

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SUPERMERCADO MEGAHOGAR



DANIELA FERNANDA ORTEGA LÓPEZ

INFORME FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN

2019

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SUPERMERCADO MEGAHOGAR



PRACTICANTE PROFESIONAL
DANIELA FERNANDA ORTEGA LÓPEZ

ASESOR ACADÉMICO:
PhD. JOSE REINEL BERMEO

ASESOR EMPRESARIAL:
CARLOS FERNANDO GUERRERO PÉREZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN

2019

Nota de Aceptación:

Firma del Asesor Académico

Firma del Asesor Empresarial

Popayán, 2019

Dedico este trabajo a mi madre, pues gracias a la formación y fortaleza que me dejó como legado me permitió la constancia y motivación que hoy se reflejan en el cumplimiento de este logro, el cual, en últimas es para y por ella.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por ser mi guía constante en este camino, a mi madre que desde el cielo acompaña y vigila cada paso que doy, a mi padre por su apoyo, mis hermanos que significan gran parte de mi motivación así como demás familiares que han acompañado este recorrido.

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento al equipo de trabajo del Supermercado MegaHogar, por permitirme la realización del presente trabajo de grado, en especial a Carlos Guerrero Pérez, asesor empresarial y Gerente, por su colaboración y disposición.

Así mismo agradezco al P.h.D José Reinel Bermeo, asesor académico, quien con sus conocimientos contribuyó y condujo la elaboración del presente plan estratégico.

Finalmente, a la Universidad del Cauca y su cuerpo docente por su contribución en mi formación no solo, como profesional, si no como persona íntegra para aportar a la sociedad.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	12
1.1 PROBLEMATIZACIÓN.....	12
1.1.1 Descripción del problema.....	12
1.1.2 Formulación del problema.....	12
1.2 JUSTIFICACIÓN	12
1.3. OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo General.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA	16
2.1 MARCO TEÓRICO.....	16
2.2 MARCO SITUACIONAL.....	30
2.3 MARCO LEGAL.....	32
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	33
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
3.2 FUENTE DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.2 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	33
4. DESARROLLO DEL TRABAJO	35
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	35
4.1.1 Misión	35
4.1.2 Visión.....	37
4.1.3 Valores Organizacionales	38
4.2 ANALISIS ESTRATEGICO.....	41

4.2.1	Analisis Externo.....	42
4.2.1.1	Oportunidades.....	46
4.2.1.2	Amenazas.....	52
4.2.2	Analisis Interno.....	55
4.2.1.1	Fortalezas.....	59
4.2.1.2	Debilidades.....	61
4.2.3	Analisis Competitivo.....	62
4.2.4	Analisis De Vulnerabilidad.....	69
4.3	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	76
4.3.1	Analisis DOFA-CAME.....	76
4.4	PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS.....	77
4.5	PLANES OPERATIVOS.....	80
5.	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	84
	BIBLIOGRAFIA.....	86
	ANEXOS.....	88

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aspectos generales Supermercado MegaHogar	30
Tabla 2. Matriz de evaluación de la Visión.	36
Tabla 3. Matriz de evaluación de la Misión.....	37
Tabla 4. Matriz Axiologica de Valores Organizacionales	40
Tabla 5. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)	44
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	46
Tabla 7. Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	57
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	58
Tabla 9. Perfil de Capacidad Competitiva (PCC).....	64
Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Competitivos (EFC)	65
Tabla 11. Evaluación de vulnerabilidad.....	71
Tabla 12. Matriz DOFA-CAME	77
Tabla 13. Plan operativo 1	80
Tabla 14. Plan operativo 2	81
Tabla 15. Plan operativo 3	82
Tabla 16. Plan operativo 4	83

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del Proceso estratégico.....	20
Figura 2. Fuerzas competitivas de Porter.....	47
Figura 3. Analisis CAME y DOFA.....	28
Figura 4. Organigrama Supermercado MegaHogar.....	32
Figura 5. Estadísticas vitales DANE.....	48
Figura 6. Estadísticas desempleo DANE.....	54
Figura 7. Matriz de vulnerabilidad.....	75

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario valores organizacionales.....	88
Anexo 2. Formulario entrevista análisis externo.....	90
Anexo 3. Formulario entrevista análisis interno.....	91
Anexo 2. Formulario entrevista análisis competitivo.....	93

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno que en la actualidad evoluciona de manera constante, los cambios de las diferentes variables sociales, políticas, legales, culturales, económicas, ambientales y tecnológicas generan gran impacto en las diferentes empresas, razón por la cual se han visto obligadas a adoptar nuevos conocimientos y técnicas para hacer frente a las amenazas y a su vez aprovechar las oportunidades que puedan llegar a originarse.

Por tanto, es menester para las organizaciones en general estar en la capacidad de identificar y valorar aquellos factores internos que constituyen sus principales debilidades y fortalezas con la finalidad de lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de sus procesos organizacionales, consolidar una capacidad de reacción frente a los eventos externos, lograr una diferenciación importante, establecer una posición competitiva dentro del mercado con el objetivo de conseguir márgenes de rentabilidad significativos para la organización y los stakeholders.

De acuerdo a los planteamiento precedentes, la planeación estratégica constituye una valiosa metodología para las diferentes organizaciones, en especial para las micro, pequeñas y medianas empresas - Mipymes quienes deben hacer frente y sobrevivir a la fuerte competencia presente en el mercado, al permitir prever los cambios que se puedan presentar, plantear el curso de acción y facilitar el control de las actividades de la empresa.

Resulta importante señalar que una de las problemáticas que afectan en buena parte el desempeño y los niveles de competitividad de las Mipymes es la ausencia de planeación estratégica, pues de manera general, esta actividad organizacional permite coordinar con menor

incertidumbre las acciones a realizar para lograr los objetivos de mediano y largo plazo y, a la vez, orientarse hacia la dirección más acertada para alcanzar los objetivos corporativos formulados.

Por lo anterior, se plantea la realización de un plan estratégico durante el desarrollo de la práctica profesional, cuyo propósito principal reside en formular estrategias que posibiliten consolidar una posición competitiva y diferenciadora en el sector a través del análisis interno, externo y competitivo de la empresa.

Para hacer referencia a cerca de lo que se abordará en el presente trabajo es preciso describir el contenido de los capítulos en los que se encuentra estructurado.

El primer capítulo versa sobre el problema al cual se quiere dar solución en la organización objeto de estudio, incluyendo la justificación y los objetivos que guiarán el desarrollo de los capítulos siguientes. En el segundo capítulo, se referencian los aspectos teóricos bajo los cuales se sustenta la intervención organizacional, algunos aspectos contextuales relevantes de la empresa y las disposiciones legales bajo las cuales opera. El tercer capítulo, denominado, contextualización metodológica, define las fuentes de investigación e instrumentos utilizados para la recolección de información, especificando la forma como se realiza el proceso de intervención para dar solución al problema planteado. Posteriormente, en el capítulo cuatro se presenta el desarrollo del trabajo, en el cual se incluye el direccionamiento estratégico, análisis interno, externo y competitivo, adicionalmente de realiza el diagnóstico organizacional del que se derivan las estrategias y los respectivos planes operativos a implementar en la organización. Finalmente, en el capítulo cinco, se presentan las conclusiones y sugerencias derivadas de los resultados obtenidos a lo largo del proceso de investigación.

CAPITULO 1

CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

Este primer capítulo trata sobre la problematización, justificación y determinación de los objetivos del trabajo. La primera, se refiere a la identificación de la necesidad que actualmente tiene la organización y la cual pretende solucionar el plan estratégico; la segunda, comprende los beneficios atribuibles a la elaboración del plan estratégico, desde el punto de vista empresarial y académico; finalmente, se plantean el objetivo general y los objetivos específicos, que guiarán el desarrollo del plan estratégico a lo largo de la práctica profesional.

1.1. PROBLEMATIZACIÓN

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A medida que el entorno presenta cambios complejos la incertidumbre crece, la gestión corporativa se acrecienta y las organizaciones buscan adaptarse oportunamente al medio adoptando una variedad de formas de sobrevivir y hacer frente a ese entorno agresivo y dinámico. Para afrontar los escenarios que se presentan en el entorno, es preciso hacer frente al cambio de forma anticipada, interpretándolo de forma correcta y ajustándose a él. En este orden de ideas, la planeación estratégica cumple una función transcendental en las empresas para que puedan proceder anticipada y metódicamente, así como puntualizar las estrategias que pretenden la observancia de los objetivos propuestos.

Supermercado MegaHogar es una organización relativamente nueva en el mercado de *retail*¹, constituida el 17 de noviembre del año inmediatamente anterior, ubicada al norte de la ciudad de Popayán y su actividad esencial es el comercio al por menor de diferentes productos y cuyo enfoque está dirigido hacia la satisfacción y fidelización del cliente. MegaHogar hasta el momento ha puesto en marcha la idea de negocio de manera exitosa, pero teniendo en cuenta que se trata de una organización nueva, actualmente carece de un plan estratégico formulado y establecido que le permita instituir explícitamente sus estrategias partiendo de la comprensión interna y externa de la misma para tener posibilidades de fortalecer su posicionamiento en el mercado.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo destacado en la descripción del problema, la formulación es la siguiente: ¿es pertinente realizar un plan Estratégico para el Supermercado “MegaHogar” que le permita obtener un mayor reconocimiento y posicionamiento en el sector donde desempeña su actividad?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El sector comercio constituye uno de los sectores más activos de la economía, caracterizándose por generar gran número de empresas y empleo a nivel nacional, hecho que se ve reflejado a nivel internacional, es evidente que este sector genera un flujo importante de energía y dinamismo en el tema económico, razón por la cual es necesario que toda organización pretenda

¹ Retail (también venta al detalle o Comercio minorista en español) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. En el negocio del Retail se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier centro urbano con venta directa al público.

tener un plan de acción y un patrón a seguir con fines estratégicos dado el nivel de competencia manejado en el sector de actividad.

La elaboración del plan estratégico para el Supermercado MegaHogar, se presenta principalmente como un apoyo a la administración y el manejo del negocio con el fin de lograr su crecimiento en el mercado local, generando un impacto social en términos de bienestar para los clientes y consumidores.

Además de la relevancia del presente trabajo para la organización objeto de la práctica profesional, también es de gran importancia desde la dimensión académica-profesional puesto que permite afianzar en un plano real los conocimientos adquiridos durante la formación académica.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar el plan estratégico para el Supermercado MegaHogar de la ciudad de Popayán que posibilite direccionar el proceso de toma de decisiones estratégicas y organizacionales y, a la vez, permita lograr un posicionamiento en el mercado.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir el direccionamiento estratégico para el Supermercado MegaHogar que está conformado por la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
- Elaborar el análisis interno sustentado teóricamente en las “7S” de Mckinsey y, metodológicamente, en la Matriz de Perfil de Capacidades Internas - PCI y la Evaluación de Factores Internos - EFI.

- Realizar un análisis externo sustentado teóricamente en las dimensiones del entorno y metodológicamente en la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - POAM y la Matriz Evaluación de Factores Externos - EFE.
- Realizar un análisis competitivo sustentado en el modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1980) y, metodológicamente, en el perfil competitivo – PC y la Matriz de Evaluación de Factores Competitivos – EFC.
- Elaborar el diagnóstico estratégico recurriendo a la metodología de la Matriz DOFA para formular las estrategias específicas a seguir por el Supermercado MegaHogar.
- Estructurar los planes operativos especificando las actividades necesarias para la ejecución de las estrategias planteadas.

CAPITULO 2

CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

Este capítulo comprende una exposición detallada de los fundamentos teóricos y metodológicos que sirven como base para el plan estratégico a desarrollar, además se especifican las características generales del contexto organizacional y las disposiciones legales vigentes relacionadas con la actividad económica desarrollada por la organización.

2.1 MARCO TEÓRICO

El desarrollo del presente trabajo de intervención organizacional se fundamenta en una serie de referentes teóricos los cuales servirán como sustento suministrando técnicas para posibilitar el diagnóstico, análisis y mejoramiento de las acciones empresariales que permiten examinar el sector de actividad económica en el cual las organizaciones desarrollan sus operaciones, el entorno donde se encuentran inmersas y el interior de las mismas.

2.1.1 Significado de las Organizaciones, Tipología y Estructura Organizacional.

Las organizaciones son el objeto de estudio de la Administración de Empresas, al respecto Lyman, Lawler y Hackman (1974:69) afirman: “Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vista a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”.

Por tanto, los individuos o grupos parte de la organización pertenecen a una de las cinco partes fundamentales, que según Mintzberg (1988), son: el núcleo de operaciones, constituido por personas a cargo de actividades básicas para fabricar productos y prestar servicios; el ápice

estratégico encargado de supervisar todo el sistema; la línea media caracterizada por ejercer una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y el ápice estratégico; la tecno estructura responsable de realizar tareas administrativas, planificar y controlar formalmente el trabajo de otros; y finalmente, el staff de apoyo encargado de suministrar servicios internos.

La esencia de la estructura organizativa propuesta por Mintzberg (1991:116), “se puede definir simplemente como las maneras en que el trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas”. En este sentido se puede referir la existencia de mecanismos de coordinación, los cuales funcionan como un cohesionador y, a su vez, como complemento de los parámetros de diseño determinándose la división del trabajo y el logro de la coordinación.

De acuerdo a lo planteado es relevante estudiar los tipos básicos de organización que pueden establecerse gracias a la combinación entre los diferentes mecanismos de coordinación y los parámetros de diseño agrupados en forma congruente para el adecuado funcionamiento de una organización, como resultado según Mintzberg (1991:127) se obtienen las siguientes configuraciones organizacionales: “empresarial, maquina, profesional, diversificada, innovadora, misionera y política”.

