCIONAL	36
5.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR ECONÓMICO DE LOS SUPERMERCADOS.....	36
5.2. BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA.....	37
5.3. LA EMPRESA HOY (DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, ORGANIGRAMA, PRODUCTOS Y SERVICIOS).....	37
5.4. ORGANIGRAMA.....	38
5.5. DATOS BÁSICOS DE LA POBLACIÓN DE FACATATIVÁ.....	38
6. DISEÑO METODOLÓGICO	41
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
6.1.1. <i>Investigación Descriptiva</i>	41
6.1.2. <i>Investigación explicativa</i>	42
6.2. METODOLOGÍA.....	42

6.2.1	<i>Conceptos de Metodología.</i>	42
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	49
7.1.	ANÁLISIS INTERNO	49
7.1.1.	<i>Identificación de Factores Internos.</i>	49
7.1.2	<i>Análisis de enfoque administrativo.</i>	54
7.1.3.	Principales hallazgos entrevista directivos:	57
7.1.4.	Percepción de los Colaboradores.	59
7.1.5.	Hallazgos y Resultados percepción de colaboradores	61
7.1.6.	Análisis Financiero	71
7.2.	ANÁLISIS EXTERNO	75
7.2.1.	<i>Análisis PESTEL</i>	75
7.2.2.	Matriz de Evaluación de las Fuerzas Competitivas de Porter.	85
7.2.3.	Análisis De Factores Externos A Través De La Matriz EFE.	93
7.2.4.	Matriz del Perfil Competitivo.	94
7.2.5.	Matriz ERIC	98
7.2.6.	Análisis de la Filosofía Empresarial.	98
8.	PLAN DE INTERVENCIÓN	102
8.1.	HALLAZGOS	102
8.2.	PLAN ESTRATÉGICO.	105
8.2.1	<i>Propuesta de filosofía empresarial.</i>	105
8.2.2	<i>Propuestas Estratégicas.</i>	105
8.2.3	<i>Ebitda</i>	112
9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	113
9.1.	RECOMENDACIONES	113
9.2.	CONCLUSIONES	114
10.	REFERENCIAS	116
ANEXOS		¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Estructura de la Matriz de Perfil Competitivo.</i>	26
<i>Tabla 2. Estructura de la Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	30
<i>Tabla 3. Diseño Metodológico, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.</i>	44
<i>Tabla 4. Descripción de Técnicas de Recolección.</i>	46
<i>Tabla 5. Encuesta Percepción Cliente.</i>	49
<i>Tabla 6. Entrevista Semiestructurada a Profundidad.</i>	55
<i>Tabla 7. Ficha Técnica Encuestas.</i>	60
<i>Tabla 8. Escala Medición Clima.</i>	69
<i>Tabla 9. Matriz de evaluación de factores Internos.</i>	70
<i>Tabla 10. Resultados Financieros.</i>	72
<i>Tabla 11. Comparación Ratios de rentabilidad.</i>	73
<i>Tabla 12. Contexto legal.</i>	83
<i>Tabla 13. Niveles de Negociación con Proveedores.</i>	86
<i>Tabla 14. Niveles de Negociación con Clientes.</i>	87
<i>Tabla 15. Rivalidad Entre Competidores.</i>	89
<i>Tabla 16. Nuevos Competidores.</i>	90
<i>Tabla 17. Productos Sustitutos.</i>	91
<i>Tabla 18. Matriz EFE</i>	93
<i>Tabla 19. Matriz Perfil Competitivo</i>	95
<i>Tabla 20. Matriz ERIC.</i>	98
<i>Tabla 21. Plan Estratégico Mercacentro.</i>	105
<i>Tabla 22. Histórico Ebitda Mercacentro últimos 5 años</i>	112

Lista de Figuras.

<i>Figura 1. Las Cinco Fuerzas de Porter.</i>	27
<i>Figura 2. Pirámide Poblacional.</i>	38
<i>Figura 3. Ingreso Per Cápita de la Población de Facatativá.</i>	40
<i>Figura 4. Identificación Edad y Género.</i>	50
<i>Figura 5. Preferencias por Género.</i>	51
<i>Figura 6. Preferencias por Edad.</i>	51
<i>Figura 7. Sugerencias por Género.</i>	51
<i>Figura 8. Sugerencias por Rango de Edad.</i>	52
<i>Figura 9. Competencia.</i>	53
<i>Figura 10. Calificación del Servicio.</i>	54
<i>Figura 11. Flujo de Información.</i>	61
<i>Figura 12. Clima Organizacional.</i>	62
<i>Figura 13. Percepción de Respeto.</i>	63
<i>Figura 14. Cargas Laborales.</i>	63
<i>Figura 15. Oportunidades de formación.</i>	64
<i>Figura 16. Horario Laboral.</i>	65
<i>Figura 17. Conocimiento de Filosofía Empresarial.</i>	65
<i>Figura 18. Felicidad Empresarial.</i>	66
<i>Figura 19. Motivación.</i>	66
<i>Figura 20. Comunicación nivel directivo.</i>	67
<i>Figura 21. Reconocimiento.</i>	68
<i>Figura 22. Relaciones Interpersonales Nivel Directivo.</i>	68

Lista de Anexo.

- Anexo A. Tipos de Retailers de Alimentos **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo B. Organigrama **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo C. Resultados Entrevista Semiestructurada a Profundidad (Directivos)..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo D. Comparativo de Precios..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo E. Posicionamiento en buscadores. **¡Error! Marcador no definido.**

1. Introducción

1.1. Antecedentes del Problema

El ecosistema de mercado colombiano ha venido cambiando en las últimas décadas, primero con la llegada de las grandes superficies internacionales y ahora, con la incursión de las tiendas de descuento duro, conocidas como hard discount. Estas últimas, compitiendo mediante el precio, la asequibilidad de compra y una estrecha relación con proveedores locales (Caicedo y Quinceno, 2015), ofreciendo nuevas propuestas de valor en los hogares, quienes encuentran en ellos, una nueva alternativa de relación precio-calidad y empoderamiento de marca no tradicional.

Las ventajas competitivas de los hard discount han permeado directamente en el dinamismo comercial de los supermercados tipo superretes, equilibrando gradualmente el poder de negociación de los clientes y proveedores con respecto a las grandes superficies, tal como lo señala Silva (2011). A su vez, la implementación de sólidas políticas en reducción de costos de logística, personal, transporte, publicidad y distribución (Gómez, 2015) han generado factores críticos de éxito en estos negocios y, por ende, los supermercados deben implementar nuevas estrategias para elongar su perdurabilidad en el mercado nacional.

Es pertinente evaluar los factores que propicien la perdurabilidad de los supermercados medianos, diseñando estrategias que garanticen su continuidad y competitividad en el mercado. Bajo ese contexto, MERCACENTRO S.A.S (Mercacentro

de ahora en adelante) ubicado en el sector de Facatativá comercializa toda clase de productos alimenticios y de cuidado del hogar en general. La empresa cuenta con más de 100 empleados y está convencida que con su talento humano y su relación estrecha con clientes y proveedores, se puede generar un valor percibido centrado en el servicio al cliente tanto interno como externo, estableciendo así una visión holística de su cultura organizacional, con el propósito de mantenerse vigente en el mercado local, además de lograr una sostenibilidad social y financiera para los diferentes grupos de interés.

1.2. Planteamiento del Problema

La perdurabilidad en el mercado de un supermercado tipo superete, depende de muchos factores externos (competidores, alianzas, variables macroeconómicas, tendencias de consumo, comportamientos culturales e irrupciones tecnológicas) e internos (estructura organizacional y de procesos, desarrollo del talento humano, solidez financiera, relación con los clientes y proveedores) y de la habilidad a nivel gerencial de tomar decisiones acertadas en los momentos oportunos (liderazgo efectivo).

De igual forma, la entrada de nuevos actores en el sector con propuestas de valor contundentes, atractivas y disruptivas obliga a que se deba repensar y rediseñar el modelo de oferta, de negocio y de valor que se ofrece al mercado con el objetivo de no perder cuotas de participación frente a los nuevos competidores e incluso, con el fin de asegurar la subsistencia de un negocio sostenible capaz de adecuarse a las coyunturas competitivas que dicta el entorno. A partir de este riesgo, es necesario administrar de manera idónea al cliente interno de la organización, alineándose con los objetivos de la organización y las exigencias cada vez más rigurosas de la demanda.

1.3. Formulación de Pregunta de Investigación

En este sentido se considera pertinente plantear la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las estrategias que debe adoptar Mercacentro en el corto y mediano plazo para perdurar en el mercado de Facatativá?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General.

- Formular el plan estratégico para Mercacentro, identificando los elementos competitivos a corto y mediano plazo que permitan fortalecer a la empresa, y apalancar su perdurabilidad en el mercado de Facatativá.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de Mercacentro haciendo uso de diferentes herramientas de análisis.
- Realizar un análisis de competidores basados en factores clave de éxito.
- Determinar las opciones estratégicas necesarias para mitigar las debilidades, contrarrestar las amenazas, aprovechar las oportunidades y mejorar los factores claves de éxito, con la utilización de las fortalezas identificadas.
- Proponer un informe empresarial con hallazgos y recomendaciones necesarias para que Mercacentro empiece a implementar su Plan estratégico.

3. Justificación

La evolución continua y acelerada de las tendencias de consumo, obliga a las empresas a rediseñar su propuesta de valor constantemente, buscando alternativas que satisfagan a sus clientes y se ajusten a su realidad. En este sentido, el sector del retail ha pasado de tener promociones en ciertas temporadas del año, a apostarle a los descuentos permanente, lo que se ha denominado entre los expertos como *Hard discount* (Gómez, 2015).

Por otra parte, las dinámicas de consumo de las nuevas generaciones han cambiado y se ha vuelto una tendencia la adquisición de productos con apoyo de la omnicanalidad, creando experiencias entre el mundo digital y físico en los procesos de compra. (Ipsos, 2020)

Por estas razones es importante formular el plan estratégico de Mercacentro, permitiendo consolidar ventajas competitivas que apalanque su perdurabilidad en el mercado local de Facatativá y su sostenibilidad económica en el corto y mediano plazo, transformándose en un referente de la región, siendo reconocido como la mejor opción para merchar, además de ser un buen lugar para trabajar y contribuir con el desarrollo del municipio.

4. Marco de Referencia

4.1. Planeación Estratégica

En la actualidad las compañías deben ser más eficientes y eficaces para adecuar sus atributos competitivos frente a lo que demanda el mercado, por ello es necesario dentro de cualquier organización implementar un plan estratégico debidamente diseñado, para así facilitar mediante una ruta la consecución de los objetivos propuestos. En este contexto se puede afirmar que “el objetivo de toda empresa es conseguir resultados favorables, lo cual se presenta con la diferenciación; ser diferente, en eso consiste la estrategia competitiva, esta solo se logra encontrando las ventajas competitivas” (García, Prieto y García, 2016) citados en García *et al.* (2017 p.2)

Para empezar a hablar de planeación estratégica, se considera necesario definir el concepto de planeación, según Kazmier (1993), es indispensable establecer objetivos y describir la metodología para cumplirlo. Es así como se puede inferir que la planeación es la capacidad de estructurar un camino a seguir, con una serie de pasos para obtener un resultado.

Así mismo, se debe analizar la diferencia entre estrategia y táctica, dado que es muy común confundir la operación del día a día como algo estratégico, cuando realmente no tiene esta naturaleza.

La planeación estratégica tiene una visión a largo plazo, tiene que ver con el sueño, la visión, hacia dónde se quiere llegar, pocas veces un plan estratégico incide en las decisiones cotidianas que se toman en una organización (Pérez, 2003), mientras que la táctica hace

referencia a la operación, a la ejecución, es mucho más pragmático; son esos pequeños pasos que llevan a cumplir el sueño, se relaciona con el corto plazo.

La planeación estratégica tiene su origen en la década de 1950, pero fue hasta la década de los 60 y mediados de los 70 que tuvo gran popularidad. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y gran parte de las corporaciones estadounidenses se obsesionaron con ella, sin embargo, en la década de los 80 fue cayendo en el olvido, ya que su implementación no traía muchos beneficios. Solo hasta los 90 esta práctica fue retomada y se ha convertido en una herramienta básica para todas las empresas y el mundo de los negocios (David, 2013). Desarrollar un plan estratégico resulta dispendioso y cuando se toma la decisión de realizarlo, se debe realizar un trabajo a conciencia, puesto que este va a ser el pilar de las decisiones que va a tomar la compañía a largo plazo; el resultado de este es un documento que va a servir de bitácora para el funcionamiento de la organización, Aplicar y seguir las recomendaciones de este es otro paso importante, para no dejarlo en el olvido como un archivo más de la empresa (Pérez, 2003).

Desde la academia se utiliza el término de administración estratégica, que hace referencia a la misma planeación estratégica. En consecuencia, en la administración se han identificado 3 etapas de este proceso: la formulación, la implementación y la evaluación de estrategias. La formulación de estrategias consiste en hacer una serie de análisis para desarrollar la misión, la visión, identificación de oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, y establecer objetivos a largo plazo (David, 2013). Es decir, con base en estos insumos se crean las estrategias para identificar cuál debe ser el plan de acción de la empresa, dentro de los que se

pueden distinguir planes de fuga, planes de expansión, nuevos negocios a incursionar, planes de fusión, entre otros.

La importancia y la utilidad del plan estratégico según Tito (2003) se concentran en los siguientes criterios:

- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que las acciones diarias acerquen a la empresa cada vez más al cumplimiento de las metas.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la Visión, Misión y Estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la Organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la Organización facilitando la acción innovadora de Dirección y Liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la Organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las Oportunidades y las Amenazas
- El desarrollo de una Planificación Estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundaría en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.

- Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
- Optimiza los procesos en las áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
- Contribuye a la creación y redefinición de Valores Corporativos, que se traducen en: Trabajo en Equipo, Compromiso con la Organización, Calidad en el Servicio, Desarrollo Humano (Personal y Profesional), Innovación y Creatividad, Comunicación, Liderazgo, etc.

Ahora bien, no se puede dejar a un lado lo concerniente a la implementación estratégica, entendiéndose como la etapa en la que se plasman todos los hallazgos y recomendaciones detectados durante la formulación. En la misma se deben crear objetivos, replantear o establecer políticas, alinear la columna vertebral de la empresa y reorientar si es necesario su enfoque competitivo; todo para que se pueda llevar a cabo la estrategia. Por consiguiente, la implementación supone una etapa crucial, dado que en algunos casos implica el cambio de costumbres, métodos de trabajo, mecanismos de control, además de incorporar nuevas modalidades de motivación para los colaboradores, para así mantener una línea de trabajo más disciplinada.

Finalmente, la evaluación estratégica corresponde a aquella etapa en la se analiza el resultado de cada una de las decisiones tomadas; es aquí donde se deben encontrar los resultados, ya sean positivos o negativos, de la ejecución de los lineamientos y de los cambios que se han desarrollado a lo largo del plan. Producto del monitoreo de la ejecución del plan, se pueden replantear nuevamente estrategias o tácticas que no hayan funcionado, o revalidar las que han

dado buenos resultados. Además, este es un proceso que debe replicarse a través del tiempo, en la medida que los mercados son cambiantes y una buena estrategia hoy, no asegura el éxito del mañana.

A continuación, se profundiza en lo que respecta a la formulación estratégica, resaltando las herramientas más importantes que se utilizan para realizar análisis externos, internos y competitivos en relación con la competencia.

4.2. La Visión y la Misión de la Empresa

4.2.1. Visión.

Para las empresas es de vital importancia conocer desde que nacen su gran propósito, su gran ideal, para identificar de antemano qué es lo que quieren alcanzar en el futuro, y para ello deben plantearse una visión y mantenerla actualizada según el comportamiento del mercado y lo que indiquen los factores que la afecten directamente. “Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara es la base para desarrollar una declaración de misión detallada” (David, 2013, p. 45).

La temporalidad de la visión hace que se pueda analizar desde diferentes perspectivas:

La Visión del liderazgo que implica comprender qué ha ocurrido en la historia y que está sucediendo en el presente, para poder planificar hacia dónde debe dirigirse la organización. La visión es una ruta para el futuro que se ha diseñado. (Quigley, 1993).

Otras preguntas que se deben responder para poder definir adecuadamente la visión según Pérez son: “¿Cómo queremos que sea nuestra organización?, ¿Cómo imaginamos que debemos

ser en el futuro?, ¿Cómo queremos que nos vean nuestros clientes y competidores en el futuro?” (2013, p. 103).

4.2.2. Misión.

Las empresas desde su nacimiento son creadas con una razón de ser, con unas bases que se convertirán en el hilo conductor de todas sus acciones y decisiones, es así como:

La Misión manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización (Bueno, 1993).

Bajo esa lógica, las preguntas que se deben responder para construir la misión son:

¿Quiénes son los clientes de la empresa o del área de trabajo analizada?, ¿Cuáles son los principales productos?, ¿Cuál es el sector o segmento donde compite la empresa?, ¿Es la tecnología un interés primordial?, ¿Se tienen objetivos económicos claros?, ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas?, ¿Cuál es la principal ventaja competitiva?, ¿Se preocupa la organización por asuntos sociales, comunitarios y ambientales? (Pérez, 2013, p.105).

De acuerdo con todo lo anterior se concluye que tanto la visión como la misión deben ser declaraciones claras, concisas e inspiradoras, que estén en la capacidad de movilizar a toda una organización y a sus miembros, pues de las mismas depende que se puedan establecer unos objetivos precisos, contextualizados y realizables, además de ser los cimientos para plantear una estrategia adecuada y con un norte definido.

4.2.3. Principios y Valores.

“Todos tenemos valores” (Argandoña, 2002 citado por Moreno y Del Cerro, 2009, p. 6). A partir de esta afirmación se encuentra la estrecha relación que existe entre los valores de una persona y los valores de una compañía. Según Moreno y Del Cerro (2009), se puede decir que los valores vienen con las personas y se manifiestan en sus contextos familiares, sociales y profesionales, y estos pueden verse reflejados en las actividades diarias de una compañía; el reto consiste en alinear los valores personales con los corporativos.

Los valores orientan y lo hacen en un doble sentido: primero, en la toma de decisiones y, segundo, en la conducta de las personas. (Argandoña, 2002 citado por Moreno y Del Cerro, 2009). Con esto se puede inferir que a nivel de recursos humanos es estratégico para un proceso de selección contrastar los valores de la empresa con los valores de las personas, ya que las decisiones que se tomarán más adelante serán el reflejo de las conductas de los colaboradores.

Según García (2002), existen algunos criterios de idoneidad de los valores instrumentales, los cuales se referencian a continuación:

1. Pocos: no más de 3 y fáciles de recordar (palabras simples).
2. Combinación de valores éticos y valores de competencia.
3. Palabras no quemadas (p. ej.: eficiencia, calidad o excelencia).
4. Participativamente escogidos y definidos en 2-3 líneas, asociándose a ejemplos de conductas de coherencia y no coherencia de acción.
5. Críticos para la selección y promoción.
6. Percibidos como algo por lo que vale la pena comprometerse libremente (no constituyen catecismos ni manuales de adoctrinamiento).
7. Potenciables mediante formación a todos los niveles jerárquicos.
8. Convertidos en acciones de coherencia mediante

equipos de proyecto específicos. 9. Coherencia entre teoría y práctica directamente proporcional al nivel jerárquico. 10. Periódicamente auditados y reformulados (P. 260).

4.3. Evaluación Externa

El cambio permanente en las reglas de juego de los mercados a nivel global hace que las compañías estén muy pendientes de las señales que dicta el entorno. Es por eso que en este punto se abordarán de manera integral los aspectos que afectan a nivel externo el proceso de planeación estratégica. Es así como en cualquier proceso de planificación es obligatorio indagar y evaluar sobre “información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2013, p. 80), para poder identificar y mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Las oportunidades son aquellas áreas en las que se pueden presentar situaciones externas favorables a la empresa y que podrían derivar potencialmente en eventuales ventajas, sin embargo, si no son aprovechadas cuentan únicamente como posibilidades. Mientras que las amenazas son circunstancias externas que pueden afectar y/o limitar el desempeño y los resultados organizacionales, y para los cuales generalmente no se está preparado.

4.4. Análisis PESTEL

En esta herramienta de análisis externo, se puede identificar el comportamiento del sector o mercado de acuerdo con seis categorías: política, legal, económica, social, tecnológica y

4.6. Fuerzas Competidoras de Porter

Según Porter (1990) “la labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia” (p. 6). En ese orden de ideas, este autor subraya cinco fuerzas que se posicionan como la columna vertebral de la competitividad, siendo estas: 1). El poder de negociación de los proveedores; 2). El poder de negociación de los clientes; 3). La amenaza de productos sustitutos; 4). La amenaza de nuevos competidores y; 5). La rivalidad entre los competidores actuales. Cabe señalar que cada una de estas fuerzas son herramientas analíticas que permiten identificar la intensidad de la dinámica empresarial y su incidencia en la rentabilidad dentro de la industria. Fruto de su análisis, se pueden derivar estrategias y tácticas que permitan gestionar las adversidades competitivas del entorno, incluso sacando provecho de ellas.

Figura 1. *Las Cinco Fuerzas de Porter.*



Fuente. <https://franciscotorreblanca.es/las-5-fuerzas-competitivas-de-porter/>

4.7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas de la empresa, se deben enlistar y asignar un peso relativo en un rango de 0 (la menos importante) y 1 (la más relevante) y un puntaje entre 1 y 4. La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite diseñar estrategias de crecimiento, expansión y defensa, esto cuando el poco conocimiento de las oportunidades organizacionales no ha hecho frente a los riesgos externos del mercado. Según el portal web yiminshum (2018)

si el valor de las oportunidades es superior que las amenazas, significa que el entorno externo es favorable para la marca, pero si fuera en el caso contrario, se debe analizar y reforzar las debilidades de las marcas y robustecer las fortalezas de la marca para crear un escudo contra el ambiente externo. (P. 1)

4.8. Evaluación interna

Es imposible efectuar un Plan Estratégico sin antes analizar y evaluar con criticidad la gestión interna de la organización y el desempeño de sus áreas funcionales y operativas. Identificar en cuáles aspectos la compañía es débil y en cuáles es fuerte facilitará tomar las mejores decisiones encaminadas a fortalecer lo débil y a potenciar aquello que se está haciendo bien. “El proceso de una auditoría interna representa una oportunidad para que los gerentes y empleados de toda la organización participen en la determinación del futuro de la empresa. La participación en el proceso puede motivarlos y movilizarlos” (David, 2013, p. 125).

Una de las condiciones para realizar un análisis interno en una organización, es tener presente que, si bien los recursos destinados para que una empresa pueda producir, vender y

distribuir sus bienes o servicios no han perdido importancia, hoy en día es poco probable que sea esto lo que les genere una ventaja competitiva, dado que cada día hay más empresas entregando el mismo producto a sus clientes (Hitt, Duane y Hoskisson, 2015). Así pues, es supremamente relevante que dentro del análisis interno se detecten aquellas actividades que realmente son generadoras de valor y otras que son complementarias o accesorias, o incluso esas que son improductivas y que no generan ningún tipo de aporte.

Por ende, al realizar un análisis interno se deben tener en cuenta los factores críticos de éxito (FCE) de la empresa, que no son más que los criterios o elementos que sí son atendidos garantizarán el cumplimiento de las expectativas. Una vez identificados estos factores, se puede realizar un análisis sobre las debilidades y fortalezas de la empresa, que deben estar muy relacionadas con los FCE anteriormente mencionados.

Es importante destacar que las debilidades de la compañía son todas aquellas limitaciones internas que le impiden implementar acciones que conduzcan a la materialización de su misión y visión, mientras que las fortalezas son aquellos atributos y recursos perceptibles dentro de una organización, a nivel técnico, humano, financiero o tecnológico, que la hacen en su conjunto sólida frente a los cambios del entorno, siendo las mismas los principales factores diferenciales frente a la competencia.

4.9. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es un instrumento que sirve para identificar las debilidades y fortalezas más predominantes dentro de una compañía. Corresponde

a una herramienta para formular estrategias sintetizando los resultados obtenidos (Hill, 2019). De acuerdo con Wheelen y Hunger (2013), se deben seguir los pasos para la elaboración de la matriz EFI:

- Realizar un listado de las fortalezas y debilidades de acuerdo con los factores claves de éxito, enumerando de 8 a 10 de cada uno y siendo lo más específico posible.
- Asignar una ponderación de 0.0 a 1.0, donde el primero es menos importante y el segundo es el más importante. Todos los pesos deben sumar 1 sin importar el número de factores. Esto determina el valor de éxito de cada factor de la empresa en la industria.
- Asignar a cada factor una calificación de 4.0 (Sobresaliente) a 1.0 (mala). Las debilidades recibirán los valores de 1 o 2 y las fortalezas de 3 o 4.
- Multiplicar la ponderación de cada factor con la calificación dada, creando una calificación ponderada para cada factor.
- Finalmente se debe sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable para encontrar una ponderación total de la organización.

Tabla 2. *Estructura de la Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Factores Internos	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Debilidades			
Totales			

4.10. Los Recursos Como Ventaja Competitiva

Acogiendo lo señalado por Wheelen y Hunger (2013), los recursos de una empresa determinan una ventaja competitiva sostenida, no obstante, estos por sí solos no generan tal ventaja. En ese sentido, los autores reseñados citan a Grant para rescatar 5 pasos orientados al análisis de los recursos en la implementación de la estrategia:

- Identificar y clasificar los recursos de la empresa en relación con sus fortalezas y debilidades.
- Combinar fortalezas en capacidades distintivas y competencias centrales.
- Evaluar el potencial benéfico de estas capacidades y competencias con relación a una posibilidad de ventaja competitiva sostenible.
- Seleccionar la estrategia que explote mejor las capacidades y competencias de la empresa con relación a las oportunidades externas.
- Identificar las brechas de los recursos e invertir en mejorar las debilidades.

4.11. Canales de Distribución

Dentro de los canales de distribución de retail más conocidos en Colombia se encuentran los siguientes tres: el mercado tradicional conocido como las tiendas de barrio, los superretes y las grandes superficies o supermercados.

Las tiendas de barrio han tenido su evolución como pequeños negocios familiares, como solución a una difícil situación laboral en el país. Según la Federación Nacional de Comerciantes “las tiendas de barrio no solo aportan económicamente al país, sino que ayudan a disminuir el desempleo, dicho estudio arrojó que 4,25 personas por cada negocio son empleadas en estos establecimientos, aportándoles crecimiento laboral y financiero” (Secretaría de desarrollo económico, 2020, p.2). Asimismo, es de destacar que las tiendas de barrio se caracterizan por ofrecer productos en pequeñas cantidades y por encontrar una relación muy cercana entre el cliente y su tendero, además, al estar muy cerca de los hogares colombianos, cuentan con la posibilidad de vender a bajo costo e, inclusive, a crédito según el nivel de confianza entre los actores.

Por otro lado, la Federación Nacional de Comerciantes también recalca que en Colombia existen alrededor de 120.000 tiendas, y cada año van apareciendo más en la industria. De igual manera, la edad promedio de los tenderos es de 42 años, y se distribuyen con un 52% mujeres, de las cuales el 40% son cabeza de hogar, con un nivel de escolaridad en su mayoría de primaria y bachillerato (FENALCO, 2020).

En esta línea, los superetes son mercados que se encuentran en la mitad de las tiendas de barrio y los grandes supermercados, creado por un amplio grupo de negocios familiares. De acuerdo con su tamaño y volumen de ventas se pueden distinguir 4 tipos de ellos, según lo expresado por Puin (2009, p. 1):

Tipo A: Tienda Mixta-Superete, de formato mixto, caja registradora, baja tecnología y de un espacio que oscila entre los 50 y 100 mts².

Tipo B: Superetes Pequeño, son los autoservicios con más de una registradora y que ocupan un espacio entre los 50 y 100 mts².

Tipo C: Superetes medianos, autoservicios con más de dos cajas, nivel medio alto de tecnología y

un espacio entre 101 y 200 mts².

Tipo D: Superetes Grandes, Autoservicio, más de tres cajas, nivel medio alto de tecnología que miden entre 201 y 400 mts².

Sin embargo, para el análisis de Mercacentro, interesa profundizar en el concepto de supermercado entendido como lo menciona Zimmerman (1955) citado por Aristizabal (2017, p.141)

un establecimiento de venta al detalle con muchas secciones, que vende comestibles y otras mercancías, de propiedad total del que lo lleva o bien funcionando por concesión, con un espacio adecuado para aparcamiento de coches [...] Debe funcionar sobre la base del sistema de autoservicio: el cliente elige y se sirve por sí mismo.

Así mismo, es pertinente tener en cuenta que el supermercado ofrece en un solo lugar diferentes tipos y presentaciones de productos para el hogar, entre ellos víveres, carnes, verduras, panadería productos de aseo, entre otros. Es un lugar que puede tener un área entre 2000 a 4500 m², con 10 líneas de caja tal y como lo presenta Levy, Michael & Weitz y Barton (2004) (ver Anexo A)

Finalmente, es importante resaltar que los supermercados se encuentran en el otro extremo de las tiendas de barrio, ya que son grandes superficies de retail, donde se encuentran generalmente productos en grandes cantidades y se pierde la cercanía entre el cliente y el tendero. No obstante, allí se presenta mayor impulso en términos de innovación y en implementación de nuevas tendencias de consumo.

Desde la llegada de las grandes superficies a Colombia, se creía que estas iban a acabar con las pequeñas tiendas de barrio, sin embargo, ambos modelos se han complementado mutuamente; mientras que los hipermercados surten en gran proporción las alacenas de los hogares colombianos, las tiendas realizan reposición de los productos que se van agotando en su canasta (Revista Semana, 2000).

En congruencia con las definiciones anteriores, se observa que el nivel de competitividad entre todos los canales de retail es muy alto, pero se pueden complementar dependiendo de la tipología de clientes objetivo de cada uno. Para esto es importante conocer algunas características de los clientes actuales y cuáles son sus preferencias ante la compra de un producto.

Adicional a los consumidores tradicionales, en el mercado colombiano ha venido incrementando la tipología de consumidores. Según Portafolio (2009) existen cinco nuevos consumidores: los saludables, quienes buscan alimentos bajos en calorías; las súper mujeres, que responden ante un plano laboral y familiar; Los solos, quienes buscan alternativas de mercados pequeños, los que lo nacional no les satisface, quienes no están dispuestos a pagar más por que un producto sea de origen nacional; y los Open minded quienes se caracterizan por una orientación de autoconfianza.

4.12. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva del Plan Estratégico permite conocer la situación actual de la empresa, mediante el análisis detallado de sus actividades, procesos e interacciones con las personas que la conforman (Morales, 2010); diagnosticando el estado real organizacional y la correcta interpretación de la información recolectada (Daen, 2011). Por medio de la investigación aplicada, se pretende resolver el problema de la perdurabilidad del Mercacentro en función de los principales competidores y encontrando la posible solución en sus escenarios productivos; para ello, Morales (2010) plantea las siguientes etapas para el proceso investigativo:

- Examinar las características del problema escogido.

- Definir y formular sus hipótesis.
- Enunciar los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
- Elegir los temas y las fuentes apropiados
- Seleccionar técnicas para la recolección de datos.
- Establecer, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas
- Verificar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Realizar observaciones objetivas y exactas.
- Analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos

Mediante los descubrimientos y hallazgos obtenidos, las posiciones estratégicas adoptadas, deben llegar a ser soluciones directas que permeen radicalmente al problema planteado al inicio de la investigación.

5. Marco Institucional

5.1. Caracterización del Sector Económico de los Supermercados.

Retail, también conocido como venta al detalle o venta minorista, es el conjunto de actividades implicadas para la venta de productos o servicios al consumidor final uniendo fabricantes con compradores (De Juan, 2005). En Colombia se identifican varias plataformas de retail, dentro de las más conocidas podemos encontrar las grandes cadenas como Éxito, Jumbo, Olímpica, etc. Los superetes tipo cooratiendas, zapatoa, tiendas Hard discount, y las tiendas tradicionales de barrio. Todos juntos complementan un sistema de abastecimiento de la canasta familiar de las familias colombianas.

Dentro del contexto de los supermercados resulta importante también tener en consideración un factor de competencia que cada vez se fortalece más y ejerce mayor influencia sobre los consumidores: el comercio electrónico. De acuerdo a un estudio de la agencia BlackSip (Citado por Revista Dinero, 2019) Colombia es el cuarto país de América Latina que reporta mayor cantidad de ingresos por concepto de ventas electrónicas, detrás de Brasil, México y Argentina, siendo estos equivalentes a US\$ 6.000 millones durante el 2018, además de contar con una perspectiva de crecimiento del 20% para 2021, siendo la mejor tasa para la región, con lo cual se espera que para dicho año, las ventas por internet superen los US\$ 10.000 millones.

Ahora bien, en lo que respecta al sector, el informe de BlackSip manifiesta que las ventas de alimentos y bebidas por internet pasaron de US\$ 58 millones en 2013 a US\$ 337 millones a agosto de 2019 (Revista Dinero, 2019). De hecho, Merqueo que es la startup más representativa en el país en cuanto a realización de mercado en línea se refiere, reportó ventas superiores a los

US\$ 15 millones en el 2018, y según su CEO, Miguel McAllister, en Merqueo es más barato en alrededor de un 10% comprar si se compara con un “supermercado común y corriente”, teniendo a disposición a su vez “más de 4.000 productos en su portafolio, cifra que esperan aumentar a 15.000 el próximo año” (Cifuentes, 2019, p. 1). Adicionalmente, esta compañía ya está incursionando en tiendas físicas y en supermercados ocultos con servicios “Express”, en concordancia con lo indicado por su CEO.

5.2. Breve Reseña de la Empresa.

Mercacentro S.A.S. nació el 17 de marzo de 1987 en el centro del municipio de Facatativá en un pequeño local de 32 metros cuadrados con dos (2) empleados. Año tras año fue creciendo a nivel de instalaciones físicas y de talento humano, siendo reconocido como un lugar económico y con gran variedad de productos de alta calidad para que las familias pudiesen hacer su mercado con plena confianza. Como parte de su crecimiento, a través del tiempo se han tenido en cuenta las necesidades crecientes de los clientes y del mercado, y por ello se fueron implementando secciones de carnes, panadería, fruver, parqueaderos y hace pocos años un restaurante.

5.3. La Empresa Hoy (Direccionamiento estratégico, organigrama, productos y servicios).

Mercacentro es un supermercado orientado a la venta de productos de la canasta básica familiar, con una promesa de valor que se concentra en los buenos precios, la calidad y el buen servicio. Allí se manejan productos de abarrotes, frutas, verduras, panadería y expendio de

carnes. Dentro de los servicios ofrecidos cuentan con cajeros automáticos, parqueadero, transporte de mercado a barrios de la zona y diversos medios de pago.

A pesar de la trayectoria del comercio y sus esfuerzos de expansión, se observa una deficiente estructura estratégica, con una misión y visión desenfocadas y, por ende, con falencias en cuanto a la formulación de tácticas y estrategias funcionales en un entorno competitivo. Sin embargo, sí se encontraron valores muy bien definidos que van en línea con las labores diarias y con la cultura organizacional.

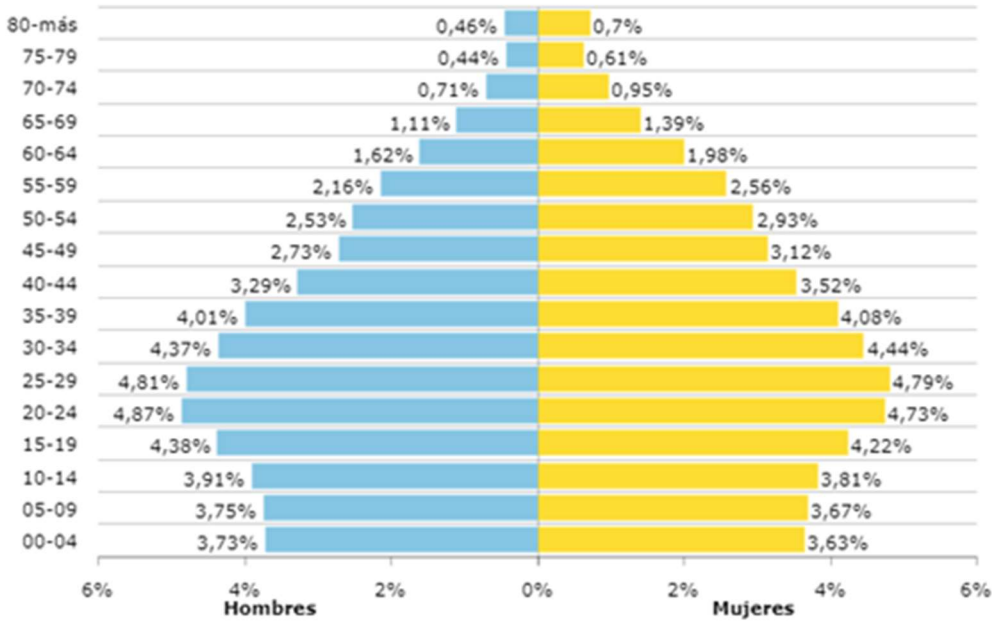
5.4. Organigrama.