En el caso particular de la empresa objeto de estudio, se puede aseverar que Supermercado MegaHogar se equipara a una organización empresarial, una tipología consistente en una estructura sencilla, con uno o pocos gerentes ejecutivos y un pequeño grupo de colaboradores. Además, con actividades poco formalizada que se traducen en tener una estructura orgánica, con poca necesidad de staff, núcleo operativo minimizado para mantener una estructura ligera y una organización flexible en donde los procesos de coordinación, toma de decisiones y de control son manejados desde el ápice estratégico

2.1.2 Significado de la Estrategia y Procesos Estratégicos

El concepto de Estrategia se utiliza constantemente en el desarrollo del plan estratégico resaltando su importancia para el logro de la competitividad de las organizaciones, en consecuencia, para abordar metodológicamente la Estrategia, tomamos como referencia el texto: “Génesis y Evolución del Pensamiento Estratégico” (Bermeo, 2017)

La profundización respecto a la estrategia se retoma desde dos perspectivas. La primera, enfocada en el trabajo del filósofo chino SunTzu y “El Arte de la Guerra”, considerado como el mejor libro de estrategia de todos los tiempos, en donde se plantean múltiples conocimientos y herramientas que han trascendido en el tiempo, mantienen vigencia y establecen preceptos muy importantes al momento de plantear estrategias, tales como conocer la competencia y, de igual manera, conocer la organización misma para obtener información valiosa y a partir de ahí tomar diferentes rumbos de acción.

La segunda, corresponde a una visión más moderna de la estrategia, en donde aparecen varios autores con contribuciones importantes sobre estrategia y estructura. Según Bermeo (2013), citando a diversos autores, uno de los primeros fue Chandler (1962:13) quien describe la estrategia como “la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”. Por su parte, Ansoff (1965:46) conceptualiza la estrategia como “Una serie de normas para la toma de decisiones que guiarán el comportamiento de la organización” lo cual puede asumirse como la dialéctica de la empresa con su entorno.

Continuando con lo expuesto en el párrafo anterior, aparece Steiner (1969) define la planificación como “el proceso que comienza por formular objetivos, definir estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, estableciendo una organización para instrumentar las

decisiones e incluir una revisión del desempeño”. Así mismo Andrews (1971:49) definió la estrategia como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las principales políticas y planes esenciales para alcanzarlos, establecidos de manera que permiten definir en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser”.

Extendiendo los aportes en relación a la estrategia, Porter (1980:71) la define en los siguientes terminos:

“la estrategia consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa. El éxito de la estrategia depende de que se hagan bien muchas cosas, no sólo unas cuantas, y de que estas cosas estén integradas entre sí. La dirección se reducirá a la simple tarea de supervisar unas funciones independientes, y la eficacia operativa será el determinante del rendimiento relativo de la empresa”.

Finalmente, es necesario establecer algunas posiciones a cerca de la interacción entre estructura y estrategia, para ello es menester traer a colación nuevamente a Chandler (1962) con la máxima donde establece que “la estructura sigue a la estrategia”. En contraste a este postulado, otros enfoques, determinan que una vez planificada y diseñada una estrategia debe disponerse de los elementos de la estructura para ponerla en práctica; en este orden de ideas, la estructura estaría después de la estrategia. Actualmente, a diferencia de la dualidad de enfoques presentada, se establece la existencia de una relación recíproca entre estas dos variables, así las cosas, tal y como lo expone Chakravarthy (1982:35) “se asume que aquellas organizaciones capaces de conseguir una adaptación óptima entre estructura y estrategia logran un desempeño superior”.

2.1.3 Proceso de Formulación Estratégica.

Expuestos diversos conceptos de estrategia, es imprescindible destacar la importancia de la creación de un plan estratégico que le permita a la organización redirigir sus esfuerzos para ir en busca de un horizonte claro hacia la diferenciación y competitividad. Para ello se realiza un proceso que consta de cinco etapas: direccionamiento estratégico, análisis estratégico, diagnóstico estratégico, estrategias funcionales y planes operativos, como se esquematiza en la Figura 1.

Desde la óptica de algunos autores, en este caso Aguilera (2010:88) citando a Camacho (2002:2), afirma, “la dirección estratégica es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”.

Figura 1. Etapas del Proceso estratégico



Fuente: Bermeo (2017)

2.1.4 Direccionamiento Estratégico

Este concepto, según manifiesta Bermeo (2017:1)

“Es la primera fase del proceso de administración o dirección estratégica que cumple la función de otorgar coherencia y consistencia tanto al desarrollo usual de las actividades organizacionales como a la toma de decisiones de naturaleza estratégica. El direccionamiento estratégico consiste en determinar el diseño estratégico y los principios axiológicos de una organización que deben de estar en sincronía con la ideología e idiosincrasia de la misma. Es de utilidad porque sirve de marco referencial para direccionar a la organización en el cumplimiento del pensamiento estratégico respecto a su futuro, razón de ser, cumplimiento de políticas y logro de los objetivos propuestos”.

Los elementos que comprende el direccionamiento estratégico son: la visión, la misión, los objetivos y valores organizacionales inherentes a la cultura de la organización.

La visión, dentro de este proceso, según Bermeo (2017:2) se contempla como:

“Una idea, por lo general intuitiva y abstracta, que sirve de directriz de lo que debe ser el futuro de la empresa ante los clientes, empleados, accionistas y demás grupos de referencia. La visión indica el sendero establecido por la gerencia para lograr el puesto o lugar que quiere ocupar la empresa en el futuro”.

De igual manera se establece que una declaración eficaz de la visión, involucra una serie de criterios o componentes, como:

- Formulada por los líderes de la organización: los altos directivos tienen una visión amplia y expectativas personales de cómo quieren que sea la empresa en el futuro.

- Positiva e inspirada: Debe servir como elemento de cohesión, motivación y compromiso.
- Comprensible y detallada: Debe ser lo suficientemente amplia para abarcar todas las áreas actuales y futuras de la empresa, pero a la vez, lo suficientemente concreta para permitir que de ella se deriven caminos específicos para lograrlo.
- Comunicada a toda la organización: Los directivos deben difundir la misión para que sea comprendida por todos los miembros de la organización, sean estas, internas o externas.
- Consistente: Debe ser creíble y consistente con los valores corporativos, de base en el desarrollo de estrategias empresariales para su cumplimiento.
- Integradora: Debe ser entendida por todo el grupo humano, compartida y adoptada como suya brindándole el apoyo necesario para su logro.
- Realista y cuantificable: Para que la visión sea realista debe estar acorde con el entorno, la tecnología, los recursos disponibles y la competencia.

Por su parte, la misión constituye la razón de ser de la empresa. Bermeo (2017:16) la define como:

“un elemento fundamental que direcciona la forma como una organización planea o pretende alcanzar y consolidar el propósito fundamental de su existencia. En este sentido, la misión es el norte hacia el cual se dirige la organización proporcionando un patrón o esquema para la toma de decisiones”.

Así mismo expone los requisitos esenciales que toda misión debe contener:

- Congruencia con los valores organizacionales: Incluir principios y valores que soportan la cultura organizacional.

- Definir claramente el propósito básico del negocio: Motivos que explican la existencia de la empresa.
- Indicar la estrategia comercial de la organización: Es necesario incluir los negocios en los cuales competirá, la posición que la empresa pretende mantener en el negocio, competencia distintiva y la ventaja competitiva que se tiene o planea lograr.
- Actividades a las que se dedica la organización: Indicar en qué sector de la economía opera la empresa.

Para Pearce (1982:16) la declaración de una misión eficaz presenta las características o componentes esenciales mencionadas a continuación: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, filosofía, concepto propio, preocupación por la imagen pública e interés por los empleados.

Igualmente, David (2007:66) establece:

“Una declaración de misión eficaz no debe ser demasiado larga; la extensión recomendada es de menos de 200 palabras. Cuando es realmente efectiva, la declaración de misión despierta emociones y sentimientos positivos hacia la organización; se convierte en motivo de inspiración en el sentido de que mueve a la acción a quienes la lee. La misión de una empresa debe brindar un criterio útil para seleccionar otras estrategias. Una clara declaración de la misión ofrece una base para generar y discriminar entre diversas opciones estratégicas”.

Ahora bien, respecto a los objetivos corporativos, Bermeo (2017:12) los define como aquellos que “identifican los resultados que se esperan alcanzar al desarrollar las operaciones normales del negocio, brindando pautas para encaminar a la empresa en la dirección indicada de acuerdo con su visión y su misión”.

Los valores organizacionales, como última mención al direccionamiento estratégico, hacen referencia según Serna (2008:127) al “conjunto de creencias, que una organización tiene sobre su quehacer diario. Los valores organizacionales son el soporte de la cultura organizacional, inspiran y dan marco a la misión, visión y objetivos de la empresa”.

2.1.5 Análisis Estratégico

La segunda fase del proceso estratégico, concierne al análisis estratégico que para Johnson y Scholes (2001) citado por Aguilera (2010:91), “El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders”. En el mismo sentido, Dess y Lumpkin (2003:3) refieren que “consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias”. Es primordial entender que el desarrollo del análisis estratégico surge a partir de tres estudios: el análisis interno, el análisis competitivo y el análisis externo los cuales permiten obtener y procesar información que permita establecer elementos adecuados para desarrollar el análisis DOFA, sigla que significa debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

El análisis interno cuyo objetivo es conocer las fortalezas y las debilidades de la organización, se desarrollará a partir de la concepción teórica del modelo de las siete “S” de Mckinsey, el cual según Francés (2006:168), “Permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma, compararlos con los correspondientes con los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades respecto a éstos”, a continuación se realiza un descripción de cada uno de los grupos que integran las 7’S de Mckinsey:

- **Estructura (Structure).** Manera en como la empresa dispone, instituye, vincula y coordinar su trabajo para lograr la mayor eficiencia en su funcionamiento.
- **Sistemas (Systems).** Encierra los procesos internos que delimitan los criterios de funcionamiento de la empresa.
- **Estrategia (Strategy).** Forma en como la organización establece y orienta los recursos para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Personal (Staff).** Está integrada por las características del talento humano con el que cuenta la organización, el cual tiene como función la ejecución de la estrategia. Así mismo se analiza la gestión existente sobre los mismos.
- **Estilo (Style).** Comprende el modelo de comportamiento y estil de liderazgo establecido por el ápice estratégico para administrar y gestionar la estrategia.
- **Habilidades (Skills).** Hace referencia a las capacidades y habilidades que requieren los miembros de la organización que contribuyen a la consecución de objetivos y ejecución de la estrategia.
- **Objetivos de orden superior (Superordinate goals).** Se trata de aquellos aspectos creencias, valores que de una u otra forma guían, unen y alinean a los miembros de la organización para lograr una armonía en el camino de la consecución de propósitos comunes y objetivos estratégicos.

Así mismo, para la elaboración del análisis interno se implementan herramientas metodológicas como matriz del perfil de capacidad interna – PCI – y la matriz de evaluación de factores internos – EFI de David (2003:158) que la conceptualiza como: “Una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas”.

Respecto al análisis externo, Serna (2008:150) afirma: " Es el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa". Para su realización se utiliza el perfil de oportunidades y amenazas (POAM), que según el autor es una "metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio". Además, se implementa la matriz de evaluación de factores externos (EFE), según lo expuesto por David (2003:110), "permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva"

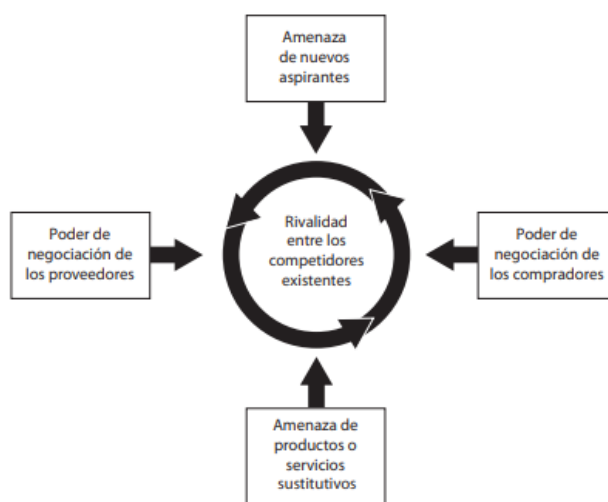
El análisis competitivo, se sustenta en modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980)², modelo que según Bermeo (2011:1), "sigue vigente como uno de los marcos estratégicos más influyentes para analizar un sector de actividad económica o una organización individualmente a partir de principios económico-industriales procedentes de la organización industrial con el propósito de desarrollar estrategias que permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles", a continuación la figura 2 se muestra las Cinco Fuerzas Competitivas propuestas por Porter. Además se implementan herramientas metodológicas como el perfil competitivo – PC y la Matriz de Evaluación de Factores Competitivos – EFC.

Como complemento al análisis estratégico, se realiza el análisis de vulnerabilidad, proceso a través del cual se obtiene una visión crítica de esta fase, con el propósito de evaluar con mayor precisión las fuerzas que actúan sobre la organización y lograr la formulación adecuada de

² Las cinco fuerzas competitivas son: Rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de nuevos aspirantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes. Tomado del libro *Ser competitivo*, Michael Porter (1980)

estrategias, por consiguiente, se puede resaltar con los resultados obtenidos de este análisis estratégico, se efectúa la tercera etapa, el diagnóstico estratégico.

Figura 2. Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Ser competitivo. Porter (1980)

2.1.6 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico sirve como referencia para el análisis de la situación real de la organización tanto interna como externa y, competitivamente, se genera con base en el análisis estratégico, el cual permite a la organización formular estrategias de tipo DO, DA, FO y FA para tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas establecidos. La finalidad de las alternativas estratégicas producto del diagnóstico estratégico es que la organización utilice al máximo las fortalezas con que cuenta, aproveche las oportunidades externas, minimice sus debilidades y evite el impacto negativo de las amenazas como lo manifiesta Hill & Jones (2009:18).

Este diagnóstico como lo refiere Serna (2008:185):

“Está diseñado para ayudar a los estrategas a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar al máximo sus recursos y prevenir el efecto de las fuerzas externas”.