El organigrama conseguido con los directivos de la empresa se observa en anexo 1

5.5. Datos básicos de la Población de Facatativá.

La población de Facatativá conforma el 0,3% del total de la población colombiana, con un total de 155.978 habitantes según el DANE, en su censo nacional de población y vivienda 2020 (Terridata, 2020). El 48,9% de la población son hombres, mientras que el 51,1% son mujeres y el pareto de la población está entre los 15 y 35 años.

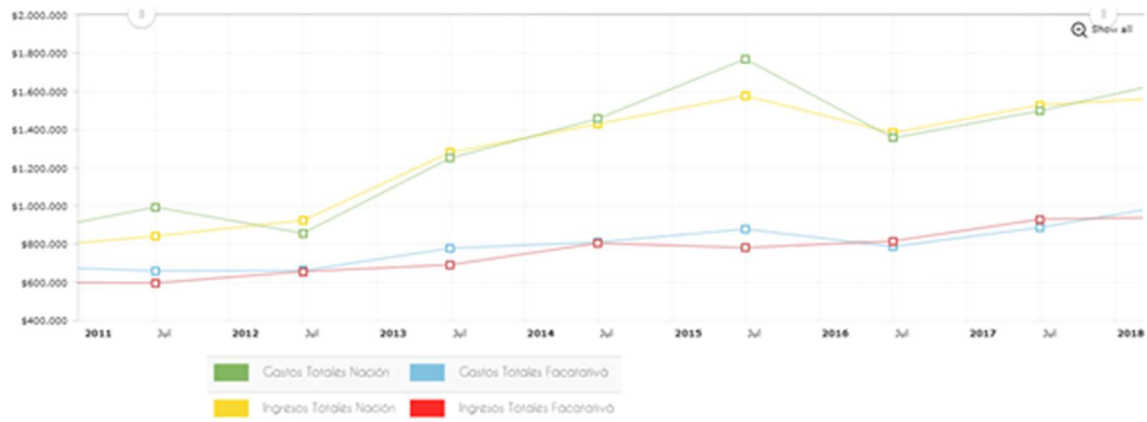
Figura 2. *Pirámide Poblacional.*



Fuente: DANE Censo nacional de población y vivienda 2020 - Terridata

Por otra parte, el ingreso per cápita de los Facatativeños es relativamente bajo, al encontrarse alrededor de los \$942 mil a finales del año 2018, sin embargo, teniendo en cuenta el entorno, este ingreso es normal para el costo de vida de un municipio. En la Figura 2 se observa que la población ha tenido mayores gastos que ingresos, lo que supone que es una población ya acostumbrada a los créditos.

Figura 3. *Ingreso Per Cápita de la Población de Facatativá.*



Fuente: DNP a partir de información del FUT y DANE, 2010-2018 - Terridata

6. Diseño Metodológico.

6.1. Tipo de Investigación.

El presente trabajo se desarrollará a través de la aplicación de dos tipos o niveles de investigación que se exponen a continuación:

6.1.1. Investigación Descriptiva.

Teniendo en cuenta que el objetivo principal del trabajo es formular un Plan Estratégico para Mercacentro, se requirió en primera instancia explorar la forma de articular los principales conceptos de la Planeación Estratégica al contexto organizacional de la empresa objeto de estudio, para lo cual fue necesario describir y caracterizar su situación actual, sus actividades, sus procesos y sus interacciones con las personas que la conforman (Morales, 2010), generando de esta manera un diagnóstico certero e íntegro que sirva como punto de partida para luego continuar con la interpretación y análisis de la información recolectada. De igual modo, también se tendrá que caracterizar el entorno competitivo que rodea a Mercacentro, para lo cual es indispensable, además de acudir a información secundaria relacionada con las principales dinámicas políticas, legales, económicas, sociales, culturales, tecnológicas y ambientales que impactan su funcionamiento, establecer contacto con sus competidores más amenazantes en aras de comprender sus principales fortalezas y debilidades, de tal forma que todo esto sirva de insumo analítico para la posterior formulación de soluciones y estrategias.

6.1.2. Investigación explicativa.

Una vez se ha efectuado la recolección y caracterización de la información, viene consigo el análisis e interpretación de esta, con el objetivo de identificar relaciones de causa-efecto que permitan explicar y sustentar: 1). El porqué del desempeño empresarial y competitivo actual de Mercacentro y; 2). Cuáles son las estrategias, tácticas y acciones que debe implementar esta organización para solidificar su aparato interno y que esto a su vez conlleve al fortalecimiento de su posición en el mercado de Facatativá.

6.2. Metodología.

6.2.1 Conceptos de Metodología.

Según Castaño & Quecedo (2002), el término metodología, hace referencia a la forma en que buscamos soluciones a algún problema, objeto de investigación; seleccionando supuestos teóricos y perspectivas, y propósitos autocráticos, que permitan definir la mejor ruta de solución.

Para planificar la ruta metodológica de un proyecto de investigación, es necesario tener en cuenta las diferentes disyuntivas que se puedan presentar al recolectar y analizar la información, tal como Quintana (2006) plantea:

¿Qué tan profundo y extenso debe ser mi investigación para resolver los objetivos planteados?

¿Cuál debe ser mi punto de partida y mi punto final para recolectar datos?

¿A quiénes incluir dentro de los instrumentos y cuáles deben ser excluidos?

En el primer caso, la profundidad es clara, a medida que se va avanzando en la investigación, y la extensión, se determina con el grado de idoneidad de la exploración efectuada. Para la segunda disyuntiva, se define con la capacidad exploratoria que se desee efectuar y cuyo cierre se da, cuando se comprende la realidad del objeto de investigación. Finalmente, los objetivos plasmados a priori de la ejecución del trabajo de campo definen la característica actitudinal y perfil requerido de la muestra.

La investigación debe incluir las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y definir el enfoque cualitativo y cuantitativo de cada una de ellas. Según Hernández, Fernández & Baptista (2010): un estudio cualitativo busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual (cómo vive, se comporta y actúa la gente; qué piensa: cuáles son sus actitudes, etcétera). Por el contrario, la investigación cuantitativa correlaciona los resultados obtenidos en función de los vínculos sociales, recolectados individualmente (Cerón, 2006).

Mediante la investigación descriptiva, se busca diagnosticar el estado organizacional de Mercacentro; identificando los procesos y actividades que no han permitido la expansión planeada y generando resultados significativos que contribuyan a la interacción idónea entre la misión y visión empresarial (Morales, 2010). Para el desarrollo de este caso, se ha planteado la siguiente metodología.

Para el desarrollo de este trabajo se presenta a continuación la orientación metodológica, técnicas e instrumentos a aplicar:

Tabla 3. *Diseño Metodológico, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.*

Objetivos específicos del proyecto	Diseño de investigación	Técnica de recolección de datos	Instrumentos de recolección de datos
Realizar un análisis interno de Mercacentro, interpretando la misión, visión y valores para determinar el enfoque adecuado administrativo más conveniente a ser adoptado.	Investigación de campo	de Entrevista Encuesta	Formato de entrevista semiestructurada a profundidad (Directivos). Formato de cuestionario de encuesta a clientes internos Formato de cuestionario de encuesta a clientes externos

<p>Realizar un diagnóstico de los factores externos de Mercacentro haciendo uso de diferentes matrices de análisis.</p>	<p>Investigación documental</p>	<p>Revisión de documental Entrevista Encuesta</p>	<p>Revisión de estadísticas e informes provenientes de fuentes secundarias como el DANE, NIELSEN, EMIS, Lógica y otros. Revisión de artículos noticiosos actualizados, relacionados con información sectorial, económica, política, legal, cultural, social, ambiental y tecnológica que pudiese afectar el entorno competitivo de Mercacentro. Aplicación de matrices de análisis externos</p>
<p>Realizar un análisis de competidores basados en factores clave de éxito.</p>	<p>Investigación de campo</p>	<p>Observación Entrevista</p>	<p>Observación enfocada al funcionamiento de la competencia. Matriz de perfil competitivo</p>
<p>Determinar las opciones estratégicas necesarias para mitigar las debilidades, contrarrestar las amenazas, aprovechar las oportunidades y mejorar los factores claves de éxito, con la utilización de las fortalezas identificadas.</p>	<p>Investigación documental Investigación de campo</p>	<p>Revisión bibliográfica Entrevista Encuesta</p>	<p>Libros y documentación relacionada con Administración estratégica, que sirvan de soporte para la adecuada formulación estratégica. Matriz EFE Matriz EFI</p>

· Formular un informe empresarial con hallazgos y recomendaciones necesarios para que Mercacento empiece a implementar su Plan estratégico.	· Investigación documental	· Investigación de campo	· Revisión bibliográfica	· Entrevistas	· Encuesta	· Informe Empresarial
---	----------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------	------------	-----------------------

Tabla 4. Descripción de Técnicas de Recolección.

Técnica de recolección de datos	Objetivo	Población	Muestra	Tipo de muestreo	Procesamiento y análisis de datos
Entrevista	Conocer la opinión de diferentes miembros de la organización con respecto a los rasgos que caracterizan la cultura organizacional de Mercacento, sus principales virtudes y defectos, y sus oportunidades de mejora	Personas vinculadas bajo alguna modalidad a Mercacento	Dos gerentes (Socios) Director administrativo	Muestreo intencional. La selección de los elementos se da con base en criterios o juicios de los investigadores	Elaboración de formato de entrevista semiestructurada Recolección de información en grabaciones. Registro de información en una matriz de Excel. Análisis e interpretación de los resultados.

Encuesta	Identificar con mayor profundidad las fortalezas y debilidades de Mercacentro, así como las posibles áreas y procesos que son susceptibles de mejora	Trabajadores de Mercacentro	Trabajadores que se desempeñan en posiciones administrativas y auxiliares en Mercacentro	Muestreo probabilístico: Muestro aleatorio simple. Todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados	Elaboración del formato de encuesta. Aplicación de la encuesta a través de un formulario físico. Tabulación y registro de datos a través de Google forms. Codificación y análisis por medio de Excel.
----------	--	-----------------------------	--	---	---

Encuesta	Reconocer los principales rasgos demográficos y conductuales de los clientes de Mercacentro, además de medir su satisfacción frente al servicio prestado por el supermercado y sus percepciones de mejora	Personas que realizan compras en Mercacentro (Clientes)	Se consultará el promedio de clientes diarios que recibe Mercacentro. Sobre este número se aplicará la fórmula para poblaciones finitas, a fin de identificar el tamaño de la muestra (número de clientes) que debe ser encuestada para que esta sea representativa de toda la población.	Muestreo probabilístico: Muestreo aleatorio simple. Todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados	Elaboración del formato de encuesta. Aplicación de la encuesta a través de un formulario físico. Tabulación y registro de datos a través de Google forms. Codificación y análisis por medio de Excel.
----------	---	---	---	--	--

7. Diagnóstico Organizacional

7.1. Análisis Interno

7.1.1. Identificación de Factores Internos.

Percepción del Cliente:

Haciendo uso de la calculadora de muestras de la corporación aem (asesoría económica y marketing) quien aplica la fórmula de muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

, se procedió a hallar la muestra con los siguientes datos:

margen de error del 10%, un nivel de confianza del 90% y con una población promedio de 1000 clientes en un día normal de Mercacentro, se realizó un acercamiento con 63 clientes el día lunes 19 de octubre de 2020, en el punto de venta principal de Mercacentro de manera presencial entre las 10:30 am y la 1 pm y, en la que se realizaron las siguientes preguntas de acuerdo con el criterio de análisis de los autores:

Tabla 5. *Encuesta Percepción Cliente.*

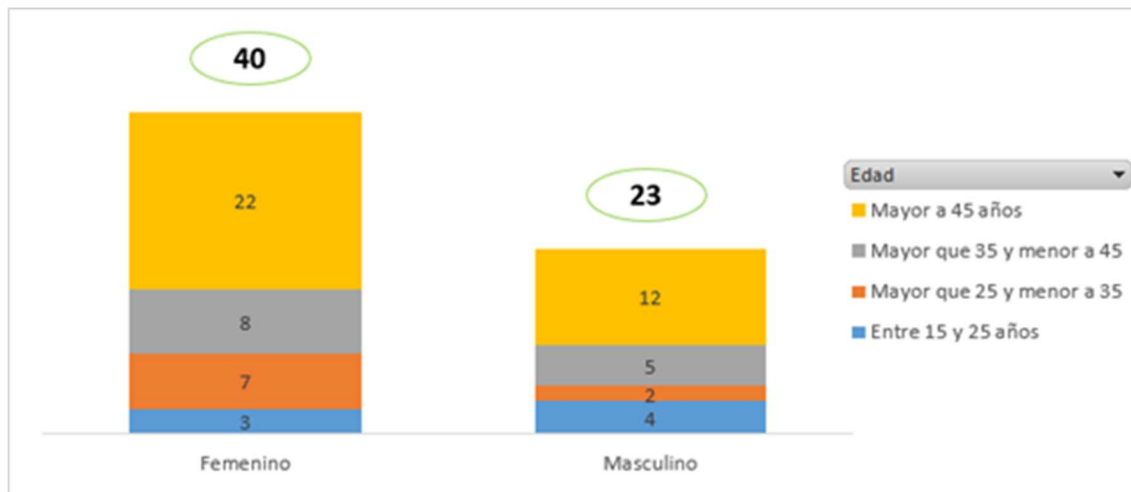
Pregunta	Objetivo
1. Edad y Género	Obtener breve información demográfica que segmento hábitos de compra

<p>2. ¿Qué es lo que más le gusta de comprar en Mercacentro?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación - Variación de productos - Servicio - Precio - Otro ¿Cuál? 	<p>Identificar de forma clara y concisa las variables por las que reconocen a Mercacentro como su lugar de compras preferido y potencializarlas</p>
<p>3. ¿Qué le mejoraría al servicio prestado por Mercacentro?</p>	<p>Visualizar información importante que permita construir nuevos ambientes y servicios que conquisten a los clientes</p>
<p>4. ¿Realiza compras en otros lugares además de Mercacentro? Si lo hace, ¿por qué?</p>	<p>Entender hábitos de compra para fortalecer el portafolio de servicio brindado por Mercacentro</p>
<p>5. ¿De 0 a 10, ¿Cómo calificas en general la experiencia de compra en Mercacentro?</p>	<p>Obtener una medición inicial que le permita a Mercacentro comparar con mediciones futuras</p>

Luego de realizada la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 4. *Identificación Edad y Género.*

a. Edad y género:



Análisis: Se identifica que el 63% de los clientes son mujeres y el 37% son hombres, además el 53% de toda la población son mayores a 45 años.

Figura 5. *Preferencias por Género.*

Respuestas ¿Qué es lo que más le gusta de comprar en Mercacentro? por género

Respuesta	Total	Mujeres	Hombres
Ubicación	30	22	8
Variedad de productos	43	28	15
Servicio	22	16	6
Precio	36	23	13
Limpieza y aseo	1	1	0
Fruver y verduras	1	0	1
Cercanía	1	1	0
Parqueadero	1	0	1
Total	135	91	44

Análisis: Indistintamente del género, el 58% de los clientes prefieren hacer sus compras en Mercacentro por la variedad de productos y el precio, seguido por la ubicación y servicio con un 38%.

Figura 6. *Preferencias por Edad.*

Respuestas ¿Qué es lo que más le gusta de comprar en Mercacentro? por rango de edad

Respuesta	Total	Entre 15 y 25 años	Mayor que 25 y menor a 35	Mayor que 35 y menor a 45	Mayor a 45 años
Ubicación	30	0	5	5	20
Variedad de productos	43	6	5	7	25
Servicio	22	0	4	5	13
Precio	36	3	5	9	19
Limpieza y aseo	1	0	0	0	1
Fruver y verduras	1	0	0	0	1
Cercanía	1	1	0	0	0
Parqueadero	1	0	0	1	0
Total	135	10	19	27	79

Análisis: Si bien el comportamiento de preferencia tiene un pareto entre variedad de productos y precio, observamos una diferencia en el rango de edad Mayor a 45 años, quienes además de la variedad, prefieren a Mercacentro por la ubicación.

Figura 7. *Sugerencias por Género.*

Respuestas ¿Qué le mejoraría al servicio prestado por Mercacentro? por género

Respuestas	Total	Mujeres	Hombres
Mal olor de la carne	6	5	1
Bajar precios	5	4	1
Restaurante	1	1	0
Nada	31	18	13
Rapidez en las cajas	6	2	4
Variedad en los productos	1	0	1
Congestión	2	1	1
Sucursal en Madrid	2	2	0
Domicilios	1	1	0
Desorden al salir, las personas q suben los paquetes al taxi	1	1	0
Acomodación de producto	1	1	0
Calidad de las frutas	2	2	0
Más promociones y obsequios	1	1	0
Atención	1	1	0
Precio de porcelana	1	0	1
Se dañan las verduras	1	1	0
Falta de abastecimiento en las carnes	1	0	1
Total	64	41	23

Análisis: Se observa que los clientes plantean como puntos de mejora, el mal olor de la parte de carnes y la rapidez de atención en las cajas, este último con mayor repercusión en los días de quincena.

Figura 8. *Sugerencias por Rango de Edad.*

Respuestas ¿Qué le mejoraría al servicio prestado por Mercacentro? por rango de edad

Respuesta	Total	Entre 15 y 25 años	Mayor que 25 y menor a 35	Mayor que 35 y menor a 45	Mayor a 45 años
Mal olor de la carne	6	0	0	1	5
Bajar precios	5	0	1	0	4
Restaurante	1	0	1	0	0
Nada	31	5	4	8	14
Rapidez en las cajas	6	1	0	1	4
Variedad en los productos	1	0	0	0	1
Congestión	2	0	1	1	0
Sucursal en Madrid	2	0	1	0	1
Domicilios	1	0	0	1	0
Desorden al salir, las personas q suben los	1	0	0	0	1
Acomodación de producto	1	1	0	0	0
Calidad de las frutas	2	0	1	0	1
Más promociones y obsequios	1	0	0	1	0
Atención	1	0	0	0	1
Precio de porcelana	1	0	0	0	1
Se dañan las verduras	1	0	0	0	1
Falta de abastecimiento en las carnes	1	0	0	0	1
Total	64	7	9	13	35

Análisis: No se identifica una variable predominante de mejora en las personas de menos de 45 años, y los mayores de 45 años, ratifican los puntos de mejora mencionados en el análisis por género.

Figura 9. Competencia.

Respuestas ¿Realiza compras en otros lugares además de Mercacentro?

Respuesta	Total	Mujeres	Hombres
Zapatoca	1	1	0
No	36	23	13
Verdura	2	2	0
Justo y Bueno	1	1	0
No, cercanía	1	0	1
Cercanía	2	0	2
D1 - Aseo	3	1	2
Carnes - Cercanía y costo	1	0	1
Variedad	1	1	0
Compras pequeñas	1	0	1
Todos	1	0	1
Metro - Ubicación	1	1	0
Tienda de Barrio	1	1	0
Ubicación	2	2	0
Frutas - Precio	2	2	0
Economía	1	1	0
D1 - Productos	1	1	0
Precio y Calidad	1	0	1
Zapatoca - Aroz	1	1	0
Tiempo	1	1	0
D1 - Precio	1	1	0
Jabón	1	0	1
Éxito	1	1	0
Total	64	41	23

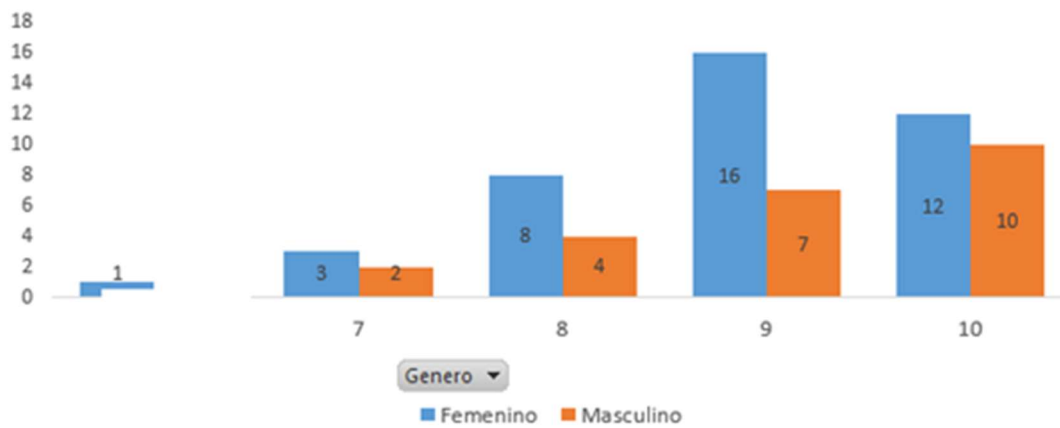
Análisis: el 56% de los encuestados afirma comprar todo en Mercacentro, mientras que el 44% restante hacen uso de diferentes plataformas de retail para completar su canasta familiar, con una gran diversidad de razones, que concuerdan con el comportamiento de compra esperado, donde las diferentes circunstancias hacen que el cliente realice compras

en diferentes lugares, como, por ejemplo, almacenes D1, donde los productos de Aseo tienen una ventaja de precio.

Figura 10. *Calificación del Servicio.*

e. ¿De 0 a 10, ¿cómo calificas el servicio prestado por Mercacentro?

¿De 0 a 10, cómo calificas el servicio prestado por Mercacentro?



Análisis: De manera general el cliente externo se encuentra muy satisfecho por el servicio y atención prestado por el supermercado, dado que el 90% de los encuestados los califican entre 8 y 10.

7.1.2 Análisis de enfoque administrativo.

La información suministrada por los directivos de la compañía es un factor clave para poder analizar su postura en diferentes aspectos, entre ellos la misión y la visión para así poder determinar si el enfoque administrativo que tienen planteado es el apropiado o debe modificarse.

Con el objetivo de obtener información primaria que permita reforzar el análisis interno de Mercacentro, se realizó una investigación de campo a través de una entrevista realizada a tres de sus directivos (2 socios, 1 directora administrador).

A continuación, se presenta la herramienta utilizada:

Tabla 6. Entrevista Semiestructurada a Profundidad.

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	N.º	PREGUNTAS ASOCIADAS	OBJETIVO DE LA PREGUNTA
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A PROFUNDIDAD	1.	Si yo le digo Mercacentro ¿qué es lo primero que piensa? Explique su respuesta	Busca primera percepción sobre el significado de Mercacentro.
	2.	En tres palabras describa su forma de dirigir /administrar. De esas palabras cuál considera que es la más importante y por qué es la más importante	Identificar el concepto de administración y su importancia
	3.	¿A dónde está dispuesto a llevar a Mercacentro? (visión)	Conocer si es clara la visión.
	4.	¿Qué considera que se debería eliminar o reducir en Mercacentro?	Identificar en qué considera que se está fallando
	5.	¿Qué va bien y debe incluso aumentar en Mercacentro?	Identificar qué va bien y se debe reforzar

6.	¿Qué se le puede crear a Mercacentro?	Reconocer qué le hace falta a Mercacentro
7.	¿Cuáles son sus aliados estratégicos y como es la interacción con ellos?	Identificar posibles aliados
8.	¿Tienen alguna metodología para alinear la estrategia de mercacentro con todos los colaboradores? ¿Cómo es?	Reconocer si hay acciones que alineen la filosofía de la empresa con sus colaboradores
9.	¿Cuál es la misión de mercacentro? ¿Considera que es la correcta?	Evaluar la Misión
10.	¿Qué retos les ha puesto la competencia y como los han superado?	Identificar acciones de la competencia y acciones tomadas

Esta entrevista se desarrolló con la metodología que se detalla en el ítem 6. Diseño Metodológico. A continuación, se presenta la estructura de la entrevista. Sus resultados y la información recolectada se presentan en el Anexo 2 Resultados entrevista semiestructurada a profundidad (Directivos).

Para la realización de la entrevista fue necesario hacer tres visitas y se realizaron durante la jornada de trabajo. El reto consistía en obtener información de calidad al menor tiempo posible, esto debido al poco tiempo con que cuentan los entrevistados.

La primera entrevista se realizó a la directora administrativa, el lunes 19 de octubre de 2020 y se llevó a cabo en las oficinas de Mercacentro. La segunda fue practicada a uno

de los socios en la bodega principal del supermercado el día 12 de noviembre y por último fue entrevistado el otro socio el sábado 21 de noviembre en la oficina de gerencia.

7.1.3. Principales hallazgos entrevista directivos:

De acuerdo a la recolección de información a través de las entrevistas realizadas con los socios y directivos de Mercacentro, se identificaron elementos en común plasmados en el anexo B, que dieron lugar a los siguientes hallazgos:

Es importante que a nivel directivo vean a Mercacentro como una familia que busca cumplir un objetivo enfocado en el servicio, ubicando al cliente y al empleado en el centro de la ecuación a la hora de administrar. También se identificó como una fortaleza importante que los dueños estén en el lugar para poder tomar decisiones y reaccionar rápido a los retos que pone la competencia.

Para el grupo de entrevistados la forma de administrar la definen con diferentes palabras, pero coinciden en trabajar por el bienestar de la organización a través de valores como el respeto, la honestidad y la transparencia. De igual manera, resaltan que un buen gerente debe estar en capacidad de delegar.

Llama la atención que al preguntar a los socios a dónde quieren llevar a Mercacentro, ambos coinciden en manifestar que las metas propuestas en el pasado se cumplieron y se sienten satisfechos por la labor cumplida. Asimismo, mencionan su interés de hacerse a un lado y dar prioridad a otros temas como la familia y ellos mismos, mientras nuevas generaciones se encargan del negocio. Sin embargo, creen que el

supermercado debe responder al entorno cambiante, ser sostenible y estable financieramente en el futuro ya que de este dependen muchas familias económicamente. Para la directora administrativa la visión está enfocada en lograr ser los mejores de la región. Al comparar el lugar a donde quieren llevar a Mercacentro con la visión actual, aunque hablan de liderazgo regional y la importancia del tema del servicio, se identifica que no tienen en cuenta el tema de innovación con estrategias por parte de los empleados. En este contexto la visión debe ser modificada.

Al referirse a la misión manifiestan que su enfoque es comercial y se destaca el servicio, la economía y la calidad como la razón de ser de la compañía. Por ello, son conscientes en trabajar un poco más en definir esta misión y enfocarla a las nuevas generaciones.

En cuanto a otros hallazgos, cabe resaltar la intención de los directivos por reducir a cero las quejas de los clientes y las fallas que se vayan reconociendo en la labor diaria.

Consideran que se debe aumentar el compromiso de algunos empleados generando sentido de pertenencia en ellos, para que esto se traduzca en un excelente servicio, haciendo sentir al cliente calidez y cercanía con el almacén. En este contexto los directivos están convencidos de que hay que apuntarle a nuevas generaciones creando nuevas formas de llegar a ellas, valiéndose de medios digitales y nuevas tendencias.

Reconocen como su principal aliado a los proveedores, por estar alineados con las estrategias planteadas por Mercacentro para responder a las ofensivas de precios bajos de su competencia. Con ellos tienen una excelente relación, entendiendo que deben trabajar

en equipo y cuyo resultado se debe enfocar en un “gana - gana”. También consideran a los empleados y clientes aliados estratégicos de la compañía.

Adicionalmente, se identifica que no hay una estrategia clara para alinear los objetivos de la empresa con sus empleados, estos únicamente son capacitados en servicio al cliente.

Para nuestros entrevistados la competencia es fundamental en este tipo de negocios, gracias a ellos y a sus ofensivas han podido crecer constantemente, reinventarse y ser más fuertes. Los principales competidores con el mismo formato independiente son Zapatoca, Coratiendas y el Villetano. También reconocen como competencia a las tiendas de barrio, almacenes bajo la modalidad de Hard Discount como el D1, Ara y Justo y Bueno, así como las grandes superficies, Metro y Éxito. Es de resaltar que tienen muy claro su mercado regional o provincial.

Teniendo en cuenta lo anterior se evidencia que las respuestas son coherentes con la pregunta de investigación, y son una hoja de ruta pertinente para determinar el mejor enfoque administrativo y diseñar las estrategias que lleven Mercacentro a ser una empresa más competitiva a corto y mediano plazo y de esta manera poder enfrentar a los nuevos actores en el Mercado de la región sabana de Occidente.

7.1.4. Percepción de los Colaboradores.

Las encuestas realizadas a los empleados de Mercacentro tenían como finalidad establecer el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a la empresa. En

primera instancia se presenta la ficha técnica que muestra los ítems generales de la herramienta de medición aplicada (encuesta) y su índice de error. Una segunda parte muestra las preguntas y variables que permitirán medir el nivel de clima laboral: comunicación, condiciones de trabajo, estímulo de desarrollo, marco filosófico y calidad de vida y liderazgo.

Haciendo uso de la calculadora de muestras de la corporación aem (asesoría económica y marketing) quien aplica la fórmula de muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

, se procedió a hallar la muestra con los siguientes datos:

margen de error del 10%, nivel de confianza del 90% y con una población total de 100 trabajadores. Lo cual arroja un tamaño de la muestra de 41 encuestas, resultado que se plasma en la tabla 7.

Tabla 7. *Ficha Técnica Encuestas.*

Participantes	41
Empleados Mercacentro	100
Cobertura	41%
Método de recolección	Virtual
Fechas de aplicación	19 de octubre
Margen de error (I.C. 95%)	0,5

Número de ítems	12
Confiabilidad del Instrumento	90%

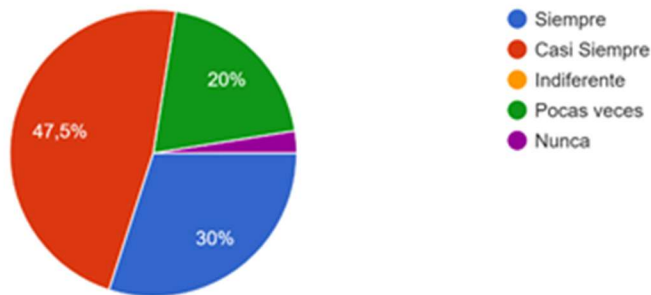
7.1.5. Hallazgos y Resultados percepción de colaboradores

En el desarrollo de la realización de esta encuesta, se hizo un acercamiento hacia empleados de diferentes áreas que realizan diferentes roles dentro del supermercado.

A continuación, se detallan los resultados y hallazgos encontrados en el desarrollo de la encuesta realizada, tomando como muestra 40 empleados de los 100 que componen la nómina total de la empresa. Para mayor comprensión se mencionan cada una de las preguntas efectuadas a los encuestados. Como mecanismo para facilitar la comprensión de los resultados se asociará un concepto de medición de acuerdo con la escala utilizada en la formulación de las preguntas (Siempre, casi siempre, indiferente, pocas veces y nunca).

Figura 11. *Flujo de Información.*

En mi equipo, ¿nos mantienen informados de las situaciones y cambios que afectan o contribuyen a nuestras labores?
40 respuestas



Frente a este ítem el 47.5% siente que casi siempre se les mantienen informados acerca de los temas de la empresa. Teniendo en cuenta que la comunicación es un factor relevante para alinear las ideas de la administración de Mercacentro con la de los empleados, se determina como un factor positivo que debe mantenerse para lograr objetivos comunes, beneficios mutuos.

Figura 12. *Clima Organizacional.*



Respecto al grado de satisfacción psicológico y emocional a nivel laboral, se observa que, de acuerdo a lo expresado por los encuestados, el 42.5% opina que siempre y el 42.5% casi siempre Mercacentro es un lugar saludable para trabajar; estos porcentajes determinan un arraigo de un buen clima laboral, mientras que el 10% informa que nunca, índice que realmente es bajo. Lo anterior permite identificar que los aspectos asociados a la satisfacción laboral como lo pueden ser las instalaciones, la tecnología, los salarios juegan un papel importante en el concepto de cultura de servicio.

Figura 13. *Percepción de Respeto.*



El 42.5% de los encuestados sienten que son tratados con respeto sin importar el cargo. Entendiendo el respeto como uno de los valores más importantes en los seres humanos, permite el reconocimiento y valoración del otro, que se toleren las diferencias y entendiendo las competencias y habilidades de cada miembro del equipo; teniendo como resultado, empleados de alto rendimiento. Es de resaltar que un 0% respondió nunca.

Figura 14. *Cargas Laborales.*



Es importante que los líderes sean justos al momento de asignar las tareas, esto con el fin, que ningún empleado se sienta sobrecargado. El equilibrio de las cargas conlleva a la eficiencia en la actividad realizada y por ende a la satisfacción de los empleados; logrando mayores ingresos para la empresa. Al obtener un 37.5% en casi siempre y un 22.5% en algunas veces, se debe considerar continuar mejorando este aspecto.

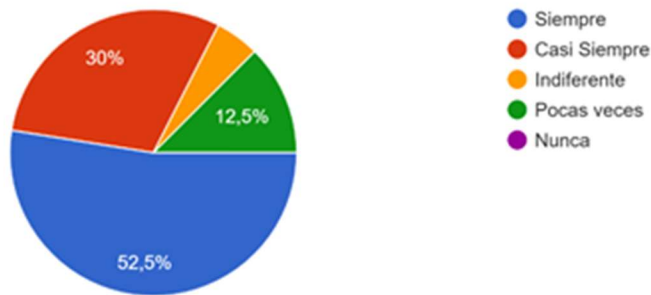
Figura 15. *Oportunidades de formación.*



El 30% de los encuestados siente que siempre y el 22.5% pocas veces se promueve la formación en Mercacentro. Uno de los factores a los cuales no se le da la importancia que requiere es la capacitación y formación continua. Usualmente, a los nuevos empleados se les da una inducción general sobre la naturaleza de la empresa, sus objetivos, metas y cómo realizar las actividades para las cuales fueron contratados. Sin embargo, se debe estructurar un esquema de capacitación para lograr equipos de alto rendimiento, rápidos y eficientes para un mercado competitivo en servicios

Figura 16. Horario Laboral.

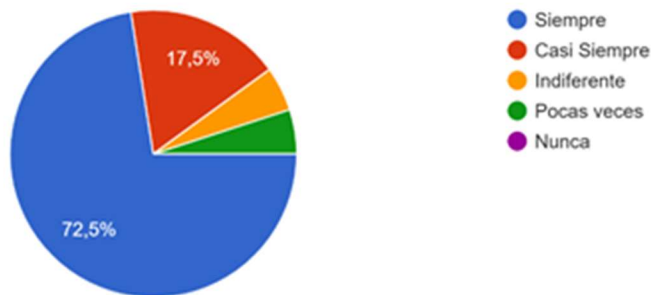
¿Se respeta el horario laboral acordado?
40 respuestas



Según lo expresado por los encuestados, el 52.5% de estos informa que siempre y el 30% casi siempre no se requieren más horas de las reglamentadas para poder atender las actividades o labores diarias. Esta información permite inferir que los empleados sienten que su tiempo es respetado y por ende el Supermercado procura su calidad de vida; aspecto positivo que debe mantenerse y procurar mejorar.

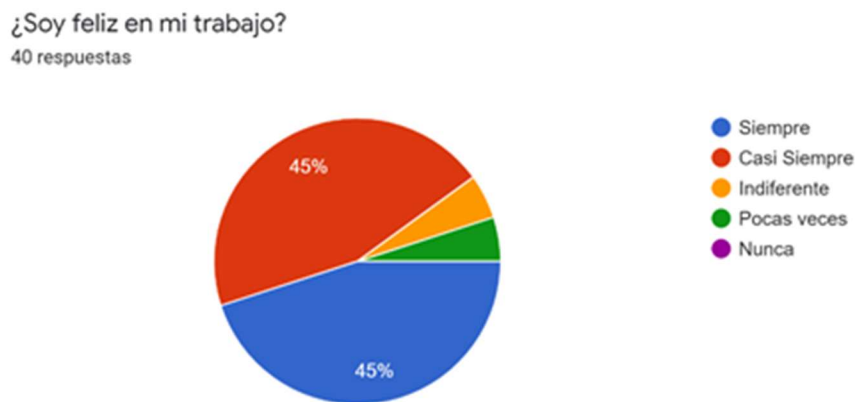
Figura 17. Conocimiento de Filosofía Empresarial.