En esta etapa se implementa el análisis CAME en la Figura 3, herramienta de planificación empresarial y estratégica suplementaria al análisis DOFA que brinda información necesaria para establecer las pautas sobre los aspectos hallados en el diagnóstico inicial obtenido a partir de la DOFA. Según Martínez & Milla (2012:118), el análisis CAME “pretende corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades”; en este orden de ideas, CAME son las siglas de las palabras: Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar, sugiriendo que se debería hacer con los ítems de cada apartado del análisis DOFA correlacionando una a una las cuatro secciones con las cuatro acciones que propone.

Figura 3. Análisis CAME y DOFA

ANALISIS CAME Y DOFA		
ANALISIS EXTERNO		
DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO FORTALEZAS	CAME: Explotar Oportunidades (E) ESTRATEGIA: Ofensiva (Ataque-Posicionamiento) POTENCIAR Invertir: Definir la correspondencia entre fortalezas y oportunidades que nos lleve a ventajas comparativas.	CAME: Mantener fortalezas (M) ESTRATEGIA: Defensiva EVALUAR EL RIESGO Defender: Indican una necesidad de movilizar los recursos.
DEBILIDADES	CAME: Corregir debilidades (C) ESTRATEGIA: Reorientación TOMAR DECISIONES Invertir: Requieren una decisión: invertir, retirar, colaborar.	CAME: Afrontar amenazas (A) ESTRATEGIA: Supervivencia CONOCER LAS LIMITACIONES Controlar daños: Es necesario controlar los prejuicios

Fuente: <http://asesordecalidad.blogspot.com>

2.1.7 Estrategias Funcionales.

Las estrategias funcionales se encargan de dar dirección a las actividades que se realizan en la organización y en cada una de las áreas funcionales, contribuye a la ejecución de la estrategia corporativa y la estrategia de negocios. Francés (2006:181) nos dice que “consisten en un conjunto de actividades que permiten alcanzar los objetivos funcionales siendo establecidas por los altos directivos para ser implementados por cada área en la organización”. En el caso de la organización objeto de estudio no se desarrollan estrategias funcionales dado a que actualmente no cuenta con áreas bien definidas por tanto, se trabaja con planes incompletos.

2.1.8 Planes Operativos.

Realizada la formulación estratégica, se inician los planes operativos, los cuales simplifican coherentemente las decisiones y pueden ser de carácter modular, cuentan con un horizonte de planificación a largo, mediano o corto plazo. Los planes operativos, según Francés (2006), son indispensables para cumplir los objetivos, pues corresponden a la mínima expresión de la estrategia; por tanto, se separan las operaciones concretas a realizar, el tiempo límite de entrega de cada una y el presupuesto necesario, se nombran los responsables encargados del cumplimiento de cada tarea y los indicadores necesarios para realizar el control y seguimiento de cada una de las actividades. Es pertinente establecer que estos planes operativos se esquematizan a través de una matriz de marco lógico, en donde se especifique además de los aspectos mencionados anteriormente, el objetivo al cual se le apunta y la estrategia correspondiente a dicho objetivo.

2.2 MARCO SITUACIONAL

2.2.1 Antecedentes y aspectos generales de la organización.

“MegaHogar” es un supermercado ubicado en el Barrio Bellohorizonte, norte de la ciudad de Popayán. Nace a partir del emprendimiento de las familias Guerrero y Hurtado con el objetivo comercial de efectuar todo tipo de actos lícitos de comercio, en especial la comercialización al por menor y por mayor de productos cuyo surtido está compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas o tabaco; además pueden expenden otras mercancías para consumo de los hogares tales como vestuario, electrodomésticos, muebles, artículos de ferretería, cosméticos, entre otros.

Tuvo sus inicios a mediados del año 2018 y es constituida legalmente en cámara de comercio el día 17 de Noviembre del mismo año. Su principal motivo de existencia se constituye en el descontento percibido por parte del mercado meta respecto a la atención en los autoservicios por lo que surge con un enfoque en la satisfacción y fidelidad del cliente.

Tabla 1. Aspectos generales Supermercado MegaHogar

Razón	Grupo Empresarial G&H S.A.S - MegaHogar Supermercados
Actividad Económica	4711 - Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco
NIT	901132956-0
Representante Legal	Carlos Fernando Guerrero Pérez
Dirección	Cra 9 #67N-199. Barrio Bellohorizonte (Popayán)
Tamaño	Microempresa
Talento Humano	Aproximadamente 13 colaboradores distribuidos en las áreas de administración, mercadeo, y operación.

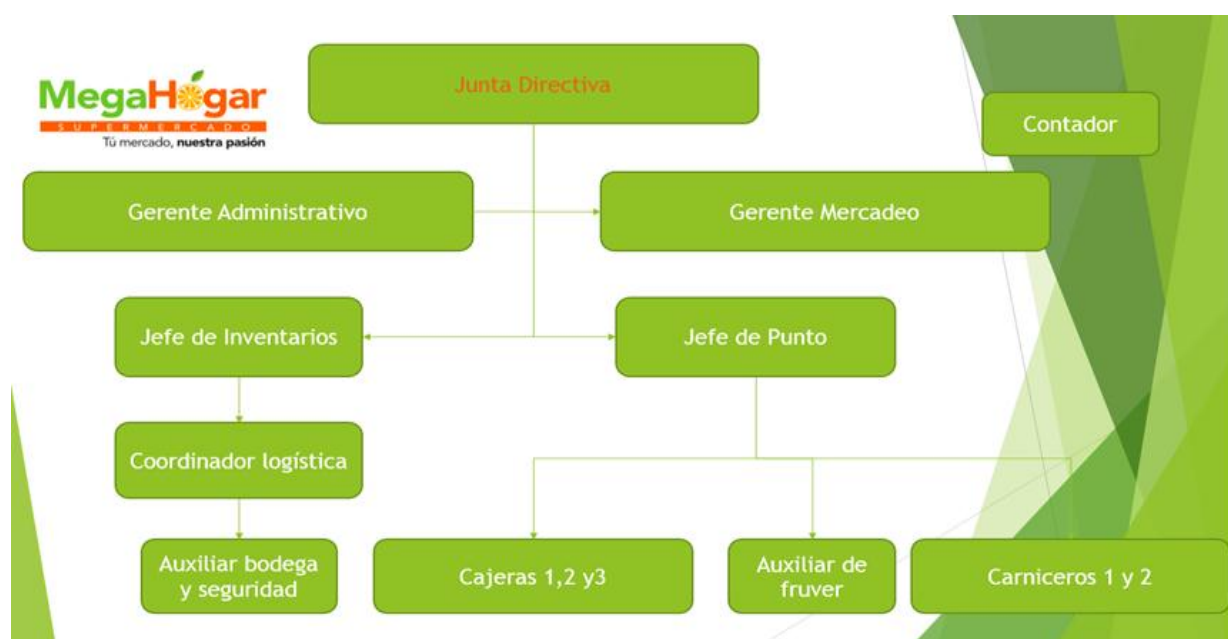
Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Estructura organizacional

Como se indicó en líneas anteriores Supermercados MegaHogar es una organización de tipo empresarial, cuenta con una estructura sencilla, con un gerente del área administrativa y de mercadeo y un pequeño grupo de colaboradores que desempeñan el trabajo operativo. La coordinación, control, y el proceso de toma de decisiones se manejan en el ápice estratégico.

Tal y como se observa en la Figura 4, el ápice estratégico lo conforma una junta directiva y la gerencia administrativa y de mercadeo. La unidad de apoyo administrativo, por su parte, la conforma un contador, la línea media conformada por un jefe de inventarios, jefe de puntos y coordinador de logística, y en la base, es decir, en el núcleo operativo se encuentran las cajas, carniceros, auxiliares de bodega, seguridad y fruver.

Figura 4. Organigrama Supermercado MegaHogar



Fuente: Supermercado Mega Hogar

2.3 MARCO LEGAL

- Decreto No 1074 de 26 de Mayo de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentación del Sector Comercio, Industria y Turismo
- Decreto 3075 de 1997 Ministerio de Salud. Regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- Resolución 14712 de 1984 Ministerio de Salud. Se reglamenta lo relacionado con producción, procesamiento, transporte, almacenamiento y comercialización de vegetales como frutas y hortalizas elaboradas.
- Decreto 2162 de 1983 Ministerio de Salud. Regula la producción, procesamiento, transporte y expendio de los productos cárnicos procesados.
- Ley 590 del 10 de Julio de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

CAPITULO 3.

CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

En este capítulo se realiza la descripción de las diferentes metodologías empleadas para llevar a cabo el desarrollo del plan estratégico, detallando el tipo de estudio, las fuentes de información y los instrumentos empleados para la obtención de los datos.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del plan estratégico se realizará una investigación exploratoria de tipo cualitativo. Además se realizará una investigación cuantitativa con el propósito de obtener en forma numérica datos que permitan determinar el grado de importancia de determinados factores internos y externos a la organización y definir su posición respecto a cada uno de ellos.

3.2 FUENTE DE INVESTIGACIÓN

Las fuentes de información a utilizar se conforman de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias hacen referencia a los datos obtenidos de la empresa a través de entrevistas estructuradas, así como por medio del proceso de observación. Las fuentes secundarias de información hacen alusión a la información y diferentes investigaciones que representan una fuente significativa para la obtención de información útil, para llevar acabo el desarrollo del presente trabajo

3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la obtención de datos primarios se utiliza como principal instrumento la entrevista personal de carácter no estructurado, aplicada a los gestores de la organización y colaboradores. Además, se apela a la observación y análisis de los patrones del mercado potencial.

Así mismo, las fuentes de información secundarias serán consultadas en referencias bibliográficas, conformadas por diversos autores de gran importancia para el campo de administración de empresas, quienes han contribuido de manera significativa al desarrollo y fortalecimiento de las ciencias administrativas, complementadas con libros, artículos de revistas indexadas, trabajos de grado, y fuentes empresariales e institucionales, que contribuyen al presente Plan Estratégico.

CAPITULO 4

DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

En este acápite se desarrollan cada uno de los objetivos específicos planteados como base para la realización del presente trabajo de práctica empresarial y se presentan los resultados finales obtenidos mediante el uso analítico de la información primaria y secundaria obtenida y la aplicación de diferentes metodologías propias de la planeación estratégica. Se incluye la formulación las estrategias y los respectivos planes de acción.

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Supermercados Mega Hogar cuenta actualmente con un direccionamiento estratégico, sin embargo, se realiza un análisis de cada uno de sus componentes con el propósito de determinar posibles cambios, mejoras o modificaciones según sea pertinente.

4.1.1 Visión

La visión actual de la organización objeto de estudio corresponde a la siguiente declaración:

“Consolidarnos para el 2024 como la cadena de autoservicios que mejor atiende a sus clientes en el Cauca, posicionándose en la mente y corazón de los clientes para ser la primera opción de compra”

Teniendo en cuenta las características esenciales que una visión debe contener, se estudia su contenido mediante la implementación de una matriz de evaluación donde se esquematizan siete componentes esenciales para una declaración eficaz de visión, como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2 Matriz de evaluación de la Visión.

CRITERIOS DE FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	SI	NO
Formulada por los líderes de la organización	X	
Positiva e inspiradora ¿Representa cohesión, motivación y compromiso para los miembros de la organización?	X	
Comprensible y detallada. ¿Abarca todas las áreas actuales y futuras de la empresa, además es fácil de captar y recordar?	X	
Comunicada a toda la organización. ¿Ha sido difundida en toda la organización?	X	
Consistente. ¿Tiene relación con los valores corporativos?		X
Integradora. ¿Es entendida y adoptada por todos los miembros de la organización?	X	
Realista y cuantificadora. ¿Está acorde con el entorno, la tecnología, los recursos?		X

Fuente: Propia del estudio

Según lo indica la matriz, la visión actual de la organización cumple con cinco criterios a favor, sin embargo se presenta debilidad en dos componentes para su formulación. Por lo tanto, aunque podría continuar establecida de esa manera, a manera de propuesta se establece la siguiente declaración:

“Ser la cadena de autoservicio líder en el Departamento del Cauca, caracterizada por su excelencia en servicio al cliente con capacidad de proveer productos con mayor valor agregado posicionándose en la mente y corazón de los clientes para ser la primera opción de compra”

En esta nueva visión se elimina el límite de tiempo que configura un aspecto cortoplacista que en la actualidad no es obligatorio incluir en la formulación de visiones organizacionales.

4.1.2. Misión

Supermercados Mega Hogar cuenta actualmente con la siguiente misión:

“Cada día y en cada ocasión lo damos todo para que el cliente regrese”

Teniendo en cuenta las características esenciales que una visión debe contener, se estudia su contenido mediante la implementación de una matriz de evaluación, como se muestra en la Tabla 3, donde se esquematizan los nueve componentes esenciales para una declaración eficaz de una misión.

Tabla 3. Matriz de evaluación de la Misión

CRITERIOS DE FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	SI	NO
1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?		X
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?		X
3. Mercado: geográficamente, ¿Dónde compete la empresa?		X
4. Tecnología: ¿Está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?		X
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y solidez financiera?	X	
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de las empresas?		X
7. Concepto propio: ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?	X	
8. Preocupación por la imagen pública: ¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?		X
9. Interés en los empleados: ¿Son los empleados un activo valioso en la empresa?		X

Fuente: Propia del estudio

Según lo indica la Tabla 3, la misión de MegaHogar sólo incluye dos de los nueve componentes esenciales, catalogándola como una misión débil que requiere de mejoramiento. Por esta razón, se propone la siguiente declaración:

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo.

Todos nuestros esfuerzos se fundamentan en la filosofía de satisfacción al cliente brindando la mejor opción de surtido de calidad a precios favorables de mercado y con la mejor

atención. Estamos comprometidos bajo principios éticos, de transparencia y responsabilidad con el logro de los objetivos de crecimiento y rentabilidad para la generación de recursos que impulsen el progreso social en el Departamento del Cauca y el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores”.

En esta propuesta de misión, se integran ocho de los nueve componentes anteriormente mencionados, quedando faltante lo concerniente al criterio de tecnología.

4.1.3. Valores

A raíz de la investigación se percibe que la empresa objeto de estudio carece de valores definidos y estructurados, lo cual representa una falencia debido a que corresponden a características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés; por esta razón, se formula y define una escala de valores mediante la implementación de una matriz axiológica corporativa elaborada con la colaboración de los integrantes de la organización como se muestra en el Anexo 1.

Para el desarrollo de la misma se tienen en cuenta los elementos y la metodología descrita a continuación:

- a.** Valores corporativos. Se realiza una identificación de un conjunto de valores generales alrededor de los cuales se instituye la vida organizacional, proceso del cual se obtiene un listado de nueve valores, tal como se esquematizan a continuación en la Tabla 4.
- b.** Grupo de referencia. Para el planteamiento de los valores corporativos se establece como grupo de referencia el equipo de Trabajo de la organización.
- c.** Evaluación de los empleados. Cada uno de los colaboradores participantes estableció una valoración de acuerdo al grado de importancia del valor para la empresa para ello se tiene en cuenta la siguiente escala numérica:

Superior	Alta	Media	Baja	Muy baja
5	4	3	2	1

- d. Valoración promedio. Obtenidas las respectivas evaluaciones de los colaboradores a cada uno de los valores propuestos, para determinar la valoración promedio se suman las calificaciones de cada valor y se dividen entre el número de partícipes del ejercicio.
- e. Selección de valores: Subsiguientemente de acuerdo al promedio resultante se instauran como valores corporativos aquellos que alcanzan un promedio igual o superior a 4.5, es decir aquellos que los miembros de la organización consideran apropiados para la empresa y sobresalen en la empresa
- f. Para finalizar, se realiza la respectiva definición de cada uno de los valores escogidos.

Definiciones

Transparencia: Hace referencia a franqueza en las operaciones que realiza la organización, que le permiten generar confianza en sus clientes y demás interesados.

Respeto: Se refiere a la capacidad de reconocer, aceptar y valorar las condiciones de las demás personas a fin de conseguir armonía en las relaciones interpersonales.

Compromiso: Es el nivel en el que el colaborador se identifica con el los procesos organizacionales y se esfuerza de manera constante para cumplir con la visión de la empresa.

Integridad: Actuar de manera correcta en todo momento y lugar, entrelaza valores como honestidad, franqueza y justicia. Se trata de hacer las cosas bien con la mayor rectitud posible.

Vocación al servicio: Brindar un excelente servicio siempre será un compromiso y responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización para con los proveedores, clientes internos y externos. Se trata de una filosofía de trabajo.

Tabla 4. Matriz Axiológica de Valores Corporativos.

VALOR ORGANIZACIONAL	EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES								
	GERENTE	INGENIERO SISTEMAS	AUXILIAR CONTABLE	CAJERA 1	CAJERA 2	CAJERA 3	AUXILIAR CARNICERIA	LOGISTICA	VALORACIÓN PROMEDIO
Responsabilidad	3	4	4	4	4	4	5	4	4
Transparencia	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Unión-Sinergia	3	3	5	5	4	5	5	5	4.4
Respeto	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Liderazgo	4	4	3	5	4	5	4	5	4.2
Confianza	3	4	4	4	5	5	5	4	4.2
Compromiso	4	4	5	5	5	5	5	4	4.6
Integridad	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Vocación al servicio	5	4	4	4	5	5	5	5	4,6

Fuente: Propia del estudio

Luego de establecerse los valores corporativos se considera muy importante la habilidad gerencial para divulgar dichos valores a toda la organización con el fin de que todos los colaboradores los reconozcan haciéndolos parte de la cultura corporativa y siendo el marco de referencia del actuar de la organización.

Con respecto a los valores que por su valoración promedio no se establecen como valores de la organización y que desde la gerencia se consideran indispensables en la cultura de la empresa, es importante la implementación de estrategias que permitan sean reforzados e incluidos en el actuar de cada uno de los miembros de la organización. Los valores a los cuales se hace referencia son:

Unión-Sinergia: Búsqueda de la integración, cooperación, cohesión y comunicación entre los miembros de la organización para trabajar en el cumplimiento de objetivos comunes.

Liderazgo: Asumir la posición de ser líder en el sector económico, sobresaliendo en campos como las ventas, la calidad, el servicio, la tecnología, u otros.

Confianza: Generación de un sentimiento de seguridad con los compromisos adquiridos, partiendo desde los colaboradores con la organización así como por la organización frente a los diferentes grupos de interés.

4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el análisis estratégico se evalúa la posición actual de la organización respecto a su entorno, sus recursos y competencias internas como base para la formulación e implementación eficaz de las estrategias futuras.

4.2.1 Análisis externo

En este análisis se identifican y evalúan las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la empresa. Para su realización se implementa el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), las cuales se desarrollan junto con la gerencia, utilizando para ello como principal herramienta la entrevista de carácter estructurada como la que se presenta en el Anexo 2.

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es una metodología que permite comprender la posición de la empresa frente a su entorno, determinando el grado (amenazas y oportunidades) y el impacto de cada factor sobre el rendimiento de la organización. Para el desarrollo de esta metodología en primera medida se obtiene información primaria y secundaria sobre los factores externos que influyen en la organización, posteriormente se identifica entre ellos oportunidades y amenazas, las cuales son agrupadas en las siguientes dimensiones:

Dimensión económica. Está relacionada con las condiciones y tendencias de la economía tanto a nivel nacional como internacional que influye en el funcionamiento y las pautas de acción de la empresa.

Dimensión política. Aquella relacionada a los gobiernos nacionales, departamentales, municipales, también con aquellas normas, leyes, decretos y/o reglamentos emitidos por órganos de representación y decisión política que tienen incidencia en el presente y futuro de la organización.

Dimensión social. Relativa a los aspectos y modelos culturales, creencias y actitudes de una población o grupo social.

Dimensión tecnológica. Comprende el nivel y los avances tecnológicos del entorno en materia de equipos, procesos, insumos, sistemas de información y comunicación, productos, servicios, y otros aspectos que transforman la actividad empresarial y las condiciones en las cuales se compete.

Dimensión geo-demográfica. Incluye aspectos relativos a la ubicación, característicos de la población y geográficos que generan incidencia en la organización.

Una vez agrupados estos factores se califican las oportunidades y amenazas según su importancia como alta, media o baja y finalmente se procede a calificar su impacto de la misma manera como alto, medio o bajo. En la Tabla 5 se muestra la síntesis de las oportunidades y amenazas de mayor impacto clasificadas según su dimensión.

Elaborado el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio, se procede a la identificación de aquellos factores clave que generan mayor impacto y por ende son más relevantes para la realización de la Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE, metodología que permite resumir, evaluar y cuantificar las fuerzas del entorno que influyen significativamente en el desempeño de la empresa.

Para el análisis, se seleccionan 10 factores críticos, divididas en 5 oportunidades y 5 amenazas, como se muestran en Tabla 6, a los cuales se llega teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- **Ponderación.** A cada uno de los factores se le asigna una ponderación entre 0,0 (no importante) y 1,0 (importante). Esta ponderación indica la importancia relativa de cada uno de los factores para tener éxito en el sector de actividad al cual pertenece la empresa. A las oportunidades se les asigna una ponderación más alta que a las amenazas, pero estas últimas también reciben valoraciones altas si representasen un peligro significativo para la organización. La suma de todas las ponderaciones es igual a 1 o 100%.

Tabla 5. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

DIMENSIONES		VALORACION								
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICAS	Cambios impositivos					X			X	
	Índice de precios al consumidor				X			X		
	Poder adquisitivo				X			X		
	Salario mínimo					X			X	
	Creación de impuestos						X			X
	Economía informal – contrabando					X				X
POLITICO-LEGAL	Renovación de la clase dirigente					X			X	
	Cambio de normatividad del sector						X			X
	Clima político del país						X			X
SOCIO-CULTURAL	Desempleo				X			X		
	Comportamiento de compra	X							X	
	Tendencias de consumo		X						X	
	Inseguridad					X				X
TECNOLOGICA	Alto costo de la tecnología						X			X
	Telecomunicaciones		X					X		
	Facilidad de acceso a la tecnología		X						X	
	Comercio electrónico					X			X	
GEO-DEMOGRAFICA	Condiciones climáticas	X						X		
	Localización				X				X	
	Crecimiento Poblacional	X						X		
	Nuevas Generaciones	X							X	
	Rutas de acceso		X					X		

Fuente: Propia del estudio

- Clasificación. A cada factor externo se le asigna una clasificación entre 1 y 4 que indica que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio, y 1 = la respuesta es deficiente.
- Puntuación ponderada. La puntuación ponderada se obtiene de la multiplicación de la ponderación asignada a cada factor por su respectiva clasificación.
- Puntuación ponderada total. Para obtener la puntuación ponderada total se suman las puntuaciones ponderadas asignadas a cada variable en el paso anterior. La puntuación ponderada total más alta posible es 4 y la más baja 1.

Tal y como se muestra en la Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE, la puntuación ponderada total para Supermercado MegaHogar es 2,7 lo cual indica que actualmente la organización trata de dar respuesta a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. En otras palabras, las estrategias que en la actualidad aplica la empresa apuntan hacia el aprovechamiento de las oportunidades existentes y reducción del el efecto contraproducente de las amenazas externas aunque no tiene una posición del todo fuerte. Como puede observarse en la matriz en cuestión la organización responde de manera indiferente hacia las oportunidades y amenazas sin tener en cuenta el grado de importancia para la organización, aspecto que quizá refleja un buen desempeño no contribuye a construir una posición estratégica respecto al entorno.

Para la consecución de dicha posición estratégica, es indispensable que la organización adopte acciones eficaces para aprovechar las oportunidades presentes en el mercado como: la automatización de procesos y facilidad de acceso a la tecnología, así como para dar respuesta a aspectos como la economía informal y / o contrabando, desempleo y condiciones climáticas, es

decir, aquellas amenazas sobre las cuales tiene poca capacidad de reacción y para la que se requiere de un esfuerzo conjunto entre gerencia y colaboradores.

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS		PESO	VALOR	P.P.
OPORTUNIDADES	Crecimiento Poblacional	0,1	4	0,4
	Comportamiento de compra	0,1	3	0,3
	Tendencias de consumo	0,09	3	0,27
	Nuevas generaciones	0,1	2	0,2
	Programas de financiamiento estatal a las Mipymes	0,05	2	0,1
AMENAZAS	Poder adquisitivo	0,15	3	0,45
	Desempleo	0,15	2	0,3
	Condiciones climáticas	0,1	2	0,2
	Comercio electrónico	0,06	3	0,18
	Localización	0,1	3	0,3
	TOTAL	1		2,7

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se abordan cada una de las oportunidades y amenazas resultantes del análisis estratégico externo y se analiza su influencia en la organización.

4.2.1.1 Oportunidades

Crecimiento Poblacional. Según el Censo de 2018 del DANE, la población de Colombia es de 48'258.494. Esto representa un crecimiento de 6,5% entre 2005 y 2018. Los registros vitales, estadísticas continuas que recogen información sobre nacimientos, defunciones fetales y no fetales, permiten contar con información que revela los cambios ocurridos en los niveles y patrones de mortalidad y fecundidad, proporcionando una visión dinámica de la población, como complemento al enfoque estático que proveen los censos. A continuación como se muestra en la Figura 5. Puede observarse que con respecto a los nacimientos del año 2018, en el periodo de 2019, la cantidad de

nacido vivos aumentó en cerca de 2.000 personas, esta cifra nos permite reconocer una oportunidad dado que el aumento poblacional demanda un mayor consumo de los productos ofertados en los Supermercados, sobretodo, de la canasta familiar.

Figura 5. Estadísticas vitales DANE



Fuente: DANE

En el aspecto poblacional no se podría desconocer lo relacionado con la migración de ciudadanos venezolanos debido a la situación económica y política que atraviesa su país, hacia naciones vecinas tales como Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Argentina, Uruguay, Brasil y República Dominicana. Tal y como se publica en kienyke, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y la Organización Internacional para las Migraciones anunciaron que la cifra de migrantes venezolanos alcanzó los 4.000.000.

“Los venezolanos desplazados fuera de su país son uno de los grupos de poblaciones desplazadas más grandes del mundo”, mencionaron las agencias de las Naciones Unidas en una nota de prensa. Las agencias de la ONU precisaron que los países latinoamericanos acogen a la gran mayoría de migrantes venezolanos. Indicaron que Colombia acoge a alrededor 1,3 millones, seguido por Perú, con 768.000; Chile, con 288.000; Ecuador, con 263.000; Brasil, con 168.000 y Argentina, con 130.000.

Como bien se indica en el párrafo antecedente, es Colombia uno de los países que acoge la mayor cantidad de ciudadanos venezolanos, si bien, esta cifra podría entenderse como una crisis migratoria, en el caso concreto puede representar una oportunidad en el estricto sentido de que son más hogares que necesitan consumir, por lo menos, productos de la canasta básica, teniendo en cuenta que por las condiciones actuales su poder adquisitivo quizá no sea muy alto.

Comportamiento de compra. Con respecto al comportamiento de compra puede establecerse que si bien los consumidores no se interesan por el futuro del Retail, son quienes finalmente lo construyen a cada momento y con cada actividad. Un aspecto a resaltar es que los usuarios tienen necesidades cada vez más grandes y exigen un mejor servicio que incentive sus compras, lo que se convierte en un momento desafiante para el Retail, en tal sentido, se presenta una oportunidad para el supermercado puesto que el cliente es cada vez más riguroso en cuestiones de servicio, resaltando que uno de los aspectos que incentiva a un cliente a ir hacia un lugar a realizar sus compras es la calidad de la atención, en este orden de ideas, que MegaHogar atendiendo a su filosofía de existencia tiene la posibilidad de ampliar su cuota de mercado.