¿Reconozco la misión y visión de Mercacentro?
40 respuestas



Al encontrar que el 72.5% de los empleados reconocen siempre y el 17.5% casi siempre la Misión y la Visión de la empresa, se determina una fortaleza para Mercacentro; dada la importancia que tiene que los trabajadores desarrollen su potencial en pro de a dónde se quiere llegar y la proyección que se tiene a largo plazo y no solo por la realización personal pensando en recompensas meramente económicas.

Figura 18. *Felicidad Empresarial.*

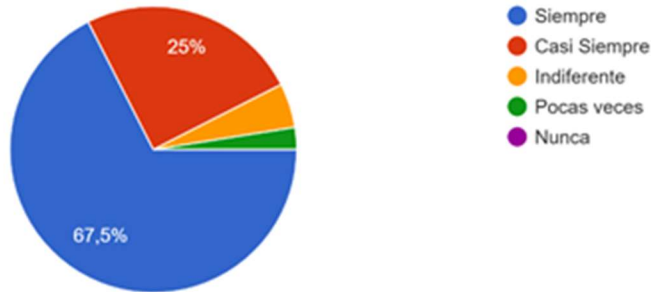


El 45 % de los empleados manifestó que siempre se siente feliz en su trabajo y el otro 45% casi siempre; teniendo en cuenta el recurso humano como el capital más importante en las empresas, la felicidad en los empleados es una inversión que las organizaciones deben tener en cuenta; ya que elevan el bienestar de sus trabajadores, motivándolos, llevándolos a tener mejores relaciones, ser más productivos, con mejor salud física y menos incapacidades. Elevando las posibilidades de éxito de la compañía.

Figura 19. *Motivación.*

¿Me gusta trabajar en Mercacentro?

40 respuestas

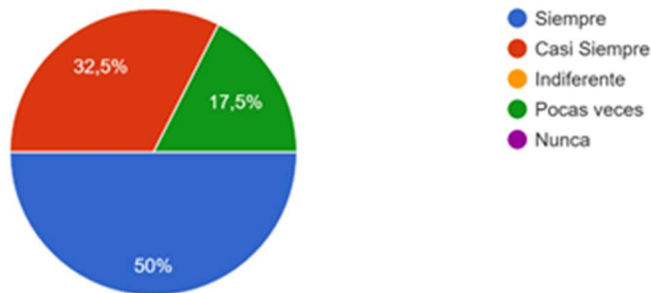


Como se observa, frente al interrogante planteado respecto al gusto que sienten los empleados al trabajar en Mercacentro y que está correlacionada directamente entre la motivación de un empleado y la cultura de servicio, el 67.5% de los encuestados expresaron su gusto siempre y el 25% casi siempre. Lo cual permite inferir que un colaborador motivado puede facilitar el desarrollo y consolidación de la cultura de servicio.

Figura 20. *Comunicación nivel directivo.*

¿El jefe está dispuesto a atendernos y escucharnos?

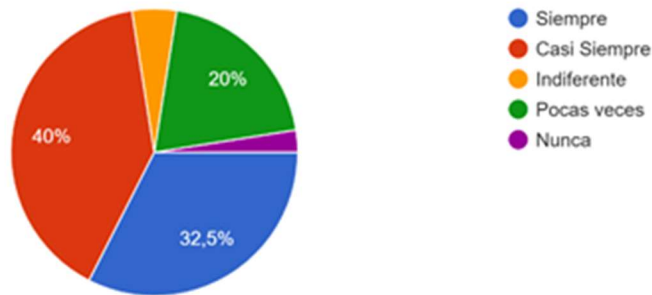
40 respuestas



Las respuestas permiten inferir que existe un espacio propicio de asertividad en la comunicación; ya que, el 50% de los encuestados afirman que siempre se les atiende y escucha y el 32% casi siempre. Se considera que es una de las fortalezas directivas de Mercacentro, ya que también, ninguno de los trabajadores respondió nunca, ni indiferente

Figura 21. *Reconocimiento.*

¿El jefe valora los esfuerzos , aportes y trabajo adicional?
40 respuestas

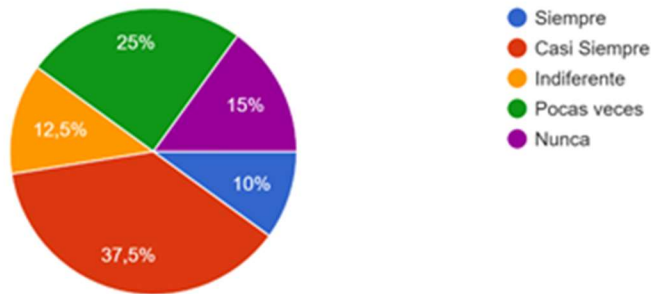


De acuerdo con lo expresado por los encuestados, el 32.5% de estos informa que siempre y el 40% casi siempre de los jefes inmediatos valoran los esfuerzos de los colaboradores, lo cual permite ver que este factor debe mantenerse. Es de anotar que este aspecto se ha inmerso en la encuesta por ser identificado en el ejercicio de la investigación como un factor asociado al clima laboral, el cual como ya se ha observado es determinante para la consolidación de la cultura de servicio.

Figura 22. *Relaciones Interpersonales Nivel Directivo.*

¿Existe un trato diferente por parte del jefe hacia algunos empleado?

40 respuestas



De acuerdo con lo expresado por los encuestados, el 10% de estos opina que siempre existe trato diferencial por parte del jefe y el 37% indica que casi siempre existe; lo que puede determinar un aspecto a mejorar en cuanto al trato igualitario por parte de jefes, aunque no es el factor más relevante en el desarrollo de la cultura de servicio, si juega un papel mismo.

- ESCALA DE MEDICIÓN

El CLIMA es la percepción Compartida que tienen los Colaboradores frente al ambiente laboral en Mercacentro.

Tabla 8. *Escala Medición Clima.*

Escala	Nivel
Ideal 100-80	Nivel de Clima/ Cultura Alto - Ideal Intervención opcional (mantener)

Moderado
79-55

Nivel de Clima/ Cultura Aceptable
Intervención opc focalizada (subir)

Crítico
54-0

Nivel de Clima/ Cultura poco favorable
Crítico
Intervención inmediata en todo el supermercado

Tabla 9. *Matriz de evaluación de factores Internos.*

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. Ubicación de tiendas y renombre del supermercado	0,15	4	0,6
2. Variedad - Todo en un solo lugar	0,15	4	0,6
3. Grandes instalaciones con múltiples servicios (restaurante, parqueadero, cafetería)	0,10	3	0,3
4. los empleados sienten que se les respeta la jornada laboral	0,05	4	0,2
5. los empleados perciben que Mercacentro es un buen lugar para trabajar	0,05	4	0,2
Debilidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. Rotación de personal	0,10	2	0,2
2. Falta de compromiso de algunos colaboradores	0,15	1	0,15
3. Disparidad en las relaciones laborales	0,15	2	0,3

4. Los empleados no sienten que los esfuerzos y aportes son valorados por sus jefes directos	0,10	2	0,2
5. Mercacentro no promueve la capacitación en sus empleados	0,05	2	0,1

Las fortalezas identificadas le han permitido crecer a Mercacentro de una manera acelerada en los últimos años, sin embargo, se observa que estas fortalezas datan de formas de administración tradicionales, las cuales han apalancado la relación con sus clientes más antiguos o de mayor edad, pero con el cambio generacional que se está dando en la población facatativeña es necesario replantear los modelos estratégicos y pensar en ese mercado más joven.

Por otro lado, sus debilidades se enfocan mayormente en el talento humano, de acuerdo con las entrevistas y encuestas realizadas, se encontró que hay una disparidad de pensamiento entre los colaboradores de bajo nivel y sus líderes, puesto que mientras que los primeros piensan que sus esfuerzos no son reconocidos, los segundos perciben que los colaboradores no tienen el compromiso necesario para realizar su trabajo y apalancar la misión de los gerentes hacia el servicio.

7.1.6. Análisis Financiero

Apalancados en los datos dispuestos en la plataforma EMIS, se observa a continuación los resultados financieros resumidos de Mercacentro en los últimos dos años.

Mercacentro S.A.S. (Colombia)

Tabla 10. *Resultados Financieros.*

Mercacentro S.A.S. (Colombia)

COP / Millones	2019 Y	2018 Y	Crecimiento
Total Ingreso Operativo	63.076,00	58.517,00	7,79%▲
Ingresos netos por ventas	63.022,00	58.449,00	7,82%▲
Utilidad bruta	8.065,00	6.943,00	16,16%▲
Margen De Ganancia Bruta	12,80	11,88	0,92%▲
Ganancia operativa (EBIT)	1.570,00	774,00	102,71%▲
Margen Operacional	2,49	1,32	1,17%▲
EBITDA	1.585,00	1.179,00	34,44%▲
Margen Ebitda	2,52	2,02	0,5%▲
Ganancia (Pérdida) Neta	590,00	211,00	180,95%▲
Margen Neto	0,94	0,36	0,58%▲
Activos Totales	12.344,00	11.321,00	9,04%▲

Activos Corrientes	3.583,00	4.556,00	-21,38% ▼
Pasivos Totales	4.573,00	5.606,00	-18,43% ▼
Deuda Neta	-308,00	-457,00	32,68% ▲
Flujo neto de efectivo por (utilizados en) actividades de explotación	1.299,00	-4	N/D

Fuente: EMIS

El balance general entre los años 2018 y 2019, nos muestra una curva de crecimiento interesante, resaltando el aumento en sus ingresos totales, margen operacional, Margen Neto, etc. Y además de haber disminuido su deuda y sus cuentas por cobrar en un margen del 19% en promedio. Lo que evidencia una muy buena administración por parte de la gerencia de Mercacentro.

Por otra parte, se revisaron los ratios de rentabilidad del año 2019 de Mercacentro con algunos de los supermercados más reconocidos del país y otros menos conocidos pero cercanos a su nivel de ventas, los cuales se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 11. Comparación Ratios de rentabilidad.

Cadena	Nivel de ventas (Millones)	de Margen ganancia bruta (%)	de Margen Operacional I (%)	Margen Ebitda (%)	Margen Neto (%)
---------------	-----------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	--------------------------	------------------------

Éxito	\$15.342.300	24,71	2,96	6,26	1,41
Olimpica	\$6.596.368	14,81	2,92	5,86	1,55
D1	\$4.983.115	15,44	1,21	5	-0,74
Cencosud	\$3.888.507	21,59	1,32	4,74	-1,32
ARA	\$3.163.708	15,92	-9,16	-3,63	-14,26
Zapatoca	\$350.965	19,76	5,76	ND	3,31
Mercacentro	\$63.075	12,8	2,49	2,52	0,94
Fama S.A.	\$62.239	21,04	2,41	2,95	1,53
Mercapava	\$65.825	13,69	1,65	0,6	1,16
S.A					
Autoservicio	\$58.447	16,84	3,44	4,77	3,44
el Perdomo					

Fuente: EMIS

En primera instancia se observa una correlación entre el margen de ganancia bruta (12,8%) y una de las filosofías de Mercacentro, que es ofrecer precios bajos a sus clientes, este ratio es el más bajo del mercado en la comparación realizada con los demás supermercados, sin embargo, es una de las estrategias que le ha dado frutos para posicionarse en el mercado de la región. Por otra parte, operacionalmente se encuentra en

el promedio (2,49%), e incluso muy cerca de las grandes cadenas del país, pero sin oportunidad contra mercados zapatoca, quienes demuestran muy buenos resultados.

Finalmente observamos un margen Neto del 0,94%, muy por debajo de su competencia sin contar a las tiendas hard discount, quienes ratifican que su modelo de negocio les genera grandes pérdidas. Este margen neto demuestra que si bien los resultados fueron mejores que los del año inmediatamente anterior, aún quedan muchas cosas por mejorar y que se plantearan en los capítulos finales.

7.2. Análisis Externo

Con el propósito de identificar las circunstancias y agentes externos que impactan la gestión comercial, social y económica de Mercacentro, se ha llevado a cabo un análisis, que, según Aguirre, Martínez, (2011) puede repercutir en el desarrollo óptimo de la correlación empresa -mercado, y que suponen amenazas y oportunidades para la empresa.

7.2.1. Análisis PESTEL

- **Político**

En el sector retail, las políticas económicas han llevado a mejorar los índices macroeconómicos, objeto clave para incentivar la inversión extranjera. Esta estabilidad va encaminada a la expansión de nuevos actores en el sector que pueden confiar en el dinamismo del mercado nacional. Para el país, contar con estos resultados significa solidez en la productividad y competitividad, transferencia de tecnología, formación de capital, mano de obra más calificada y reducción de los costos de producción (Garavito, Iregui, & Ramírez, 2012, p.03).

Esto refleja la realidad de que los supermercados low cost han crecido en un 519,5% entre el 2014 y 2019, generando ingresos de alrededor \$10,6 billones en el 2019; proyectando un crecimiento para la industria en el país de 36,1% para el 2024 (Portafolio, 2020).

Otro factor político, es sin duda el acuerdo final de paz firmado el 26 de septiembre 2016. La imagen del país ha subido favorablemente no solamente en lo que respecta a la inversión extranjera, sino al sector agrícola y privado. La concentración de la solidez de las gestiones públicas en temas de paz, se han encaminado a reactivar los proyectos agrícolas para que el país llegue a ser autosuficiente y se pueda hacer un uso debido de las áreas que estaban relegadas.

- Económico

Durante el 2019, la economía colombiana creció en un 3.3%, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE (Portafolio, 2019). La industria del Retail revela un crecimiento armonizado, representado en una de sus aristas por la participación de los hard discounters quienes son los protagonistas, ya que, les han quitado participación a los canales tradicionales. Según Euromonitor Internacional, este sector ha crecido en 519,5% entre los años 2014 y 2019, representados en ingresos totales de \$1,7 billones en el 2014 a \$10,6 billones en 2019. Esto demuestra que los consumidores acuden a este formato como alternativa a la hora de mercar. El sector comercio se consolidó en el segundo lugar con mayor crecimiento (4,9%) en 2019.

Las tasas de interés, la inflación, las remesas y el aumento de población; también tienen un papel relevante, ya que han incentivado el gasto en los hogares colombianos. La accesibilidad a bajas tasas de interés en los créditos (libre destinación, hipotecario y tarjetas de crédito) aumentó en un 23% de colocación, el aumento del salario mínimo por encima de la inflación (salario real aumentó en 6% en el 2019), la remesas de Colombianos en el exterior (crecimiento del 20% en el 2019) junto con la inmigración venezolana (aumento poblacional de más de 1 millón de personas); reflejan el crecimiento del 9,7%, representados en \$727 billones para el 2019 en este gasto. Según el diario La República (2020), aproximadamente 65% del PIB está explicado por la dinámica del consumo.

- Social

La Pandemia causada por el COVID-19 ha puesto en jaque muchas empresas de todos los sectores del mundo, obligándolos a reinventarse y acelerando sus planes de ejecución en cuanto a lo digital. Supermercados como Mercacentro no han estado exentos de este comportamiento, por lo que a continuación se realizará un análisis del impacto que ha causado el COVID-19 en los comportamientos de compra del consumidor y las megatendencias que pueden afectar estratégicamente al mercado del retail en el que se encuentra Mercacentro.

Nielsen, una organización con gran trayectoria dedicada al estudio del consumidor en más de 100 países del mundo, nos da a conocer los factores socioeconómicos que direccionan los hábitos de compra de los consumidores. De acuerdo a Nielsen, uno de los nuevos hábitos es el reajuste de la canasta familiar, donde se encontrará una polarización

marcada entre las personas que tuvieron gran afectación por la pandemia y las que aún tienen poder adquisitivo, si bien las dos partes ajustarán su canasta, es importante entender el comportamiento de cada uno para atender plenamente sus necesidades, para lo cual, se relaciona la megatendencia de “Personalización privada” expuesta en el informe de Euromonitor Internacional “Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020”. En la actualidad las personas prefieren un trato que los haga sentir cercanos, sentir que son parte del negocio y que conocen sus necesidades, para que posteriormente sean atendidas a cabalidad, los clientes prefieren dar un poco más de información si esto conlleva un trato diferencial. En su informe, Euromonitor internacional cita a Liveclicker, quienes a través de un estudio encontraron que:

“los retailers que invierten en tácticas de personalización avanzada reciben 17% más ingresos en comparación con los que usan métodos menos sofisticados. La presión para ofrecer una experiencia personalizada pone presión a las marcas y retailers para aumentar su recolección de datos de clientes y utilizar efectivamente estos datos para impulsar las ventas” (2020, p. 50).

Otro de los hábitos encontrados por Nielsen es el “reajuste de consumo en el hogar”, donde observan que el 47% de la población de América Latina ha pasado de salir de sus casas para satisfacer sus gustos a satisfacerlos en su propia casa, lo que ha aumentado el consumo de categorías como harinas y azúcares, lo cual permitiría a cualquier supermercado identificar las necesidades de sus clientes y crear un plan de marketing focalizado a través del buen manejo de los datos y que redunde en un mayor número de ventas.

La llegada del COVID-19, ha reactivado una de las necesidades más básicas de la pirámide de Maslow: “Seguridad”, esta se comparte en uno de los comportamientos del informe de Euromonitor Internacional, donde se evidencia que las personas han adoptado un comportamiento de no salir de casa, y es que de alguna manera ya no tienen tampoco la necesidad, ya que en la era de comunicación que estamos viviendo, el consumidor puede satisfacer sus necesidades a un clic o con una llamada, por lo que muchas empresas han tenido que reinventarse para cubrir esta avalancha de domicilios que se ha generado y por la cual una vez más estar a la vanguardia en el uso de la tecnología es primordial para generar competitividad.

Por último y no por ello menos importante, Nielsen nos comparte un análisis de cuánto gastarán los consumidores para cubrir sus necesidades básicas y de valor, y es que no es nada favorable la situación económica del país, donde el PIB a tenido una disminución del 15,7%, situación que se ve reflejada también en el cierre de tiendas del mercado tradicional en un 13,8%. Los hogares a los cuales les ha afectado en mayor proporción la pandemia tendrán que priorizar sus gastos, y encontrar la forma de cubrirlos. Ante esta situación, Oscar Cabrera, Líder analítico de Nielsen para Latinoamérica menciona lo siguiente:

las marcas se verán obligados a examinar cómo se realiza la reactivación del canal que es de gran relevancia para atender las necesidades de consumo del 59% de consumidores limitados de la región, ya sea con diversificación de presentaciones y tamaños, con nuevas estrategias de apoyo al tendero o con implementación de

herramientas tecnológicas, que, en últimas, generan mayor participación al canal (2020, p. 1).