En este apartado se hace importante añadir además la información suministrada por Ignacio Gómez, consultor del sector Retail quien hace una alusión a una característica de compra relevante cuando indica que “...si bien la tienda de barrio, las tradicionales, han perdido mercado, del 48% en el 2013, y el 41% en el 2018 según Nielsen, aparece la tienda de descuento con un crecimiento en su participación en ese mismo periodo: del 1% al 16%. Para no dejar en el aire el comportamiento de los demás “retailers”, Nielsen en su informe nos cuenta que las cadenas crecieron en el 2018, el 0,8%. Mucha cifra, mucho porcentaje, para una gran conclusión, el mercado está en el barrio, el mercado es la familia y si atendemos la recomendación de conocer el

mercado, hay que conocer la familia, este no es un foco nuevo, siempre ha estado pero cada vez se vuelve más relevante.

Al respecto encontramos una oportunidad en el sentido de que brinda una idea de enfoque que le permite a la organización centrar esfuerzos en un mercado específico que muy probablemente le genere importantes volúmenes de utilidad y permitiendo además la ampliación de la base de clientes.

Tendencias de consumo. El consumidor se constituye como el combustible que pone en marcha la industria del Retail, a diferencia de los gerentes de tiendas y supermercados, el consumidor no se detiene a pensar en aspectos como la omnicanalidad³, e-commerce, deep retail, integración o la transformación digital.

Lo cierto es que pesar de que el consumidor no repare en los asuntos anteriormente mencionados, el futuro del Retail reside en la capacidad de conectar *consumidores* con *productos*, es por ello que contar con una plataforma de integración en la nube que brinde una experiencia omni-canal al usuario es fundamental. “La tecnología da paso a nuevas formas de suplir las mismas necesidades humanas tradicionales”, de ahí que se enlisten las siguientes tendencias el Retail para el año 2019 como una nueva forma de generarle valor al usuario:

El futuro está en el Móvil. El consumo de dispositivos móviles ha tenido un aumento exponencial en Colombia, con más de 62 millones de líneas activas actualmente y 30 millones de dispositivos móviles inteligentes con acceso a internet, según el Ministerio de Tecnología de la Información y Comunicaciones. El comercio por internet ha empezado a ser adoptado por el comercio basado en el dispositivo móvil, conocido actualmente como "m-commerce". Ahora no

³ Omnicanal es un modelo de comunicación utilizado por las empresas para mejorar la experiencia de sus clientes, permitiéndoles estar en contacto constante con la empresa a través de múltiples canales al mismo tiempo.

basta con poder adquirir productos por la web, los consumidores exigen más facilidad al obtener sus productos por medio de su móvil.

Una experiencia Unificada. El gran apogeo de los teléfonos inteligentes no acabará con la venta física. El director de la Junta Directiva de Broadway Malyan, Jorge Porce, afirma que aunque las ventas electrónicas aumentan exponencialmente, muchos centros de ventas minoristas se encuentran en ventaja al ofrecer experiencias que no es posible disfrutar virtualmente, como shows en vivo, nuevas ofertas gastronómicas y espacios dispuestos para la interacción social.

Sin embargo, estos dos tipos de venta no son opuestos, ni deben ser separados. Por el contrario, deben funcionar de forma complementaria. Las marcas necesitan centrar sus esfuerzos en generar una experiencia unificada que se encuentre compuesta por diversos canales y puntos de contacto, teniendo en cuenta que la tecnología es una tendencia con aumento constante.

Un nuevo campo en donde los clientes están incursionando, recae en las ventas por redes sociales, conocido como "s-commerce". Las redes sociales no solo dan paso a la compra de artículos de deseo, sino que brinda la oportunidad de comentar sobre el producto, recomendarlo y calificarlo dentro de una comunidad.

Deep Retail. Hoy en día, las marcas conocen al cliente mejor que ellos mismos, cada vez que el usuario tiene contacto con la organización en cualquiera de sus canales (físico, móvil, redes sociales, llamada telefónica), deja información valiosa en cada punto. Por separado, esta información puede ser inútil, pero al conectar todos los canales, es posible reunir fácilmente los datos y generar un perfil completo del consumidor. El Deep Retail, se orienta a utilizar tecnologías de punta para identificar patrones en los comportamientos y emociones de los consumidores, con el objetivo de hacer una sugerencia y publicitar los productos que el sistema reconoce que puede interesarle al consumidor, incluso antes de que este lo haya analizado.

Tal y como lo expresa Mauricio Manrique, experto en nuevas tecnologías de la información de la Universidad de los Andes, “el aprovechamiento adecuado de los nuevos canales digitales por parte de retailers puede incrementar las ventas en un rango entre 20% y 30%”, es así como se puede señalar una oportunidad latente para el Supermercado MegaHogar.

Nuevas generaciones. Los millennials y centennials cada vez ganan más posición en el mercado laboral y de consumo y serán en un mediano plazo los más influyentes en ambas ramas, entre ambas generaciones, suman más de 4.500 millones de personas en el mundo y representan más del 60% de la población global. Para 2025, los millennials serán el 75% de la fuerza de consumo en el mundo. Esta generación en la cantidad mencionada y teniendo en cuenta la tendencia hacia el uso masivo de tecnologías representa una oportunidad importante para la organización ya que tiene canales alternativos (redes sociales, páginas web, etc.) a través de los cuales llegar a este amplio grupo poblacional para atender sus necesidades específicas acrecentando las posibilidades de atraer clientes a la organización.

Programas de financiamiento estatal a las Mipymes. En Colombia existen diversos créditos y facilidades financieras que otorga el gobierno a las PYMES, es menester reconocer que el gobierno ha venido mostrando su preocupación por brindarle oportunidades de financiamiento a las MIPYMES a través de bancos y programas de crédito dirigidos a pequeñas y medianas empresas, además debe resaltarse la existencia de instituciones especializadas en brindar incentivos a este tipo de organizaciones, por lo expuesto anteriormente puede reconocerse una oportunidad en los programas de financiamiento y créditos teniendo en cuenta que abren la posibilidad de capitalizar la organización cuando así lo requiera o de ser el caso permite activar su flujo de efectivo para invertir.

4.2.1.2 Amenazas

Poder adquisitivo. En primer lugar es importante establecer que el poder adquisitivo hace referencia a la cantidad de bienes o servicios que pueden conseguirse con una cantidad de dinero fija según sea el nivel de precios. Factores como el Índice de Precios al Consumidor –IPC y la inflación juegan un papel trascendental en el poder adquisitivo, ya que el incremento de precios en la canasta familiar y distintos productos y servicios incide en la capacidad de adquisición de los hogares.

En Colombia es tradición que cada reforma tributaria traiga consigo desazones y consecuencias desastrosas para el bolsillo de los ciudadanos, Según la Universidad de La Sabana la actual política fiscal del Gobierno implica entre otros efectos, un incremento anual de la inflación en un 0,93% y una desaceleración en la demanda de productos y servicios superior al 5%, añadiendo que hasta un 30% podría caer el poder adquisitivo de los colombianos por culpa de la reforma tributaria

Así mismo, tal y como lo establece Andrés Donado e Isabela Cuello, el incremento del Impuesto al Valor Agregado, I.V.A., cuyo valor inicial se encontraba en el 16% y a consecuencia de la reforma tributaria sufrió de un incremento de tres puntos porcentuales ha generado mucha controversia ya que afecta directamente el bolsillo de la población y el de las empresas al tener consumidores con menor poder adquisitivo

El aumento generalizado de precios implica que los consumidores tendrán básicamente el mismo presupuesto para realizar compras con precios incrementales lo cual lleva a un decrecimiento de compra de productos de segunda necesidad, así como servicios no esenciales de entretenimiento y bienestar. El consumidor preferirá invertir el dinero en otros productos de la canasta familiar como alimentos y medicina y reducir su presupuesto frente a productos que,

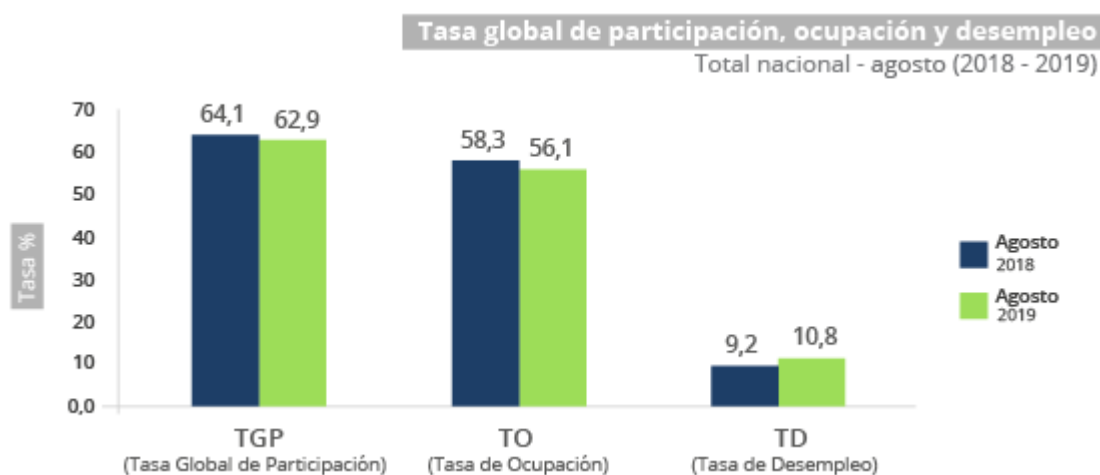
aunque son necesarios, no son esenciales para subsistir. El hecho de tener que priorizar el consumo dentro de la canasta familiar implica un cambio en los hábitos de consumo de la población, lo que muchas veces se traduce en una reducción de la calidad de vida.

Se puede establecer que las políticas fiscales del país reflejadas en termino de aumentos en inflación, variación de índice de precios al consumidor y más aspectos económicos representan una gran amenaza para la organización pues disminuyen el salario real desincentivando el consumo, provocando a gran escala una desaceleración importante que se verá manifestada en un menor crecimiento de la economía, en ultimas los costos y precios deberían aumentar en menor proporción que el salario real y en consecuencia ocurra un aumento del poder adquisitivo de las familias, situación que claramente no se presenta en la vida real.

Desempleo. Según cifras del DANE para el mes de agosto de 2019, la tasa de desempleo fue 10,8%, lo que representó un aumento de 1,6 puntos porcentuales en comparación con agosto de 2018 (9,2%).

La tasa global de participación se ubicó en 65,3%, y la tasa de ocupación fue 57,9%. Comparado con agosto de 2018, estas tasas se ubicaron en 65,7% y 59,1%, respectivamente.

Figura 6. Índices de Desempleo Colombia



Fuente: DANE

Tal y como lo revelan las cifras expuestas se puede determinar el desempleo, o más bien, el aumento en el índice del desempleo como una amenaza para la organización pues esta condición disminuye el poder adquisitivo de las personas y por tanto su capacidad de consumo se ve reducida o en caso extremos nula, palabras más, palabras menos, si el cliente final no tiene ingresos no tendrá dinero para comprar los productos.

Condiciones climáticas. Según Clima-Date. Org., el clima en Popayán es cálido y templado, se trata de una ciudad con precipitaciones significativas. Incluso en el mes más seco hay mucha lluvia. Para Supermercado MegaHogar las condiciones climáticas tienen un impacto significativo en el sentido de que, como bien se expone al inicio del párrafo, Popayán se caracteriza por tener un clima muy variable donde la lluvia es la protagonista convirtiéndose en un aspecto generador de amenazas para la organización puesto que influye en la cantidad de compradores que ingresan a la tienda, o un hecho más grave, implica la sustitución del Supermercado por tiendas de barrio u otros lugares imposibilitando la atracción de clientes al lugar.

Comercio electrónico. Como bien se desglosa en los párrafos precedentes dedicados a las tendencias de consumo, en la actualidad se está apuntando hacia el comercio con base tecnológica; si bien, este aspecto representa una oportunidad para la organización puesto que incrementa las posibilidades de relación con el cliente al mismo tiempo que se consolida como un canal de distribución, representa una amenaza en el sentido de que aquellas organizaciones que se encuentran realizando actualmente esta forma de comercio representan una competencia latente para la organización, es por ello que se hace muy importante la consolidación de la empresa en este campo.

Ubicación. Supermercado MegaHogar se encuentra ubicado en la Cra 9 #67N-199 Barrio Bello Horizonte, a un lado de la autopista, aunque se trata de una ruta de alta afluencia se caracteriza por ser una vía rápida, aspecto que no contribuye en el éxito de la empresa, permitiendo concluir que la zona no se presenta como propicia para este tipo de establecimiento comercial, este aspecto ya ha sido considerado por los líderes de la organización quienes se encuentran en la búsqueda de alternativas que le brinden solución a esta situación que amenaza su compañía.

4.2.2 Análisis interno

En el análisis interno se evalúa la situación presente de la organización a partir de la identificación y diagnóstico de las fuerzas que actúan dentro ella. Su objetivo es obtener una perspectiva de las limitaciones internas sobre el desempeño de la empresa y comprender las competencias particulares que puede aprovechar y potenciar como fuente de ventajas competitivas. Para su realización se implementa metodológicamente el Perfil de Capacidad Interna (PCI) sustentado en el Modelo de las Siete “S” de McKinsey y la Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI – las cuales se desarrollan junto con por la gerencia, y algunos colaboradores del Supermercado de las diferentes áreas: Fruver, caja, y Contabilidad, utilizando como principal instrumento la entrevista de carácter estructurada (Anexo 3)

Para el desarrollo de la metodología del Perfil de capacidad Interna (PCI) se hace relevante obtener información primaria y secundaria sobre los factores internos que influyen en la organización, posteriormente se procede a identificar de entre los mismos fortalezas y debilidades, que luego se agrupan de acuerdo a las Siete “S” de McKinsey.

Una vez agrupados estos factores se califican las fortalezas y debilidades según su importancia como alta, media o baja y finalmente se procede a calificar su impacto de la misma manera como alto, medio o bajo como se muestra en la Tabla 7.

Elaborado el Perfil de Capacidad Interna, se procede a la identificación de aquellos factores clave que generan mayor impacto y por ende son más relevantes para la realización de la Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI, metodología que permite resumir, evaluar y cuantificar las fortalezas y debilidades más importantes e influyentes en el desempeño organizacional

Para el análisis, se seleccionan 11 factores críticos, divididos en 6 fortalezas y 5 debilidades, como se muestran en Tabla 8, a los cuales se llega a través de la evaluación de la gerencia y parte investigadora teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- Ponderación. A cada uno de los factores se le asigna una ponderación entre 0,0y 1,0 de acuerdo a su relevancia como factores de éxito de la organización en el sector. La sumatoria de todos los pesos de los factores debe ser igual a 1.
- Clasificación. En seguida a cada factor interno se le asigna un valor entre 1 y 4 que indica la importancia que posee el factor dentro de la empresa. En este orden de ideas cada número tendría la siguiente significación: 1=debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3=fortaleza menor; 4= fortaleza mayor.
- Puntuación ponderada. La puntuación ponderada se obtiene de la multiplicación de la ponderación asignada a cada factor por su respectiva clasificación. Puntuación ponderada total. La puntuación ponderad total se obtiene de la suma de las puntuaciones ponderadas asignadas a cada variable. La puntuación ponderada total más alta posible es 4 y la más baja 1.

Tabla 7. Perfil de Capacidad Interna (PCI)

		FACTORES CLAVE DE ÉXITO O FRACASO								
		DEBILIDADES			FORTALEZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
ESTRUCTURA	Estructura organizacional definida				X			X		
	Flujos de comunicación				X			X		
	Supervisión y control				X				X	
	Diseño y descripción de cargos		X						X	
	Toma de decisiones					X				X
ESTRATEGIA	Análisis estratégico	X							X	
	Formulación de estrategias					X		X		
	Estrategia organizacional existente				X			X		
	Alianzas estratégicas				X				X	
SISTEMAS	Sistema de Comunicaciones					X			X	
	Sistema de Seguridad		X						X	
	Sistema de Inventarios				X				X	
	Sistema de facturación				X				X	
	Manual de procesos y procedimientos		X							X
	Sistemas de Control		X					X		
PERSONAL	Proceso de reclutamiento					X		X		
	Curva de experiencia				X			X		
	Programa de Incentivos				X			X		
	Remuneración					X			X	
	Programa SST (Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo)	X							X	
	Evaluación de desempeño				X			X		
ESTILO	Estilo de dirección					X		X		
	Cooperación entre empleados			X					X	
	Pro actividad de empleados		X					X		
	Trabajo en equipo			X					X	
HABILIDADES	Personal Calificado				X			X		
	Programa de capacitación y desarrollo					X			X	
	Habilidades personales				X			X		
	Habilidades Corporativas				X			X		
VALORES	Cultura Organizacional					X			X	
	Compromiso con el direccionamiento estratégico				X			X		
	Afinidad entre valores individuales y corporativos						X		X	

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS CLAVES		PESO	VALOR	P.P.
FORTALEZAS	Estructura Organizacional	0,1	3	0,3
	Alianzas estratégicas	0,1	4	0,4
	Curva de experiencia	0,09	4	0,36
	Programa de incentivos	0,06	3	0,18
	Personal calificado	0,12	4	0,48
	Evaluación de desempeño	0,1	3	0,3
DEBILIDADES	Análisis estratégico	0,12	1	0,12
	Proactividad de los empleados	0,09	2	0,18
	Cooperación entre empleados	0,07	2	0,14
	Manual de procesos y procedimientos	0,08	1	0,08
	Sistemas de control	0,07	1	0,07
	TOTAL	1		2,61

Fuente: Propia del estudio

Como se observa en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la puntuación ponderada total para Supermercado MegaHogar es de 2,61, siendo una calificación superior al promedio indica una posición interna fuerte para la organización. Este resultado se presenta como reflejo de la experiencia e idoneidad de sus colaboradores en cada cargo, así como los múltiples esfuerzos del ápice estratégico por gestionar todos los recursos de manera que se permita el crecimiento organizacional. Sin embargo no puede desconocerse que internamente, en la organización existen ciertas falencias, que aunque no han representado un impedimento para la operación de la empresa, es menester que se procuren las mejoras a fin de lograr el éxito deseado.

Para ello, se requiere definir correctamente los lineamientos generales de la organización y, sobretodo, socializarlos con todos los miembros, de tal manera que se logre trabajar en una misma dirección. Además es imprescindible que se lleven a cabo los procesos de formalización pertinentes, a través de los cuales se genere evidencia sobre la situación actual de la empresa y se

establezcan las instrucciones concretas a seguir que permitan mejorar la posición organizacional y dar respuesta a las situaciones que puedan presentarse en su actuar.

Ahora, es preciso abordar cada una de las fortalezas y debilidades resultantes del análisis interno.

4.2.2.1 Fortalezas

Estructura Organizacional. Por tratarse de una organización con reducido número de trabajadores, se identifica una estructura de tipo funcional que facilita la supervisión del gerente sobre todas sus áreas, posibilitando una línea directa de comunicación entre áreas. Esta estructura, además facilita el movimiento de los conocimientos y las habilidades especializadas de la empresa al punto donde más se necesitan, permitiéndole de esta forma alcanzar una mayor productividad y velocidad de respuesta a las necesidades internas y los cambios presentes en el entorno. Los canales de comunicación que se presentan son informales y directos, agilizando en la mayoría de las ocasiones el proceso de comunicación dentro de la organización. Se trabaja en la implementación de líderes de áreas con el fin de delegar actividades administrativas. La estructura se mantiene en constante cambio, reorganizándose de acuerdo al rendimiento y necesidades organizacionales lo que representa una fortaleza para la organización por la flexibilidad permitida.

Alianzas estratégicas. Una de las estrategias de la organización corresponde a las alianzas estratégicas establecidas con empresas de otros sectores como restaurantes, a través de B Two B –B2B, en donde se manejan condiciones especiales para restaurantes como descuentos y demás beneficios así mismo actualmente se ha establecido alianza con un lavadero de auto, lo que hace de Mega Hogar un proveedor de insumos que requieren para el funcionamiento de empresas; estas alianzas permiten una relación Ganar-Ganar en donde los establecimientos se benefician

recíprocamente, contribuyendo a los fines comerciales y objetivos organizacionales de las partes involucradas .

Curva de experiencia. El uso de la curva de experiencia para la empresa representa una de las ventajas competitivas de la organización frente a sus similares en el sector, ya que si bien, como organización se trata de una empresa relativamente nueva, cuenta con personas con experiencia en las tareas asignadas lo que en conjunto, representa un gran beneficio a explotar por la organización, facilitando los procesos y procedimientos internos que son interiorizados por el equipo de trabajo fijo perteneciente a la empresa.

Programa de incentivos. La organización consciente de que el talento humano constituye uno de los recursos más importantes para cualquier empresa se ha preocupado por proponer una serie de actividades o reconocimientos como incentivos para los colaboradores con el objetivo de reconocer su esfuerzo y rendimiento como parte del equipo de trabajo de la organización, lo cual se constituye como una fortaleza organizacional atendiendo a que generan influencia positiva sobre el colaborador quien realiza sus tareas con el mayor esmero posible.

Personal calificado. La organización cuenta actualmente con un personal que responde al perfil de habilidades y conocimientos requeridos para el ejercicio de los diferentes cargos, una proporción cuenta con preparación profesional, otros técnicos o con educación básica media, según la exigencia del puesto de trabajo. Sus competencias, que se han fortalecido a través de la experiencia dentro de la organización y mediante procesos de capacitación liderados por la gerencia, les ha permitido desempeñarse adecuadamente, contribuyendo hacia el cumplimiento de la razón de ser de la empresa. Sin embargo, considerando las perspectivas de crecimiento de la organización, es importante definir claramente programas de capacitación y desarrollo que abarque

todas sus áreas claves, con lo cual los empleados puedan asumir los nuevos retos y generar ventajas competitivas duraderas.

Evaluación de desempeño. La empresa realiza constantemente una evaluación de desempeño que le permite medir de manera objetiva el rendimiento de sus colaboradores y las contribuciones de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales. Esto hace que existan medios que faciliten la identificación de problemas o dificultades en el cargo y que se adopten medidas correctivas a tiempo en aquellas áreas que se debe mejorar y que se valore adecuadamente el desempeño de los colaboradores permitiéndoles asumir nuevas responsabilidades o retos.

4.2.2.2 Debilidades

Análisis estratégico. En la actualidad, la organización no cuenta con un proceso de análisis estratégico formalizado que le permita identificar y evaluar adecuadamente las fuerzas internas y externas que generan influencia en su desempeño, como resultado se ve afectado el proceso de formulación e implementación de las estrategias futuras para responder eficazmente a situaciones circunstanciales que puedan presentarse. Por esta razón, es necesario que se lleve a cabo un proceso de formalización de este análisis y se implementen las herramientas adecuadas para su realización, de tal manera que se logre la interpretación correcta de la situación en la que se encuentra la empresa y pueda reaccionar con anticipación a factores influyentes en su rendimiento presente y futuro.

Pro actividad de los empleados. Los colaboradores de Supermercado Mega Hogar tienden a ser muy reactivos, ceñidos a órdenes que impiden en muchas ocasiones ir más allá de las tareas que previamente han sido establecidas para cada uno, este aspecto limita las actividades de crecimiento organizacional presentándose como una amenaza para la organización. Es aconsejable que se

procure por el empoderamiento de los colaboradores que incentive la generación de propuestas beneficiosas para la empresa.

Cooperación entre empleados. Si bien, en la organización cada colaborador ha sido designado para un cargo específico, de manera general, todos tienen algún tipo de conocimientos de las tareas de los demás, en este sentido, cuando se requiere de colaboración entre los trabajadores en cuanto a realización de tareas se posibilita la cooperación, pero por otro lado, teniendo en cuenta que en la organización existen posibilidades de escalonar en cargo de acuerdo al desempeño y/o conseguir otro tipo de incentivos, la competencia interna entre colaboradores se ha acrecentado, lo cual implica una condición negativa para la organización en el sentido de que limita el trabajo en equipo.

Manual de procesos y procedimientos. Actualmente, la organización cuenta con los respectivos manuales de procesos y procedimientos puesto que representa una exigencia para apertura pero no se ha apropiado como tal por los miembros de la organización, por lo que representa un insumo inutilizado que les podría contribuir en el aumento de los niveles de eficiencia,

Sistemas de control. En cuanto a los sistemas de control es importante especificar que a pesar de que se tienen medios para el control no se tiene como un sistema de control estructurado que permita la vigilancia sólida y continua de los procesos que se llevan a cabo internamente en la organización.

4.2.3 Análisis competitivo

Todas las organizaciones están inmersas en un entorno competitivo, un sistema dinámico en el cual compiten, el cual se encuentra conformado por actores y factores que influyen directamente sobre cada organización de modo que es menester que la organización se relacione con su entorno, lo conozca y estudie para tener la posibilidad de diseñar una estrategia competitiva sostenible que le permita abarcar no solo los rivales consolidados del sector si no también otras

fuerzas competidoras como son los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos sustitutos.

Una vez analizadas las cinco fuerzas competitivas planteadas por Michael Porter (1980), se pasa a considerar el impacto, de cada una de las variables anteriormente mencionadas en cada fuerza, en la matriz de evaluación de factores competitivos para observar cómo están respondiendo las estrategias de la empresa a las oportunidades y amenazas que genera el entorno, esta información se ve reflejada en la Tabla 9.

El análisis del perfil competitivo se realiza con base en la teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas planteadas por Michael Porter (1980), A continuación se analiza la relevancia de cada variable para la organización en cuestión.

Amenaza de nuevos aspirantes. La amenaza de entrada de nuevos aspirantes se encuentra conformada por 8 barreras de entrada de las cuales se desglosan aquellas que se consideren afines con la organización.

Economías de escala por parte de la oferta. Economías que surgen cuando las empresas que producen a gran volumen gozan de precios más bajos por unidad porque pueden repartir los costes fijos entre más unidades, disfrutan de tecnología más eficiente o exigen mejores condiciones a los proveedores. En este caso, aunque no se trate de una empresa productora. Se asume que quienes adquieren mayores volúmenes de compra tienen mayores ventajas con los proveedores que pueden traducirse en menores.

Requisitos del capital. La necesidad de invertir grandes recursos financieros con el fin de competir puede disuadir a los aspirantes. El capital puede ser necesario no solo para invertir en instalaciones fijas, sino también para ampliar el crédito a los clientes, elaborar inventarios y asumir las pérdidas iniciales de una empresa cuando empieza. Para los Supermercados el costo de ingreso

es alto puesto que además de la cantidad de inventarios que se necesitan, se debe contar con un transformador netamente para su funcionamiento lo que además de costoso resulta ser un trámite engorroso.

Beneficios para los miembros independientemente del tamaño. No importa cuál sea su tamaño, los miembros establecidos pueden gozar de ventajas en la calidad o en los costes que no poseen los posibles rivales. Para el caso, los supermercados establecidos gozan de beneficios como ampliación de volúmenes y periodos de pago para con los proveedores.

Tabla 9. Perfil de Factores Competitivos.

		FACTORES CLAVE DE ÉXITO O FRACASO								
		AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Propensión hacia los productos sustitutos.		X					X		
	Interacción valor precio relativo (V-P-R).					X		X		
	Costos de sustitución o Intercambio.			X					X	
ENTRADA DE COMPETIDORES	Costos o inversión inicial.				X			X		
	Beneficios en costes					X			X	
	Restricciones legales					X		X		
	Represarías Competitivas.	X						X		
RIVALIDAD COMPETIDORES	Cantidad de competidores.	X						X		
	Diversidad de competidores.			X						X
	Diferenciación de productos y/o servicios.				X				X	
	Barreras de salida.			X					X	
PODER NEG. CLIENTES	Poder de negociación			X				X		
	Sensibilidad al precio	X							X	
	Costos por pérdida	X						X		
PODER NEG. DE PROVEEDORES	Cantidad de proveedores					X			X	
	Proveedores en el mercado				X				X	
	Costos del cambio					X				X
	Calidad y especificaciones de los productos						X			X

Fuente: Propia del estudio

La Matriz de evaluación de factores competitivos toma las variables de mayor impacto y les da una calificación, lo que se observa en la Tabla 10.