- Tecnológico

Los actuales hábitos de consumo exigen especialmente a las empresas del sector retail como es el caso de Mercacentro, que dispongan para sus clientes experiencias de servicio a través de la omnicanalidad, implementando estrategias que faciliten las compras, mejoren los tiempos de espera, generen comodidad, permitan los cambios de los productos, entre otros. Es decir que sin importar el canal que use el cliente, se sienta cómodo y no diferencie si es presencial o electrónico si no que se sienta identificado con la marca.

La vida actual hace que los componentes tecnológicos del mercado sean dinámicos, el reto para Mercacentro es analizar las nuevas tendencias que en esta materia pueda adoptar para que el supermercado crezca y beneficie tanto a los clientes como a la empresa.

En este sentido, en la nueva era digital han surgido nuevos tipos de tecnologías que podrían apoyar el reto de la modernización del supermercado, como son:

- Machine Learning: este método innovador permite que las organizaciones analicen a través de un sistema automatizado y de inteligencia artificial los gustos, tendencias y comportamientos de los usuarios; permitiendo crear estrategias para el negocio tendientes a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y el incremento en ventas (Cleverdata, s.f.)

- Nuevas programaciones: a través de la programación web se puede tener una interacción con los clientes al crear tiendas virtuales, revistas on line, yendo un paso más allá de la página web, teniendo en cuenta que las nuevas generaciones han crecido en mundo digital donde la comunicación se realiza a través de dispositivos móviles y computadoras.

- Dispositivos tecnológicos: el Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones publicó un estudio del Observatorio eCommerce donde indica que 9 de cada 10 usuarios que usan internet en Colombia, realizan alguna actividad de comercio electrónico; el mismo observatorio señala que los dispositivos más usados para realizar transacciones en línea son: el celular con 58%, seguido del computador portátil con 25%, el computador de escritorio con 15% y la tableta con 2% (Ministerio de tecnologías de la información y la comunicación, 2019).
 - Ecológico

Hoy día las empresas se enfrentan a nuevos desafíos en materia de protección del medio ambiente. Mercacentro al encontrarse dentro del sector retail debe entrar en esta nueva tendencia mundial ya que los consumidores se encuentran cada vez más comprometidos con la onda ecológica y el consumo responsable. Estos nuevos hábitos de consumo afectan el mercado y los servicios que se ofrecen teniendo que adoptar alternativas más conscientes frente al impacto que produce lo que se consume.

En este sentido, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible profirió la resolución 668 de 2016 que buscaba reglamentar el uso racional de bolsas plásticas, en el 2017 esta decisión fue modificada en el sentido de obligar a que los establecimientos comerciales distribuyen bolsas de colores que contribuyan con el manejo adecuado de residuos, ya que según ese Ministerio antes de esta regulación una persona usaba entre 25 y 30 bolsas al mes y a hoy el promedio está entre 15 y 18, lo que implica una reducción considerable y se espera que tienda a la disminución.

- Legal

Mercacentro se encuentra ubicada en el sector retail, ya que provee bienes, productos y servicios al consumidor final. En este orden de ideas, se encuentra regulado por una serie de normas que establecen requisitos y prohibiciones para poder operar adecuadamente.

Es importante advertir, que la empresa se encuentra vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio que tiene dentro de sus funciones velar por el cumplimiento de la normatividad relacionada con las prácticas comerciales con relevancia en los siguientes aspectos:

- Protección de Protección al consumidor
- Control y verificación de reglamentos técnicos y legales.
- Protección de la competencia
- Protección de datos personales

A continuación, se analizan los aspectos legales más relevantes que impactan a

Mercacentro, así:

Tabla 12. *Contexto legal.*

NORMA	OBJETO	OBSERVACIÓN
ley 1253 de 2008	Regula productividad y competitividad	regula lo relacionado con la competitividad; indicando que en el Plan Nacional de Desarrollo se deben señalar los objetivos, metas, prioridades, políticas y estrategias dirigidas a lograr el aumento de la productividad y mejoramiento de la competitividad. De igual manera incluye medidas tendientes a reducir la brecha entre las diferentes regiones de Colombia y otorgará prioridad al desarrollo de la infraestructura que conecte al país entre sí.
Ley 9 de 1979	se dictan medidas sanitarias	protege el medio ambiente, y establece las normas sanitarias para la prevención y control de los agentes biológicos, físicos o químicos que alteran las características del ambiente.
Resolución 2674 de 2013	Registradores sanitarios	Los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización requerirán de notificación, permiso o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública.
Ley 2010 de 2019	Reforma tributaria	Estableció la compensación del IVA a favor de la población más vulnerable del país; así mismo, establece incentivos a las empresas que contraten jóvenes y clasifica los bienes y servicios frente al IVA
Resolución 668 de 2016	se reglamenta el manejo de bolsas plásticas	Establece la clasificación, uso racional de bolsas plásticas y los deberes de los consumidores, de acuerdo con el artículo 8 de la constitución Nacional que obliga a proteger la riqueza ambiental

De igual manera, Mercacentro debe poner a disposición del consumidor alternativas para el empaque de los productos como bolsas reutilizables, carros de mercado, etc. En caso contrario los usuarios deben pagar las bolsas necesarias para el transporte de los productos.

Este proyecto normativo que se espera suscribir en conjunto con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, buscará mejorar las condiciones de operación de los rellenos sanitarios y promover la separación en la fuente garantizando un mayor aprovechamiento o tratamiento de residuos sólidos.

Ahora bien, frente a un esquema de economía circular se hace necesario implementar política de manejo de residuos sanitarios ya que solo el 17% es recuperado para ser nuevamente productivo y el 83% restante va rellenos sanitarios, índices realmente preocupantes desde la economía y por supuesto con el medio ambiente (MADS, 2017)

De otra parte, el 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el COVID 19 como una pandemia de alto contagio y propagación, para lo cual se deben tomar las acciones pertinentes para su prevención, en esta misma vía el Ministerio de Salud a través del Decreto 285 del 2020 establece el Estado de Emergencia Sanitaria, por ende se expide la resolución 666 del 24 de abril de 2020 que adopta el protocolo general de bioseguridad para todas las actividades económicas y sociales.

Acorde con la problemática mundial, se hace necesario que Mercacentro adquiera nuevos hábitos que protejan a sus trabajadores y usuarios a través de protocolos que tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- Una distancia mínima física de 2 metros, tanto en las filas de ingreso, y en todas las interacciones entre personas.
- Se capacitará a la totalidad de los empleados sobre las recomendaciones del COVID-19.
- Garantizará la toma diaria de temperatura de los trabajadores al ingreso y salida del proceso y de los usuarios a la entrada al supermercado.
- Mantendrá disponible y visible el instructivo de lavado de manos y/o gel antibacterial y alcohol
- constante desinfección de los elementos, productos y áreas.
- Uso permanente de tapabocas

7.2.2. Matriz de Evaluación de las Fuerzas Competitivas de Porter.

Esta matriz se lleva a cabo con el fin analizar de una manera más detallada las fuerzas competitivas de un sector frente a la empresa objeto de estudio. Según Porter (2008), la competencia por la utilidad va más allá de los rivales de un sector e incluye a cuatro fuerzas competitivas. Para tal análisis, se proponen las siguientes matrices con respecto a cada una de las fuerzas de Porter, identificando sus diferentes niveles de intensidad de influencia para la empresa: Donde 1 es intensidad baja, 2 es intensidad media, 3 es intensidad alta y 4 intensidad muy alta. El resultado de la ponderación y su estimación cuantitativa, se establecieron de acuerdo con la observación e información

recolectada en el trabajo de campo realizado en Mercacentro y se detallan de la siguiente manera:

Tabla 13. Niveles de Negociación con Proveedores.

Poder de negociación de proveedores						
<i>Factores</i>	<i>Proveedores grandes</i>			<i>Proveedores pequeños</i>		
	Peso	Rating	Puntaje Ponderado	Rating	Puntaje Ponderado	
Relación con el proveedor	0,15	2	0,3	1	0,15	
Relación precio- Cliente	0,2	3	0,6	1	0,2	
Relación marca- Cliente	0,3	4	1,2	2	0,6	
Valor agregado	0,2	2	0,4	1	0,2	
Impacto en los costos por cambio	0,15	2	0,3	1	0,15	
Total			2,8		1,3	

Fuente: Elaboración propia

Los grandes proveedores representan un riesgo moderado, ya que son los que representan por un lado el top of mind de marcas para los clientes y su toma de decisión al

momento de ir a comprar a Mercacentro; un factor de decisión para aquellos que relacionan las marcas con los beneficios esperados de los productos, además de connotar calidad y tradición. Al ser un proveedor grande, su codependencia depende del precio que se fije autocráticamente y no está sujeto a una negociación relativa.

En contraposición, los proveedores pequeños buscan una oportunidad de posición en la superficie y, por ende, su riesgo es bajo. La accesibilidad en la negociación flexibiliza la transacción de precios, pero puede llegar a ser objeto de no reconocimiento por parte de los clientes respecto a marca e impactar en las utilidades por venta de Mercacentro.

Mercacentro debe mantener una relación estrecha con sus proveedores, ya que al ser una plaza de marcas y de productos de consumo masivo, la toma de decisión de compra se basa en esta diversidad de productos y de las estrechas relaciones emocionales y rentables que le brindan al consumidor final. Los proveedores pequeños pueden llegar a ser grandes aliados al momento de brindar alternativas más asequibles para los clientes y que brinden los beneficios esperados; situación que se ha convertido en factor de éxito de los principales rivales como los hard discount.

Tabla 14. *Niveles de Negociación con Clientes.*

<i>Factores</i>	<i>Poder de negociación de los clientes</i>		
	Peso	Rating	Puntaje Ponderado
Ubicación	0,15	3	0,45
Fidelización	0,14	3	0,42

Sensibilidad de los precios	0,18	4	0,72
Otros servicios ofrecidos	0,1	2	0,2
Alternativas de pago	0,15	2	0,3
Variedad de productos ofrecidos	0,15	4	0,6
Fidelidad a la marca	0,13	3	0,39
Total			3,08

El cliente está arraigado a la sensibilidad de los precios, lo cual se convierte en un poder moderado de riesgo para Mercacentro. En un entorno altamente competitivo y en donde los modelos de negocios sustitutos toman cada vez más terreno en el mercado, potencializa las exigencias de los clientes en cuanto a calidad y servicios, pero también en capacidad de elección en donde mercar.

Para los Facatativeños, la ubicación se convierte en un factor primordial, ya que se reduce el desplazamiento y se evitan gastos de transporte. La fidelización ejecutada por Mercacentro, la convierte en un lugar predilecto para los clientes ya que se convierte en un hábito por tradición al ser una plaza predilecta de buenos precios y diversidad de productos.

Mercacentro al ser una plaza de comercialización de productos de consumo masivo, ofrece diversidad de marcas que permiten ser elección en cuanto a productos de primera necesidad. Pero para el consumidor, su renta doméstica se afecta altamente al momento de comprar productos de higiene y aseo; por tal motivo, su elección tiende a

escoger las plazas con precios más bajos y que se ajuste a su presupuesto; es decir, su poder de negociación es relativamente alto.

Tabla 15. *Rivalidad Entre Competidores.*

Factores	Rivalidad entre competidores		
	Peso	Rating	Puntaje Ponderado
Precios	0,3	4	1,2
Localización	0,17	4	0,68
Afluencia de clientes	0,23	3	0,69
Sensibilidad a la mercadotecnia	0,14	3	0,42
Fuerza del competidor	0,16	3	0,48
Total	1		3,47

Con una población de alrededor de 140 mil habitantes y una superficie de 160 km²; las ventas reales de almacenes e hipermercados minoristas aumentaron un 4,3% en Facatativá (DANE, 2014). Es inminente que una región que le apuesta al desarrollo agroindustrial y el comercio direcciona su consumo a priorizar las compras de bienes de consumo masivo. Su área de consumo principalmente se concentra en el Centro y Chapinero; contando con presencia de grandes superficies, supermercados, minimercados y plazas de mercado.

La rivalidad es realmente alta en este sector. La participación de grandes superficies como Almacenes Éxito, Metro y Colsubsidio quienes por predilección han estado en la mente de los Facatativeños, ofreciendo una experiencia casi homogenizada al momento de mercar, pero que se caracteriza por precios relativamente altos que el de la

competencia y utilización de canales masivos de comunicación para atraer la atención de los Facatativeños con un poder adquisitivo moderado alto.

Aunque el estrato socioeconómico predominante es el estrato 2, permite que los actores que participan en este nicho tomen protagonismo; en los cuales tenemos a Mercacentro, Zapatoca, D1, Ara y Justo & Bueno. Es allí donde se concentra el mayor volumen de compra para aquel segmento que prefiere precios bajos y cantidades. Por tal motivo, brinda el escenario propicio para que la rivalidad sea moderada alta, siendo Mercacentro uno de los predilectos por los Facatativeños, pero que encuentra amenaza por los nuevos actores tipo hard discount,

Tabla 16. Nuevos Competidores.

<i>Factores</i>	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>		
	Peso	Rating	Puntaje Ponderado
Inversión	0,3	3	0,9
Ventajas competitivas	0,13	2	0,26
Barreras gubernamentales	0,17	2	0,34
Fidelización y lealtad	0,22	2	0,44
Proveedores	0,18	1	0,18
Total			2,12

El sector se caracteriza por ser oligopólico compuesto por hipermercados, supermercados y tiendas de descuentos duros. La fuerte participación de los principales actores poco permite la entrada de un nuevo participante en la ciudad, aunque las barreras gubernamentales lo permitan. Definitivamente los nuevos modelos de negocios deben

tener en cuenta que la decisión de compra en Facatativá depende netamente de su oferta precio/cantidad y de su capacidad de abastecimiento en escala, lo que realmente significa una alta inversión.

En el caso de los hard discount, su participación es clara. D1, ha alcanzado el cuarto puesto en un estudio que analizó a más de 300 empresas líderes en las ventas minoristas con \$ 3.8 billones sobrepasando a Jumbo/Metro con \$ 3.7 billones (American Retail, 2019). Esta alternativa ha llamado la atención de los consumidores que no dudan en encontrar una oportunidad de ahorro al momento de adquirir sus productos de primera necesidad. La cobertura y el precio se convierten en un factor clave que amenaza al sector por su sensibilidad de decisión de compra; pero que demanda un esfuerzo competitivo al momento de penetrar el mercado para los nuevos participantes.

Claramente, este sector tiene oportunidad en la implementación de tecnologías que permitan ofrecer una experiencia diferente. El foco inicial podría ser la reinención de los canales tradicionales de distribución y la gestión de nuevas propuestas orientadas a la omnicanalidad y las tiendas virtuales; como lo es el caso Merqueo que se diferencia de su oferta de valor y que poco a poco está tomando participación, considerado como el supermercado online más grande de Colombia (P&M, 2019).

Tabla 17. *Productos Sustitutos.*

Tabla 14. Nuevos competidores. <i>Factores</i>	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>		
	Peso	Rating	Puntaje Ponderado

Supermercado virtual.	0,26	3	0,78
Autoservicio	0,15	2	0,3
Supermercado y tiendas de barrio	0,28	3	0,84
Hard discounters	0,31	4	1,24
Total	1		3,16

Para los habitantes de Facatativá, aún sigue siendo un plan habitual ir a mercar próximos a sus hogares. La tienda de barrio continúa siendo una alternativa importante para el consumidor (La República, 2019). Estos canales tradicionales ofrecen rapidez, economía y variedad como unidad productiva. La comunicación directa, la cordialidad y la accesibilidad; hacen de este canal una amenaza moderada alta para Mercacentro. Es así como los motivos por los cuales las personas que han comprado o compran en las tiendas de barrio se asocian a diversos factores como son: factor económico, comercial y cultural (Castro, 2019).

Otro factor focaliza la amenaza en los canales emergentes y consiste en la incursión de modelos de negocio en la distribución virtual de productos de consumo masivo; este es el caso de Merqueo. Este es un supermercado en línea que nace como un emprendimiento Nacional, y vende más de 1. 500.000 productos al mes; actualmente tiene cobertura en Colombia (Medellín y Bogotá) y en México (Ciudad de México). Esta compañía ofrece a sus usuarios a través del uso de tecnologías que las compras se puedan realizar y lleguen a la dirección que se desee sin desplazarse; así mismo, da alternativas para pagar ya sea desde la plataforma o contra entrega de acuerdo con la necesidad del

cliente. Esto constituye una amenaza a mediano plazo en donde Mercacentro debe enfocar su atención y fortalecer su canal de domicilios mediante herramientas tecnológicas.

7.2.3. Análisis De Factores Externos A Través De La Matriz EFE.

Tabla 18. *Matriz EFE*

Amenazas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. Tiendas hard discount y otros superetes de la región	0,15	4	0,6
2. Afectación económica de la pandemia COVID-19	0,15	2	0,3
3. Tratados de libre comercio	0,05	2	0,1
4. Reformas tributarias	0,05	3	0,15
5. Los clientes antiguos van desapareciendo y llegando unos más jóvenes.	0,10	2	0,2
Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. Creación de nueva sucursal aprovechando al crecimiento poblacional de la sabana	0,05	3	0,15
2. Incursionar en la solidez de un canal de distribución de domicilios	0,15	2	0,3
3. Manejo de data para conocer al cliente	0,05	1	0,05

4. Aprovechamiento de las redes sociales para comunicar tanto interna como externamente	0,15	2	0,3
5. Se aproxima un próximo cambio de directivos (renovación)	0,10	3	0,3
TOTAL	1,00		

Desde hace algunas décadas, la amenaza competitiva de los supermercados y superretes tradicionales del país viene en aumento, inicialmente por la entrada de las grandes superficies y desde hace algunos años por la entrada de los hard discount, sin embargo, Mercacentro se ha visto firme en su propuesta de comercialización, apalancándose en una cultura de servicio y buena administración financiera, lo que inclusive lo ha llevado a estar en el puesto número 50 del sector sobre el total de ingresos operacionales según EMIS en el 2019.

Por otra parte, se observa que Mercacentro tiene grandes oportunidades en la implementación de tecnologías de información para el análisis y conocimiento de sus clientes, además de generar comunicaciones en entornos digitales que empiecen a conquistar los mercados más jóvenes.