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores competitivos (EFC)

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS		PESO	VALOR	P.P.
OPORTUNIDADES	Diferenciación en productos o servicios	0,13	3	0,39
	Costos o inversión inicial	0,1	2	0,2
	Beneficios en costes	0,11	3	0,33
	Proveedores en el mercado	0,08	2	0,16
	Represarías Competitivas	0,09	2	0,18
AMENAZAS	Cantidad de competidores	0,12	3	0,36
	Sensibilidad al precio	0,11	3	0,33
	Propensión hacia sustitutos	0,12	2	0,24
	Costos por pérdida de clientes	0,14	4	0,56
TOTAL		1		2,75

Fuente: Propia del estudio

Se obtiene como resultado una puntuación ponderada total de 2,75, lo cual indica que la organización se encuentra respondiendo de una manera adecuada a las oportunidades y amenazas competitivas, minimizando los efectos negativos de las amenazas; sin embargo es importante que la misma se enfoque en las oportunidades presentes para fortalecer su posición competitiva.

Adicional al análisis metodológico ya presentado se llevan a cabo una serie de visitas a los establecimientos comerciales que tiene un objetivo o razón de ser similar al Supermercado MegaHogar, entre ellos tenemos:

- Renditiendas
- MercaFresh
- Supermercados mercar
- MercaHogar

Además de los siguientes establecimientos que pueden considerarse como sustitutos:

- Tiendas D1
- Deposito Nabor Rengifo ‘

En cada uno de estos lugares se realizó una evaluación de los siguientes aspectos:

- Organización del lugar – Distribución de planta
- Dispositivos de seguridad utilizados a la vista
- Atención al cliente
- Precio de los productos
- Percepción del cliente

Con respecto a la disposición de los productos se pudo establecer que de manera general, cada lugar ha establecido una distribución de planta muy similar, en donde a la entrada se encuentran los puntos de pago, en la mayoría de los establecimientos se encuentran un número de cajeros menor o igual a 2 lo que indica que de acuerdo a la productividad del colaborador todos tendrían la misma capacidad para atender a los clientes en términos de puntos de pago.

Los estantes por regla general se encuentran divididos en: productos de aseo, granos y abarrotes, sección de carnes, mascotas, productos refrigerados, fruver, licores y bebidas.

Vemos además que en cuanto a la seguridad de estos establecimientos se obtiene que existe un numero de entre 6 y 12 cámaras por establecimiento, se hace un análisis de la parte de visible más no se consulta con las personas de los lugares pues pueden considerar esta información confidencial por lo que prefieren en muchos casos no revelar mucha información. Circuitos de seguridad cerrados.

Con respecto a la atención al cliente es importante establecer que uno de los lugares más destacados son los Almacenes D1, donde la persona encargada de la caja no deja que pase cliente alguno si darle su saludo de bienvenida, en otros lugares puede establecerse escaso el sentido de

calidez de la persona que establece el primer contacto con el cliente, por tanto se establece la importancia de la relación con el cliente en los diferentes establecimientos.

El precio de los productos de la zona a simple vista no presenta variaciones significativas, realizado un análisis se puede establecer que entre supermercados se maneja un rango de precios muy similar lo que no es un distintivo para ningún establecimiento. Es importante exceptuar el caso de Tiendas D1 que se distingue por su competencia en precios a través del ofrecimiento de marcas alternativas sustitutas de las marcas tradicionales y de, Deposito Nabor Rengifo que por tratarse de un Granero no ofrece ciertos productos que ofrecen los Supermercados pero el mayoreo le posibilita una reducción en sus costos .

En cada uno de estos establecimientos se realizó una entrevista corta a dos clientes escogidos de manera aleatoria con el fin de obtener respuesta a las siguientes interrogantes, de manera general.

- ¿Hace sus compras siempre en un mismo lugar?
- ¿Qué es lo que hace que se dirija siempre hacia un lugar de compra? ¿qué factores influyen?
- ¿Prefiere hacer las compras en un lugar cercano a su sitio de residencia?
- ¿A que otro lugar a parte de Supermercados se dirige a realizar sus compras de la canasta familiar?

De las entrevistas realizadas se obtiene que los factores que influyen en el lugar de realización de compra son, en una escala de mayor a menor:

- Cercanía
- Calidad del producto
- Posibilidad de encontrar todo en un mismo lugar
- Precio

Como se observa en la relación realizada a los factores que mayor preponderancia le dan las personas tenemos, el hecho de encontrar todo en un mismo lugar, vivimos en una sociedad que vive de manera aligerada, padres, madres de familia estudiantes, la mayoría con un ritmo de vida agitada que no les deja tiempo para desperdiciar en un lugar y otro, he aquí la importancia de ofrecer en un solo establecimiento todo lo que una familia puede requerir con respecto a mercado, de aquí se establece la idea del impulso de los domicilios que posibilitan el ahorro de tiempo de las personas así como tratar de implementar aquellos productos que no tiene la competencia para poder llamar a las personas, hace énfasis en un producto ancla pues teniendo en cuenta el problema de escasez de tiempo de la persona, un producto que incentive la entrada de una persona a la tienda puede incentivar la compra de todos los productos que esta necesita.

Entre las personas encuestadas tan solo una hizo referencia a la calidad del producto, quizá por considerarse que todo lugar debe estar comprometida con el cumplimiento de unos requisitos de calidad mínimos.

Se puede establecer además que el precio no es un punto crítico en el que deba enfocarse puesto que de manera general las personas no están enfocadas en el precio, porque se tiene la percepción de que el precio es similar en todos los establecimientos de la zona, y aunque no fuese así hoy por hoy existen muchas personas que ignoran el precio y tienen en cuenta aspectos como localización y disponibilidad de productos.

Del trabajo de acercamiento realizado se puede realizar un trabajo de Benchmarking resaltando desde el punto de vista del observador los aspectos importantes que podrían llegar a implementarse en Supermercados MegaHogar.

1. Implementación de lugar para quejas, peticiones y sugerencias, se encuentra de manera positiva establecido en uno de los Supermercados visitados la existencia de un lugar y persona

establecida netamente para atención de PQRS, aunque quizá por cuestión de costos en el momento se imposibilite la implementación de un puesto de trabajo con este fin se puede implementar el buzón de Sugerencias o algún tipo de mecanismo que permita evaluar la visita del cliente al lugar.

2. Calidez en la atención, si bien, los Supermercados en su mayoría son difíciles de diferenciarse en productos, así que uno de los aspectos más utilizados en la actualidad para generar diferenciación es en la atención al cliente. Sería importante implementar un protocolo de servicio que le permita al lugar marcar un punto de referencia en atención, que el cliente sienta que es importante, que sus necesidades y deseos son relevantes para la organización.

4.2.4 Análisis de vulnerabilidad

Aspectos como la subjetividad personal, situación actual de la empresa, posición o función de la dirección estratégica pueden sesgar el análisis estratégico de la organización previamente desarrollado, donde se enfatizó en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas lo que podría traducirse en un proceso de formulación y aplicación de estrategias imprecisas. Por esta razón, el análisis de vulnerabilidad tiene como objetivo complementar las técnicas de análisis que fueron desarrolladas anteriormente, a la vez que imprime un enfoque crítico al análisis estratégico con el fin de ajustar con mayor precisión las fuerzas tanto internas como externas que actúan en el entorno de la organización, contrarrestando las amenazas que pueden entorpecer la empresa, reducir las debilidades y aprovechado al máximo las oportunidades y fortalezas, con el fin de obtener las metas previstas

Su realización implica una serie de etapas y para ello en primera instancia los factores internos y externos que se han venido analizando, se convierten en puntales entendidos como elementos de soporte de los cuales depende la organización para sobrevivir. Una vez definidos los puntales, se sigue el siguiente procedimiento:

- a) Los puntales se traducen en amenazas y debilidades para la empresa, con el fin de visualizar el efecto de posibles escenarios.
- b) Se evalúan las consecuencias que traería para la organización la ocurrencia de dichos eventos
- c) Se determina la magnitud de su impacto, teniendo en cuenta una escala de 0 a 10, donde 0 denota ausencia de impacto y 10 consecuencias desastrosas.
- d) Se valora la probabilidad de ocurrencia, utilizando un puntaje entre 0 y 1
- e) Se establece la capacidad de reacción de la organización ante esas amenazas o debilidades asignando una calificación entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción.
- f) Finalmente, se determina el grado de vulnerabilidad de la organización frente a cada uno de esos eventos según la posición resultante en la matriz de vulnerabilidad representada en la Figura 7.

Analizado el impacto, probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción de la empresa ante las amenazas o debilidades, los valores correspondientes se representan en el diagrama de evaluación de vulnerabilidad que se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11. Análisis de vulnerabilidad.

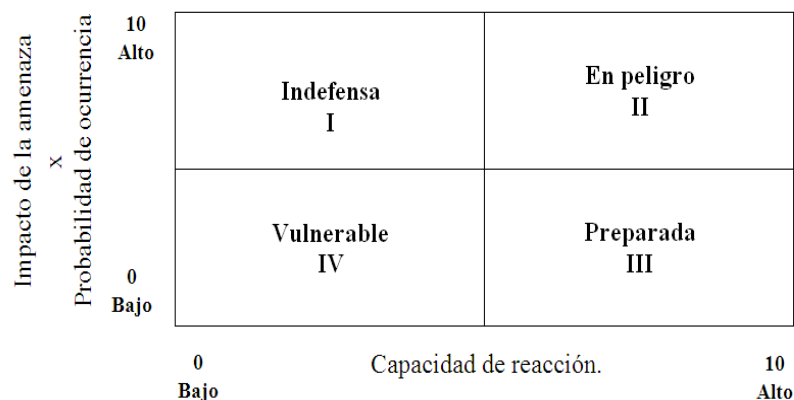
Puntuales	Amenazas/ Debilidades	Consecuencias	Impacto (0-10)	Probabilidad ocurrencia (0-1)	Capacidad de reacción (0-10)	Grado de vulnerabilidad
1. Crecimiento poblacional	Disminución de la población	La disminución poblacional puede provocar una reducción de los clientes así como de las cantidades de venta que tendrán un impacto directo en las finanzas corporativas	9	0,2	7	III
2. Comportamiento de compra	Desinterés por compra en Supermercados	Las personas cambian sus hábitos de consumo lo que se traduce en una disminución potencial de la demanda	8	0,5	8	III
3. Tendencias de consumo	Tendencia hacia compra en otros establecimientos de comercio	Disminución de la demanda, lo cual implica disminución de ventas y por ende, descenso en los ingresos	8	0,3	6	III
4. Automatización en procesos	No se logra automatización en procesos	Ineficiencia en los procesos organizacionales lo que conlleva hacia altos costos operacionales	7	0,6	7	III
5. Programas de financiamiento estatal a la MiPymes	Apoyo estatal inexistente	Surgimiento de problemas de liquidez y/o ausencia de dinero que permita inversión para crecimiento de la empresa	5	0,7	9	III
6. Poder adquisitivo	Disminución del poder adquisitivo	La capacidad de compra de las personas disminuye, reduciendo cantidad de ventas e ingresos organizacionales	10	0,8	6	II

7.Economía informal y/o contrabando	Aumento de competidores informales	La economía informal y el contrabando abarata los costos y puede incrementar el número de competidores en el mercado	8	0,7	7	II
8.Cambios impositivos	Aumento en cargas impositivos	Por un lado el aumento impositivos aumenta los costos financieros de la organización y en los clientes provoca pérdida de poder adquisitivo	9	0,7	6	II
9.Desempleo	Aumentan cifras de desempleo	El aumento de las cifras de desempleo genera disminución o eliminación de los recursos con los que cuentan los compradores lo que influye en el nivel de ventas.	10	0,7	7	II
10.Condiciones climáticas	Aumento de las temporadas lluviosas en la ciudad	Imposibilidad de acercamiento de los clientes al establecimiento de comercio	9	0,6	4	I
11.Comercio electrónico	Auge del comercio electrónico	Propensión a realizar todas las compras a través de medios electrónicos.	8	0,6	6	II
12. Localización	Ubicación no propicia para la entrada de clientes. Vía rápida	La poca entrada de clientes al lugar proporciona dificultades en las ventas y sostenimiento de la organización.	9	0,9	3	I
13.Estructura organizacional	Estructura organizacional deficiente	Deficiencia en el funcionamiento y coordinación de las actividades	10	0,2	8	III
14.Alianzas estratégicas	Inexistencia de alianzas estratégicas	Crecimiento organizacional desacelerado, disminución de visibilización.	9	0,4	7	III

15. Curva de experiencia	Integrantes de la organización no cuentan con experiencia	La inexperiencia se traduce en mayores costos organizacionales así como en insatisfacción del cliente	10	0,1	8	III
16. Programas de incentivos	Incentivos para colaboradores inexistentes	Colaboradores desmotivados que realizan mal sus labores y cuyo resultado se ve reflejado en la atención al cliente	9	0,4	8	III
17. Personal calificado	Personal no calificado	Imposibilidad para cumplimiento de objetivos, retraso de procesos organizacionales.	10	0,4	9	III
18. Evaluación de desempeño	Inexistencia de procesos de evaluación de desempeño	Desconocimiento del rendimiento de colaboradores. Bajo compromiso. Inexistencia de retroalimentación, deficiencia en el mejoramiento continuo	10	0,3	10	III
19. Análisis estratégico	Análisis estratégico ineficaz	Desconocimiento de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que impactan la empresa, dificultades en el proceso de formulación e implementación de las estrategias.	10	0,8	7	II
20. Proactividad de empleados	Empleados reactivos	Disminución en la eficiencia operacional, no hay propuestas ni participación activa en la organización.	8	0,8	7	II
21. Sistemas de seguridad	Seguridad deficiente	Incremento de robo en las instalaciones, clientes inseguros	8	0,5	7	III
22. Sistemas de control	Inexistencia de procesos de control.	Inexistencia de procesos de evaluación, deficiencia en el mejoramiento continuo.	9	0,6	7	II