7.2.4. Matriz del Perfil Competitivo.

Para la elaboración de esta matriz se aplicó la técnica de observación (buscar bibliografía y agregar a la metodología) visitando a Mercacentro, el supermercado Colsubsidio, el Ara y el Zapatoca. En la siguiente tabla se mostrarán los factores clave evaluados y el peso que se le asignó a cada uno de ellos según su importancia para la

investigación (la suma de este peso debe ser igual a uno). De igual manera se asigna un rating o calificación de 1 a 4 que hace referencia al desempeño de cada compañía y el puntaje es el resultado de la multiplicación del peso por el rating de cada uno de ellos.

Tabla 19. Matriz Perfil Competitivo

Factores claves	Mercacentro		Zapatoca		Colsubsidio		Ara		
	peso	rating	puntaje	rating	puntaje	rating	puntaje	rating	puntaje
precio	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	4	0,2
variedad	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	1	0,1
calidad	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
servicio / atención al cliente	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
instalaciones /amplitud / secciones	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1
promociones / sorteos	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2
tiempo de espera en fila y taxi	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6	3	0,45
domicilios / pedidos web / digitalización	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1
orden / limpieza / olor	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2
total			2,95		2,85		2,75		2,25

Inicialmente, se escogieron cinco productos para hacer la comparación de los precios. Estos fueron: Arroz Diana por 500 g, Leche Alpina Deslactosada 1,3 Lt por 6 unidades, papa pastusa por 500g, papel higiénico genérico por 12 rollos doble hoja y Churrasco por 500g. (Ver Anexo D)

A partir de la tabla de la calificación, es posible analizar que:

Después de Almacenes Ara, Mercacentro ocupa el segundo lugar en precios bajos, mientras que el Supermercado Colsubsidio tiene los precios más altos de la competencia.

En cuanto a la variedad de productos, Zapatoca lidera gracias a su sección de droguería y la comercialización de electrodomésticos de línea blanca tales como neveras, estufas y lavadoras, mientras que estos productos no están en la oferta de Mercacentro. La menor variedad de productos la posee Supermercados Ara.

Por otra parte, el factor de calidad es un requisito mínimo que deberían cumplir cada una de las empresas analizadas y en la visita se observó que todos presentan sus productos en buen estado. La mejor presentación la tiene Colsubsidio debido al sistema de refrigeración para la sección de fruver.

En temas como las instalaciones, Mercacentro ofrece a sus clientes amplios espacios, 2 parqueaderos cubiertos con capacidad para el doble de vehículos que su competencia y diferentes secciones como Panadería, Fruver, Electrodomésticos, Carnes y Víveres. Lo anterior es valorado por los clientes al manifestar como una de las razones para escoger a Mercacentro la posibilidad de encontrar todo en un solo lugar.

Como resultado de las visitas a cada uno de los competidores se encontró que Mercacentro es el supermercado que presentaba a sus clientes mayor número de posibilidades para participar en los diferentes sorteos realizados por los proveedores.

Al revisar el tema de servicio y atención al cliente, se detectó que, al contactar a los colaboradores, ellos saludan y responden a la solicitud. Sin embargo, al comparar con la competencia de los demás almacenes se siente un poco más de amabilidad y disposición. Aunque no tiene un mal Rating en la Matriz, se podría trabajar para obtener la máxima calificación en este sentido.

Es de entender que en época de quincena el tránsito de personas aumenta considerablemente dentro de Mercacentro y sus competidores. En estos días los clientes tienen que hacer largas filas para pagar y para encontrar un vehículo de servicio público que los transporte a sus hogares, generando incomodidades en ellos. (tomado de encuesta cliente externo) Existe la oportunidad de plantear estrategias que respondan a esta necesidad identificado en los clientes. En este contexto del gran número de visitantes que tiene el almacén, algunas veces se ve desordenado y según manifiestan algunos clientes, se presentan malos olores cerca de la sección de carnes.

También es importante seguir adelante con la estrategia digital, y empezar a tener presencia en la mente de los consumidores jóvenes, que trabajan desde casa o son clientes digitales, para lograr construir una comunidad digital en torno al concepto de familia. Fortalecer la comunicación frente a los pedidos en línea y la entrega a domicilio debe ser uno de los objetivos a los que hay que empezar a apuntar este 2021.

7.2.5. Matriz ERIC.

Para la elaboración de esta matriz se tuvieron en cuenta las respuestas obtenidas a través de las diferentes técnicas de recolección de datos aplicadas a través del proyecto de investigación. Así mismo, el análisis se cada una de las herramientas aplicadas para obtener el análisis interno, externo y de competitividad de la compañía.

Tabla 20. *Matriz ERIC.*

Eliminar	Reducir
<ul style="list-style-type: none">• Fallas del sistema• Fallas humanas• Quejas de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Rotación de personal• Número de valores en filosofía empresarial• Tiempos de espera en las filas• Tamaño del restaurante por coyuntura COVID - 19
Incrementar	Crear
<ul style="list-style-type: none">• Compromiso, motivación y sentido de pertenencia de los empleados• Cultura organizacional enfocada en fortalecer el clima laboral• Capacitaciones al personal• Posicionamiento local y familiar en los clientes• Acciones sociales en beneficio de la región• La calidad de experiencia del cliente dentro del supermercado• Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos canales de comunicación con las nuevas generaciones y clientes potenciales• Estrategias para alinear los objetivos de la empresa y filosofía empresarial con los colaboradores• Herramientas internas de comunicación con los empleados.• Plan de formación para líderes• Espacios de retroalimentación entre líderes y colaboradores

7.2.6. Análisis de la Filosofía Empresarial.

Análisis la Visión.

Visión actual: En el 2025 ser líderes en la comercialización de productos, ganando la confianza necesaria por consumidores y expandirnos con la calidad que manejamos a

nivel departamental, obteniendo esto con un personal altamente calificado con la atención y servicio a nuestros clientes. Innovando con estrategias por parte de nuestros empleados que con alta capacidad de compromiso y liderazgo manejan los cambios que se presentan en la economía.

Al hacer una revisión de la visión actual, se identifican muchos elementos que en lugar de reforzar la idea de responder a la pregunta ¿en qué queremos convertirnos y cuál será esa ruta para llegar allá?, generan confusión quitándole la claridad que debería y sencillez que debería tener este manifiesto.

En este contexto, se considera que la actual visión de Mercacentro debe ser modificada.

Análisis la Misión.

Misión actual: MERCACENTRO SAS se ha constituido como el supermercado de mayor importancia comercial en el municipio de Facatativá, logrando abastecer la canasta familiar de sus clientes con víveres de la mejor calidad, comercializando así sus productos de manera masiva. El buen estado de su establecimiento brinda plena seguridad en el cambio que se da día a día a nuestros empleados y colaboradores.

Teniendo en cuenta los diferentes conceptos relacionados a la misión empresarial descritos en el marco documental del presente trabajo, se puede evidenciar que, aunque describe su función, finalidad, sector competitivo y ámbito geográfico, no es clara la ventaja competitiva presentada a sus clientes. Adicionalmente, la primera parte en la que

se menciona como el supermercado de mayor importancia comercial, no es un dato relevante para el tema que se está analizando. Asimismo, la parte final es un poco confusa y debe redactarse de una mejor manera. Según lo anterior, es importante hacer una nueva propuesta de visión y revisar si se deben adicionar temas de tecnología, sociales y de medio ambiente.

Análisis de los Valores

Valores de la compañía

- Actitud de Servicio: con nuestros clientes locales y regionales, obteniendo así el éxito.
- Compromiso: Con la sociedad y el talento humano de nuestra organización. A través del servicio, calidad y economía por ser factores permanentes dentro de nuestra empresa.
- Honestidad: Con el cliente, reflejada en los precios y la calidad de los productos y servicios ofrecidos, con los empleados expresada en su estabilidad laboral y cumplimiento en la retribución salarial.
- Proactividad: El equipo de trabajo de Mercacentro dará el cien por ciento de su potencial laboral.
- Trabajo en equipo: El compromiso es de todos, el compañerismo y colaboración serán nuestros principales recursos.

La mayoría de los valores están alineados con lo manifestado por los directivos en las entrevistas realizadas. Sin embargo, se deben ajustar las definiciones para que

respondan y sean coherentes con las necesidades específicas de Mercacentro. También se debe evaluar si todos los valores se viven en el día a día de la organización, para definir si es pertinente que continúen en este importante ítem empresarial.

8. Plan de Intervención

Se puede orientar a: direccionamiento estratégico, plan de optimización de procesos, plan para la gestión de proyectos, modelos para la gestión de conocimiento, plan de arquitectura empresarial, formulación de modelos financieros, estrategias digitales, planes estratégicos para la innovación, entre otros. Incluya en esta sección los apartados necesarios para el despliegue de la propuesta.

8.1. Hallazgos

Mercacentro es un supermercado independiente que lidera la comercialización de víveres con la mejor calidad en el municipio de Facatativá. Este liderazgo es el producto de 33 años de trabajo constante en el que se han sabido leer las dinámicas y comportamientos del mercado para responder a las necesidades de los clientes y a los retos planteados con la llegada de nuevos competidores, inicialmente con las grandes superficies como Carrefour (hoy Metro) y El Éxito, posteriormente negocios con un formato similar como el Zapatoca, Coratiendas y El Villetano y por último la aparición de almacenes tipo Hard Discount como el D1, Ara y Justo y Bueno.

Se ha detectado a nivel directivo gran satisfacción por la forma en cómo les han respondido a las exigencias del mercado durante tantos años. Sin embargo, es clara la intención de renovar esta parte gerencial en donde los socios no harán parte de las decisiones de la compañía y por tanto esperan que el nuevo rumbo lo determine el equipo nuevo. Según lo anterior, no es clara la visión ni a dónde quieren llevar a Mercacentro. Sin embargo es evidente que los directivos están convencidos de la importancia del servicio.

Reconocen al cliente, a sus empleados y proveedores como parte de la gran familia Mercacentro.

Se evidencia que existen tres grupos de empleados: los primeros son personas que llevan bastantes años con la empresa o que están dispuestos a durar bastante tiempo. Estas personas están comprometidas con la compañía y agradecidas con la estabilidad que se les brinda, entregando lo mejor de sí para suministrar al cliente un excelente servicio. Los segundos, son personas que no se sienten satisfechos con su empleo y que esperan una oportunidad para encontrar un lugar mejor para trabajar, y los terceros son personas indiferentes frente al cuestionario que se les realizó, en este contexto, mientras unos piensan que se les mantiene informados, que es un lugar saludable física y psicológicamente para trabajar, que las cargas son equilibradas, que el jefe los escucha, que se les trata con respeto, que el jefe los valora y que les gusta trabajar en Mercacentro, los segundos piensan lo contrario. El tercer grupo es una población neutra respecto a sus respuestas.

Así mismo es importante identificar al menos dos grupos de clientes: Los tradicionales a quienes se les debe fortalecer el servicio mejorando su experiencia como visitante de mercacentro, agilizando el tiempo de espera en las filas y salida del almacén en días de quincena. y las nuevas generaciones para identificar y fortalecer los canales de comunicación y de entrega, para que sean adoptados rápidamente por este grupo de clientes.

~

Pensando en estas nuevas generaciones se identificó que al digitar la palabra Mercacentro en los motores de búsqueda, aparece en las tres primeras opciones un supermercado de la ciudad de Ibagué Tolima (ver anexo C). Teniendo en cuenta lo anterior se requiere trabajar en el posicionamiento de la empresa Mercacentro SAS de Facatativá Cundinamarca en las diferentes páginas de búsqueda de la internet.

Se identificó que no se cuentan con planes estructurados de capacitación y de comunicación, como lo son las decisiones tomadas a alto nivel y que imperativamente deben conocer todos los colaboradores para el direccionamiento de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos propuestos.

Se detecta insuficiencia en la implementación de nuevas tecnologías de información y de manejo de datos, la mayoría de las decisiones se han tomado de acuerdo a la experiencia e intuición de los gerentes, sin embargo, los nuevos consumidores que están mejor informados requieren un análisis más profundo que se logra con el big data

Finalmente, de acuerdo a las palabras de uno de los socios de Mercacentro, se identifica a este como un superete provincial, que más allá de comercializar productos de la canasta familiar ha generado lazos de pertenencia regional con la población de Facatativá.

8.2. Plan Estratégico.

Resultado del análisis realizado a los diferentes factores estratégicos e internos, externos y de competitividad se presenta el plan estratégico que permitirá operacionalizar la filosofía empresarial, así como las acciones dirigidas a lograr un posicionamiento estratégico capaz de responder a los retos de competitividad del contexto actual:

8.2.1 Propuesta de filosofía empresarial.

Visión sugerida:

MERCACENTRO SAS, será reconocido en 5 años como el supermercado líder de la región en innovación y servicio, gracias a la atención cálida y cercana de sus colaboradores, generando un ambiente familiar para todos nuestros clientes

Misión sugerida:

MERCACENTRO SAS, Abastecemos la canasta familiar de los facatativeños, creando una experiencia de compra que nos conecte, a través de un servicio y calidez inolvidable.

8.2.2 Propuestas Estratégicas.

Tabla 21. *Plan Estratégico Mercacentro*

Objetivo	Acción	Propuesta	Meta	Presupuesto	Cronograma propuesto	
					Fecha Inicial	Fecha Final

<p>Fortalecimiento Organizacional - Corto Plazo</p>	<p>Rediseñar Misión y visión de la compañía</p>	<p>Visión: MERCACENTRO SAS, será reconocido en 5 años como el supermercado líder de la región en innovación y servicio, gracias a la atención cálida y cercana de sus colaboradores, generando un ambiente familiar para todos nuestros clientes Misión: MERCACENTRO SAS, Abastecemos la canasta familiar de los facatativeños, creando una experiencia de compra que nos conecte, a través de un servicio y calidez inolvidable.</p>	<p>Modificar la visión y misión organizacional, con el fin de que el 100% de los trabajadores las reconozcan.</p>	<p>No genera costo adicional, ya que, la propuesta va incluida en la consultoría académica.</p>	<p>1 abr 2021</p>	<p>5 abr 2021</p>
<p>Fortalecimiento marco filosófico - Corto Plazo</p>	<p>Reducir el número de valores y mejorar su enfoque.</p>	<p>Realizar sesiones de focus group para reenfocar los valores de acuerdo con la nueva visión, misión y teniendo en cuenta el ¿Por qué? se hacen las cosas en Mercacentro</p>	<p>Concertar tres (3) valores que representen en el nuevo marco filosófico organizacional.</p>	<p>No genera costo adicional, ya que, las sesiones estarán a cargo del área de talento humano.</p>	<p>8 abr 2021</p>	<p>26 abr 2021</p>
<p>Socializar y empoderar a los colaboradores con la filosofía empresarial - Mediano Plazo</p>	<p>Crear e implementar planes de auditorías internas de calidad para medir la apropiación de la</p>	<p>a- Seleccionar y capacitar a 3 personas de la empresa en temas de auditorías de calidad, curso de 40 horas. b- Crear puntos de auditorías de calidad ajustados al negocio y con temas mínimos de:</p>	<p>-Realizar una auditoría anual que genere no conformidades.</p>	<p>Cámara de Comercio de Facatativá \$1'000.000 pesos colombianos por estudiante</p>	<p>.</p>	<p>.</p>

<p>estrategia y la filosofía empresarial por parte de los colaboradores</p>	<p>1. Conocimiento de los riesgos de su trabajo 2. Conocimiento de los valores y filosofía de la empresa 3. Interiorización del aporte de su trabajo a la compañía</p> <p>c- Realizar auditoría de calidad en cada una de las áreas de Mercacento, tomando como mínimo el 10% de los colaboradores de cada área. d- Presentar informe con el resultado de las auditorías e- Crear planes de Acción sobre los resultados obtenidos</p>	<p>-Hacer seguimiento a los posibles planes de acción que surjan de la auditoría.</p>	<p>Esta gestión debe ser realizada por Talento Humano</p>			
<p>Crear cultura organizacional enfocada en fortalecer el clima laboral - Corto Plazo</p>	<p>Crear plan de formación para los líderes con el objeto de mitigar los dolores encontrados de los colaboradores</p>	<p>Realizar plan de formación a los líderes de área enfocados a:</p> <p>a- Retroalimentación efectiva que incluya como mínimo los siguientes puntos: 1. Establecimiento de metas Smart 2. Seguimiento constante y personal. 3. Retroalimentación en doble vía.</p> <p>b- Liderazgo situacional basados en la metodología de Blanchard, el cual practica una forma de</p>	<p>Capacitar a los líderes en las competencias de liderazgo, comunicación asertiva y trabajo en equipo; a través de 10 sesiones de</p>	<p>No genera costo adicional, ya que, el Servicio Nacional de Aprendizaje- SENA, del municipio de Facatativá; ofrece formación complementaria la medida de las organizaciones. Esta gestión</p>	<p>a.b. 8 abr 2021</p>	<p>a.b. 30 jun 2021</p>

~

		liderazgo sobre 4 niveles de desarrollo dependiendo de las competencias y compromisos del colaborador	coaching, con duración de 4 horas semanales cada una.	debe ser realizada por Talento Humano		
Crear cultura organizacional enfocada en fortalecer el clima laboral - Corto y Mediano Plazo	Crear espacios de retroalimentación trimestral entre el líder y colaborador para resaltar las fortalezas y trabajar los aspectos por mejorar de los empleados	De acuerdo con el conocimiento que se adquiriera en las capacitaciones de líderes, accionar planes de retroalimentación trimestrales para validar el cumplimiento de objetivos y actividades de los colaboradores.	Realizar cuatro (4) sesiones de retroalimentación al año entre líderes y colaboradores de cada una de las áreas organizacionales.	No genera costo adicional, ya que, las sesiones estarán a cargo del líder y su equipo a cargo. Esta gestión debe ser realizada por la Dirección Administrativa	1 jul 2021	28 feb 2022
Fortalecer habilidades del Talento Humano - Mediano Plazo	Crear planes de auxilios de sostenimiento educativo para incentivar la formación técnica en los trabajadores operacionales y de apoyo.	a- Realizar diagnóstico de las principales áreas de interés de los colaboradores y el negocio. b- Realizar análisis de viabilidad presupuestal c- Crear portafolio de subsidios económicos de estudio y sostenimiento. d- Solicitar mediante Petición la viabilidad de una oferta técnica para el programa de ventas de productos y servicios; y técnico en comercialización de productos masivos.	- Establecer el número específico de auxilios académicos de sostenimiento que se pueden ofrecer de acuerdo con la capacidad	No genera costo adicional, ya que, las sesiones estarán a cargo del área financiera y contable de la empresa.	8 abr 2021	30 ago 2021

			financiera de la empresa.			
			-			
Conquistar nuevos mercados pertenecientes a nuevas generaciones - Mediano Plazo	Integrar herramientas de análisis de datos que permitan a Mercacentro realizar estrategias de penetración de mercado.	<p>a- Contratar empresa de análisis de datos o freelancers</p> <p>b- Iniciar proyecto de análisis de datos de acuerdo con los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Evidenciar diferentes variables que expliquen hábitos de compra. ● Crear propuestas de comercialización segmentadas. ● Identificar nuevos métodos de compra por segmentos de clientes 	Aumento de ventas en un 5% sobre el valor de la inversión , implementado tres (3) estrategias de penetración de mercado a nuevas que impacten a nuevas generaciones.	Freelancer para recolectar, analizar e interpretar datos. \$4'500.000 pesos colombianos. Esta gestión debe ser realizada por el área de Compras y Publicidad	8 abr 2021	30 ago 2021
Lograr mayor competitividad en la región sabana de occidente - Largo Plazo	Desarrollar nuevos mercados en la región. inicialmente formatos express	Aumentar el rango de cobertura actual implementando nuevos locales físicos, dentro de la entrevista a clientes externos se encontró oportunidad en Madrid (Cundinamarca)	Establecer el presupuesto para evaluar el montaje de 1 local Express	No genera costo, ya que está a cargo del área financiera y contable de la empresa.	1 mar 2022	1 ago 2022
Conquistar mercados pertenecientes a nuevas generaciones	Fortalecer el canal de comercialización virtual	Diseñar campañas mensuales de marketing digital con el fin de generar valor en los clientes jóvenes a través del conocimiento de sus	Número de reacciones a las publicaciones y	\$4'800.000 pesos colombianos. Esta gestión debe ser	8 abr 2021	30 ago 2021

~

<p>es - Mediano Plazo</p>	<p>gustos, preferencias, problemas y entorno.</p> <p>AdWords en Google: permitirá que por medio de palabras claves clientes potenciales puedan acceder a la página web y conocer los servicios.</p> <p>Facebook: acercamiento con clientes a través de contenidos interesantes para ellos generando interacciones con la marca Mercacentro.</p> <p>Instagram: a través de publicaciones de promociones diarias donde las fotografía y el precio sea el eje fundamental de las piezas</p>	<p>aumento de seguidores en las redes sociales de la empresa. Mejora de posicionamiento en Motores de búsqueda</p>	<p>realizada por el área de Compras y Publicidad</p>	
<p>Ser el número 1 en motores de búsqueda. - Mediano Plazo</p>	<p>Trabajar en el posicionamiento orgánico en los motores de búsqueda por internet, debido a que actualmente aparece primero un Mercacentro ubicado en la ciudad de Ibagué</p>	<p>Realizar posicionamiento WEB a través de SEO cuando los clientes busquen palabras como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercacentro - Supermercado Facatativá - Supermercado Cerca a Mi - Mercado Facatativá - Otras palabras encontradas en análisis futuros 	<p>Estar en la primera página de búsqueda de google</p> <p>\$6'000.000 pesos colombianos.</p> <p>Esta gestión debe ser realizada por el área de Compras y Publicidad</p>	<p>8 abr 2021 30 ago 2021</p>

Reforzar posicionamiento local en la mente de los consumidores - Mediano Plazo	Fortalecer el lazo local que se ha identificado entre Mercacentro y sus clientes, con el objetivo de lograr retención	<p>Crear campaña publicitaria bajo el concepto de “Lo nuestro” generando identidad regional con los clientes actuales y potenciales de Mercacentro.</p> <p>Los canales sugeridos son: Cuñas radiales en emisora local, afiches en lugares de gran afluencia del municipio, pendones dentro del supermercado y publicaciones en redes sociales.</p>	Verificar la creación e implementación de la campaña en los tiempos establecidos	El costo está incluido en el servicio contratado para el marketing digital y de redes. Esta gestión debe ser realizada por el área de Compras y Publicidad	1 jul 2020	30 jul 2020
Evaluar la viabilidad de plan de sostenibilidad que aporte beneficios a la población de Facatativá. - Mediano Plazo	Construir planes de sostenibilidad que aporten beneficios a la población de Facatativá	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudios para identificar las necesidades de la población de Facatativá. - Crear planes de apoyo para cubrir estas necesidades. - Comunicar a la comunidad, la estrategia implementada. 	Creación de mínimo 1 plan de apoyo al año, junto con la alcaldía del municipio de Facatativá.	Por establecer, de acuerdo con los convenios gubernamentales que se suscriban y la decisión viable tomada por la junta directiva.	1 sep 2021	28 feb 2022
Mejorar experiencia de cliente dentro del punto de venta - Mediano Plazo	Eliminar el mal olor en la sección de carnes	Capacitarse a través de instituciones como el SENA en manejo y rotación de alimentos	-El 100% del personal que manipula alimentos debe estar capacitad	No genera costo adicional, ya que, el Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA, del municipio de	8 abr 2021	30 ago 2021

~

			o. Encuesta anualmen te al 10% de los clientes, obtenien do un 98% de favorabili dad.	Facatativá; ofrece formación complementar ia la medida de las organizacione s. Esta gestión debe ser realizada por el área Talento Humano		
Mejorar experiencia de cliente dentro del punto de venta - Largo Plazo	Buscar herramientas tecnológicas que les permita agilizar el movimiento de caja en los días de quincena	Analizar financiera y socialmente la posibilidad de implementar carros de compra inteligentes, donde el proceso de facturación es automático y el pago es cargado a la tarjeta de crédito del cliente.	Informe financiero para evaluar la factibilidad adquirir esta infraestructura.	No genera costo, ya que está a cargo del área financiera y contable de la empresa.	1 mar 2022	1 ago 2022

Total presupuesto:

\$18,300,000

8.2.3 Ebitda

Tabla 22. Histórico Ebitda Mercacentro últimos 5 años

Nombre del Ratio	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Return on Assets (EBITDA)	1,14%	3,29%	2,34%	2,02%	2,52%

Fuente: Elaborado a partir de Emis University, (Emis University, s. f.)

En la Tabla 22 se puede ver una variación del 0,5% comparado entre los años 2019 y 2018 respectivamente, sin embargo, no es un porcentaje muy alto, versus lo presentado en supermercados de grandes superficies como Éxito que alcanza un 14,06% en lo correspondiente al año 2019. Este resultado muestra que sus costos operacionales son altos, originado por el aumento en su oferta de productos y servicios, lo cual está demandando gastos de ventas y por lo tanto reduciendo la utilidad. Cabe resaltar que, si bien las ventas aumentaron, así mismo sus gastos, puede inferirse que seguramente dentro de su portafolio algo genera unas obligaciones que afectan su rentabilidad antes de impuestos, posiblemente la incursión en la línea de electrodomésticos, contratación de personal especializado y manejo del crédito están teniendo repercusión clara en la reducción de la utilidad de ventas. También puede ser que estén vendiendo con margen muy bajas.

9. Recomendaciones y Conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1. Recomendaciones

- Analizar constantemente las tendencias del mercado para tomar decisiones según los comportamientos del entorno, para esto se puede consultar informes de entes

~

como Euromonitor Internacional, Consejo privado de competitividad, objetivos de desarrollo sostenible, etc.

- Desarrollar competencias de liderazgo transformacional para liderar equipos de alta efectividad a través de empresas de consultoría que generen valor al resultado.
- Estar alerta a las acciones de la competencia para responder rápidamente
- Desarrollar estrategias de penetración de mercado apalancadas por dos conceptos clave identificados en el desarrollo del trabajo, “la familia” y “sentido de pertenencia local”.
- Consolidar una estrategia de marketing digital que contemple el comportamiento de compra de nuevas generaciones.
- Analizar la viabilidad de incorporar nuevas tecnologías en cuanto a la facilidad de compra y de pago en el punto de venta, soluciones como carros de mercado inteligentes que contabilicen y facturen los productos comprados sin la intervención de una persona del supermercado.

9.2. Conclusiones

De manera general y rentable, Mercacentro ha logrado resultados importantes que lo mantienen como uno de los supermercados líderes de la región, obteniendo un crecimiento financiero importante en los últimos años, como se observó en la evolución financiera entre los años 2018 y 2019. Por otra parte, la investigación realizada de los competidores y del sector, permitió identificar que las diferentes plataformas de retail como tiendas de barrio, superetes y grandes superficies, han llegado a complementarse y

subsistir de una manera fluida entre ellas, dividiendo su participación del mercado con estrategias que respondan a las necesidades situacionales y presupuestales de cada familia de Facatativá y alrededores.

Sin embargo, se detectaron tres puntos clave que Mercacetro debe reforzar para seguir siendo competitivo y responder a los cambios sociales que ya se están dando en el presente y seguramente se acentuarán en el futuro, de acuerdo a las tendencias de consumo. En primer lugar la “transformación digital”, cada vez los clientes quieren realizar un mayor número de transacciones en línea y están más conectados a la red, por lo que Mercacetro debe estar presente en cada búsqueda e intención de compra de sus clientes potenciales, además de tener la capacidad funcional y operativa para responder a altos niveles de exigencia. En esta misma línea, debe aprender a utilizar la información que se encuentra en la red, para conocer mejor a sus clientes y crear estrategias segmentadas que los enamore. En segundo lugar y como lo sugieren las nuevas tendencias de diseño, es necesario trabajar en la experiencia del cliente, colocándolo en el centro de las decisiones, puntos como el mal olor en el sector de carnes y la congestión en los puntos de pago y salidas del almacén se deben trabajar con urgencia, situaciones como estas pueden hacer que los clientes tomen la decisión de irse a otro lugar, si bien es cierto que las personas de mayor edad se encontraron fieles al supermercado, viene un cambio generacional que no está dispuesto a tolerar estas situaciones.

El plan estratégico propuesto para MERCACENTRO busca aumentar las cuotas de clientes y su participación en el mercado, brindando soluciones integrales en las áreas identificadas de fortalecimiento y la potencialización de sus fortalezas. Además, simboliza

~

una oportunidad de aumentar sus ingresos por venta, que a su vez se reflejan en el incremento significativo de su utilidad neta, proyectando un incremento en su EBITDA.

Por último y no menos importante, el servicio al cliente es una de las estrategias más enfatizadas por los socios de Mercacentro y por supuesto apalancada por el talento humano del supermercado, sin embargo, se detectaron puntos de mejora importantes para mejorar el ambiente laboral, se deben crear estrategias para lograr su retención, aumentar su pasión por el servicio y apalancar su crecimiento personal y laboral.

10. Referencias

Aguirre, F., & Martínez, D. (2011). *El ambiente externo de las organizaciones*.

Bueno, E. (1993). *Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos*. Madrid, España: Pirámide.

Caicedo, J. y Quinceno, J. (2015). *Situación Actual de la Tienda de Barrio Frente a la Aparición de las Nuevas Superficies ARA y DI en la Ciudad De Manizales* (Tesis de pregrado). Universidad de Manizales, Manizales, Colombia.

Castaño, C., & Quecedo, M. (2002). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*.

Castro, M. (Sin fecha) *Las Tiendas De Barrio: El Comercio Minorista Y Sus Retos En El Mercado*.

Cerón, M., & Cerâon, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago: LOM ediciones.

Cifuentes, V. (10 de julio de 2019). *La 'app' Merqueo cerraría 2019 con 12 tiendas físicas*. *Portafolio*. Recuperado de:
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-app-merqueo-cerraria-2019-con-12-tiendas-fisicas-531435>

Chapman, A. (22 de agosto de 2004). *Análisis DOFA y análisis PEST* [en línea]. Consultado el 28 de febrero 2020. Recuperado de:
https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). G. Domínguez Chávez, B. Gutiérrez Hernández, Edits., V. Alba Ramirez, & E. Jasso Hernan dBorneville, Trads.) México: Pearson Educación.

De Juan, M. (2005). *Comercialización y retailing. Distribución comercial aplicada*. Madrid: Pearson.

Dinero. (16 de agosto de 2019). *E-commerce en Colombia va por buen camino*. *Revista Dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/tecnologia/articulo/asi-avanza-el-comercio-electronico-en-colombia/275169>

~

Euromonitor International (2020). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020. Recuperado de: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2020-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>

Fenalco (2020). *La importancia de las tiendas de barrio en Colombia*. Recuperado de: <http://www.fenalco.com.co/fenaltiendas/la-importancia-de-las-tiendas-de-barrio-en-colombia>

Garavito, A., Iregui, A., & Ramírez, M. (2012). Inversión Extranjera Directa en Colombia: Evolución reciente y marco normativo. *Borradores de economía*, (713), 1-63.

García, D. M. (2017). "Supermercados made in". *Conexiones, consumo y apropiaciones. Estados Unidos y Colombia (siglo XX). Historia Crítica*, (65), 139-159.

García, S. (2002). La dirección por valores (DPV) como herramienta de liderazgo postconvencional. *Management español: los mejores textos*, 225-265. Madrid, España: Ariel. Recuperado de: http://www.salvadorgarcia.eu/img/secciones_pdfs/management%20espa%C3%B1ol.pdf

García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16-30. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ciudad de México: Mc Graw Hill, 12, 20.

Hill, C., y Jones, G. (2019). *Administración Estratégica Un enfoque integral teoría y casos*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.

Hitt, M., Duane, I., y Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización, conceptos y casos*. Ciudad de México, México: Cengage Learning.

Ipsos. (29 de Enero de 2020). La evolución del comportamiento del Shopper en 2020. Ipsos. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-es/la-evolucion-del-comportamiento-del-shopper-en-2020>

Kazmier, L. J., & Mata, A. D. (1999). *Estadística aplicada a administración ya la economía* (No. HA29. K39 1993.). McGraw-Hill.

Levy, M., Weitz, BA, Grewal, D. y Madore, M. (2004). *Gestión de distribución*. Nueva York: McGraw-Hill Irwin.

Ministerio de ambiente. (29 de noviembre de 2017). *Minambiente cambia uso de bolsas en Colombia para promover reciclaje y separación en la fuente*. Recuperado de: <https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias-minambiente/3417-minambiente-cambia-uso-de-bolsas-en-colombia-para-promover-reciclaje-y-separacion-en-la->

Ministerio de tecnologías de la información y la comunicación. (27 de marzo de 2019). *Minambiente cambia uso de bolsas en Colombia para promover reciclaje y separación en la fuente*. Recuperado de: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-98220_Inf_eCommerce.pdf

Morales, P. (2010). *Investigación e innovación educativa*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8(2), 47-73.

Moreno, C., & Del Cerro, S. (2009). *Valores empresariales: de la teoría a la práctica*. Un primer estudio. Universidad Ramon Llull, Cataluña, España. Recuperado de: <https://www.url.edu/ethos/wp-content/uploads/2012/11/VALORES-EMPRESARIALES.pdf>

Nielsen. (13 de Noviembre de 2020) Más allá de nuevos casos de covid-19, factores socioeconómicos direccionan nuevos hábitos de compra de los consumidores. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2020/mas-alla-de-nuevos->

~

[casos-de-covid-19-factores-socioeconomicos-direccionan-nuevos-habitos-de-compra-de-los-consumidores/](#)

Pérez, R. (2013). *Gerencia estratégica Corporativa (GEC)*. Bogotá, Colombia: Instituto Militar Aeronáutico.

Pérez, M. (Sin fecha). *Matriz de Perfil Competitivo* [en línea]. Consultado el 28 de febrero de 2020. Recuperado de: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

Portafolio. (14 de febrero de 2020). Economía colombiana creció 3,3% en el 2019. *Portafolio*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/pib-de-colombia-en-el-2019-538115>

Portafolio. (15 de septiembre de 2020). Los supermercados ‘low cost’ seguirán con su expansión. *Portafolio*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/los-supermercados-low-cost-seguiran-con-su-expansion-544618>

Portafolio. (21 de agosto de 2019). Tiendas de barrio representan el 52% del mercado de consumo masivo. *Portafolio*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/tiendas-de-barrio-representan-el-52-del-mercado-de-consumo-masivo-532791>

Portafolio (26 de diciembre de 2009). Los nuevos cinco tipos del consumidor colombiano revela estudio de la firma Yanhaas. *Portafolio*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/nuevos-cinco-tipos-consumidor-colombiano-revela-estudio-firma-yanhaas-485008>

Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*. Recuperado de: http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

P&M. (10 de mayo de 2020). *Merqueo: el supermercado online más grande de Colombia*. Recuperado de: <https://revistapym.com.co/comunicacion/merqueo-el-supermercado-online-mas-grande-de-colombia>

Puin, M. (18 de junio de 2009). *¿Qué es un Superete?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://caracterizacion-zapatoca.blogspot.com/2009/06/que-es-un-superete.html>

Quigley, J. (1993). *Vision: How Leaders Develop it, share in and Sustain It*. New York, United States: McGraw Hill.

Quintana, A. (2006). *Metodología de investigación científica cualitativa*.

Gómez C. (2015, 17 de febrero). Las grandes cadenas entran en la era del ‘descuento duro’. *Portafolio*. Recuperado de: <https://m.portafolio.co/negocios/empresas/grandes-cadenas-entran-descuento-duro-26136>

Revista Semana. (10 de septiembre de 2000). De la tienda al supermercado. *Revista Semana*. Recuperado de: <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/de-tienda-supermercado/43546-3>

Secretaria de desarrollo económico (2020) Boletín 5: Capacitar tenderos del sistema de abastecimiento presencial y/o virtualmente. bogota suim – 2020. Recuperado de http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/documentos/boletin_oap_v_2020.docx

Silva , H. (2011). Comportamiento de las superficies de retail en Colombia. *Pensamiento y gestión*, (30). Universidad del Norte, 3-20.

Terridata (2020). *Ficha de Facatativa Cundinamarca*. Terridata. Tomado de: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/25269>

~

Tito, P. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. *Gestión en el tercer milenio*, 5(10). 105-110. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2554/1/2003_Tito_Importancia-del-planeamiento%20estrategico-para-el-desarrollo-organizacional.pdf

Wheelen, T., y Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. Ciudad de México, México: Pearson.

Yiminshum. (2018). Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE - MEFE). Yi Min Shum Xie. Recuperado de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>