23.Cantidad de competidores	Aumento del número de competidores	Disminución en la participación de mercado, mayor nivel de rivalidad en el sector, disminución de ventas y utilidades.	9	0,4	8	III
24.Precio	Aumento de los precios	Descontento del cliente, disminución en ventas e ingresos para el establecimiento comercial	10	0,6	7	II
25. Productos sustitutos	Preferencia por sustitutos	Disminución de demanda que conlleva a reducción de ventas y utilidades.	10	0,6	8	II
26.Pérdida de clientes	Altos costos por pérdida de clientes	Disminución de ingresos, aumento de costos de operación. Problemas con punto de equilibrio en cantidades.	9	0,3	8	III
27.Diferenciación en pts o servicios	Diferenciación nula o mínima en pts o servicios	Indiferencia del cliente de permanecer con la organización	10	0,4	9	III
28.Costos de inversión inicial	Altos costos de inversión inicial	Imposibilidad de ingresar al sector	10	0,1	10	III

Figura 7. Matriz de Vulnerabilidad



Fuente: Serna (2008)

Como se observa en el diagrama de evaluación de vulnerabilidad de la Tabla 11, Supermercado MegaHogar se encuentra preparado (cuadrante III) para reaccionar frente a la mayoría de amenazas y debilidades que puedan presentarse durante el desarrollo de su actividad. Sin embargo, debe responder rápidamente a amenazas y debilidades o emprender acciones que mejoren su capacidad actual de reacción respecto y lo hacen estar en una situación de peligro (cuadrante II) como la disminución del poder adquisitivo, aumento de competidores informales, aumento en cargas impositivas y cifras de desempleo, auge del comercio electrónico, análisis estratégico ineficaz, la poca pro actividad de sus empleados, formalización de procesos de control y la posibilidad del incremento de precios ; así mismo, la empresa debe tomar acciones inmediatas que le permitan combatir la amenaza de las condiciones climáticas y ubicación del establecimiento comercial frente a lo cual actualmente se encuentra indefensa (cuadrante I) ya que su capacidad de reacción es baja.

4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Este componente incorpora el análisis DOFA como herramienta para generar alternativas estratégicas que permitan a la organización responder adecuadamente a las condiciones del entorno a partir de sus recursos y capacidades internas.

4.3.1 Análisis DOFA

En el análisis que se sintetiza en la Tabla 12, se contrastan los factores internos y externos que influyen en la organización en cuanto a su desempeño y de esta forma generar estrategias que le permitan emplear de mejor manera sus fortalezas, evitar el efecto de sus debilidades, responder adecuadamente a las oportunidades y anticiparse a las amenazas del entorno. En el análisis se lleva a cabo el desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, FA, DO y DA. La primera es de carácter ofensivo, se utilizan las fortalezas de la empresa para el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno (potenciar fortalezas para aprovechar mejor las oportunidades); las estrategias FA son de carácter defensivo, en donde se utilizan las fortalezas de la empresa para anticiparse a las posibles amenazas (acentuar las fortalezas para minimizar amenazas); las estrategias DO son de reorientación y con ellas se busca superar las debilidades de la empresa para lograr aprovechar las oportunidades; por último, las estrategias DA son de supervivencia, se trata de estrategias de reformulación de acciones que pretenden superar las debilidades internas para poder minimizar el efecto de las amenazas del entorno.

4.4 ESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta la posición estratégica de MegaHogar respecto a su entorno, además de sus recursos y capacidades internas, se definen las principales estrategias para responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas del medio y potenciar las competencias de la organización.

Tabla 12. Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.Crecimiento Poblacional 2.Comportamiento de compra 3.Tendencias de consumo 4.Programas de financiamiento estatal a las Mipymes 5.Diferenciación en servicio	1.Poder adquisitivo 2.Desempleo 3.Condiciones climáticas 4.Comercio electrónico 5.Localización 6.Cantidad de competidores
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO (Ofensivas)	ESTRATEGIAS FA (Defensivas)
1, Estructura Organizacional 2. Alianzas estratégicas 3. Curva de experiencia 4. Programa de incentivos 5. Personal calificado 6. Evaluación de desempeño	1. Expansión de mercado (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5). 2. Retención y captación de clientes (F1, F3, O1, O5)	1. Desarrollo de canales de distribución (F1, F3, F5, A3, A4, A5)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO (Reorientación)	ESTRATEGIAS DA (Supervivencia)
1. Análisis estratégico 2. Proactividad de los empleados 3. Cooperación entre empleados 4. Manual de procesos y procedimientos 5. Sistemas de control	1. Empowerment (D2, D3, D4, O1, O2, O4, O5)	1. Fortalecimiento y formalización de los procesos de dirección estratégica. (D1, D4, D5, D6, O1, O2, O3).

Fuente: Propia del estudio.

Expansión de mercado. Se trata de una estrategia de crecimiento empresarial que consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos existentes. Se dirige hacia el desarrollo de los mercados tradicionales de la empresa. Se basa en la ampliación del negocio actual de la empresa, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual. En lo concerniente a este aspecto se invita a estudiar la posibilidad de desarrollar nuevos puntos de venta adicional al existente (sin importar el tamaño del mismo) para lo cual se hace necesaria la realización estudios de mercado. (Aprovechando la posibilidad de recursos disponibles para expansión). Esta posibilidad de apertura de puntos de venta incluye una estrategia de enfoque en

donde se tengan en cuenta las oportunidades que se presentan como las nuevas generaciones y el comportamiento de compra, en donde, se indica que el mercado se encuentra en los hogares, por tanto se propone hacer un énfasis importante en estos grupos poblacionales a fin de conseguir la demanda que permita el sostenimiento de diferentes puntos de venta.

Retención y captación de clientes. Esta estrategia implica la búsqueda de alternativas que permitan la captación de los mercados que se presentan como sólidos para la organización, incluye un enfoque hacia ciertos nichos de mercado (hogares, nuevas generaciones) que se presentan oportunos para el crecimiento organizacional. Algunas actividades que pueden realizarse para este aspecto se concentran en el marketing y se puntualizan a continuación: Realización de campañas de marketing directo; asignar material POP en canales de comercialización; Crear programas de fidelización para clientes especiales; incentivos por primera compra (obsequios, bonos).

Desarrollo de un nuevo canal de distribución. Busca facilitar la venta del producto (s) actual (es) a través de un canal de distribución diferente al que se tiene. Teniendo en cuenta el auge del comercio electrónico se busca que la organización objeto de estudio solidifique su comercio a través de medios electrónicos a través del fortalecimiento y modificación de su página Web, así como la posibilidad de crear un aplicación que permita la distribución de sus productos.

Fortalecimiento y formalización de los procesos de dirección estratégica: A través del fortalecimiento y formalización de la dirección estratégica es posible superar muchas de las debilidades actuales de la organización que le permitan una posición más fuerte para enfrentar las amenazas existentes en el mercado, es por ello que se plantea la consolidación de procesos estratégicos estructurados y formales que den orientación a las actividades empresariales.

Empowerment. En primer lugar es importante establecer que el Empowerment es una filosofía que consiste en delegar poder y responsabilidad a los empleados para lograr que se encuentren más

motivados y comprometidos y que puede aplicarse a las organizaciones a fin de incrementar la eficiencia operacional, el Empowerment ayuda a que los colaboradores de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad; de esta manera, los trabajadores se involucran para alcanzar las metas de la organización con un sentido de compromiso y por otro lado los administradores ceden una parte de su autoridad decisional a sus empleados, es por ello que se propone la implementación de procesos que permitan el empoderamiento de los colaboradores a fin de que se consiga el aprovechamiento de las oportunidades presentes en el sector para la organización, una empresa fortalecida internamente es capaz de explotar todas aquellas oportunidades que brinda el entorno

4.5 PLANES OPERATIVOS

Tabla 13. Plan operativo 1.

Objetivo	Incrementar el número de clientes en el Departamento del Cauca mediante la apertura de puntos de venta.			
Estrategia	Expansión de mercado			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1. Realización de estudios de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de alternativas de ubicación • Estudio de existencia de mercado 	Gerente general/ Área de mercadeo	4 meses	Humano Financiero	Informe de los resultados del estudio de mercado
2. Realización de estudios financieros <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la inversión • Proyección de ventas • Estudio de conveniencia económica 	Gerente general/ Área financiera	4 meses	Humano Financiero	Informe de los resultados de los diferentes aspectos analizados en el estudio financiero.
1. Realización de estudios técnicos <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de alternativas de ubicación • Estudio de viabilidad técnica • Evaluación de tamaño • Evaluación de distribución de planta 	Gerente General/ Área Logística	4 meses	Humano Financiero	Informe de los resultados de los diferentes aspectos analizados en el estudio técnico.

Tabla 14. Plan operativo 2.

Objetivo	Mantener y/o incrementar el número de clientes en el Departamento del Cauca mediante actividades de marketing.				
Estrategia	Retención y captación de clientes				
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores	
1. Diseño e implementación de campañas publicitarias. <ul style="list-style-type: none"> • Definición de los objetivos de la campaña. • Definición del público objetivo. • Diseña del mensaje a transmitir. • Elección de los medios de comunicación. • Asignación del presupuesto. • Asignación de las fechas de lanzamiento de cada campaña publicitaria. • Control y evaluación del impacto. 	Gerente general	12 meses	Humano Tecnológico Económico	$\frac{\text{Campañas publicitarias ejecutas.}}{\text{Campañas publicitarias planeadas.}}$	
2. Organización de sorteos promocionales. <ul style="list-style-type: none"> • Definición de los objetos a sortear. • Diseño del mecanismo de sorteo. • Definición del presupuesto. • Compra del objeto a sortear. • Publicidad en radio, televisión local, internet y puntos de venta del sorteo promocional. • Realización del sorteo promocional. • Premiación al(los) ganador(es). 	Gerente general a través de red comercial	2 meses	Humano Financiero Tecnológico Económico	$\frac{\text{Nro de sorteos planificados.}}{\text{Nro de sorteos desarrollados.}}$	
3. Distribución de regalos promocionales <ul style="list-style-type: none"> • Definición del objetivo de los regalos. • Definición del público objetivo. • Determinación de las temporadas. • Determinación de una lista de obsequios. • Cotización de los obsequios. • Definición del presupuesto. • Contratación con el proveedor. • Entrega de los regalos a la red comercial 	Gerente general a través de red comercial	2 meses	Humano Financiero Tecnológico Económico	$\frac{\text{Nro de regalos entregados.}}{\text{Nro de regalos presupuestados.}}$	

Tabla 15. Plan operativo 3.

Objetivo	Incrementar el número de clientes en el Departamento del Cauca mediante la aplicación de las nuevas tecnologías				
Estrategia	Desarrollo de canales de distribución				
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores	
<p>1. Adaptación de la página web para la venta de productos a través de internet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio sobre la normatividad de la venta por internet. • Estudio de benchmarking (comparación con otras páginas web de venta de productos). • Establecimiento de las características a adicionar a la página web. • Definición de los medios de pago. • Realización de convenios con las empresas que ofrecen el servicio de pago electrónico. • Definición del presupuestos • Realización de prueba piloto. 	Ingeniero de Sistemas	6 meses	Económicos, humanos, materiales, tecnológicos.	$\frac{\text{Ventas a través de la Web}}{\text{Ventas directas}}$	
<p>2. Diseño de una aplicación móvil para la venta de productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de las características de la aplicación móvil. • Definición de los medios de pago. • Realización de convenios con las empresas que ofrecen el servicio de pago electrónico. • Definición del presupuesto. • Realización de prueba piloto. 	Ingeniero de Sistemas	6 meses	Económicos, humanos, materiales, tecnológicos.	$\frac{\text{Ventas a través de aplicación móvil}}{\text{Ventas directas}}$	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Plan operativo 4.

Objetivo	Desarrollar procesos de planificación estratégica con el fin de coordinar formalmente las actividades realizadas.				
Estrategia	Fortalecimiento y formalización de los procesos de dirección estratégica				
	Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
	1. Análisis y evaluación estratégica de la organización	Gerente general	6 Meses	Humano, Económico	Informe de las actividades de análisis realizadas
	2. Análisis y rediseño de las estructuras orgánicas de la empresa	Gerente general	2 Meses	Humano	Informe de la estructura actual con énfasis en las falencias y bondades de la misma Propuesta de la estructura organizacional
	3. Evaluación de la pertinencia de la estructura propuesta <ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de direccionamiento estratégico. • Implementación de manuales de procesos y procedimientos • Evaluar la congruencia de la planeación estratégica • Socialización de los manuales de los resultados obtenidos 	Gerente general	6 Meses	Humano, Económico	Informe de los resultados obtenidos en la implementación del diseño estratégico

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se realizaron propuestas de modificación en los componentes del direccionamiento estratégico debido a algunas deficiencias analizadas en sus declaraciones, lo cual implica que la gerencia, debata las declaraciones recomendadas y determine la posibilidad de que sean parte de los lineamientos generales de la organización.

Es indispensable que se socialicen cada uno de los componentes del direccionamiento estratégico con el propósito de que sean conocidos, aceptados y compartidos por todos los miembros de la empresa buscando que se unifiquen los esfuerzos hacia un mismo objetivo y se fortalezca el nivel de identificación de los colaboradores con la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, se determina que la organización se encuentra en un entorno favorable, donde las oportunidades son mayores que las amenazas, es por ello que se debe dar prioridad en el aprovechamiento de estas a través de las estrategias formuladas en el diagnóstico estratégico.

La posición estratégica interna de la empresa es fuerte, por lo que se sugiere aprovechar y potenciar como fuente de ventajas competitivas mediante la implementación de las diferentes estrategias propuestas.

El análisis realizado deja en evidencia los recursos y capacidades internas con los que cuenta la organización, por lo que se cree conveniente dar prioridad a la implementación de las estrategias FO y FA, las cuales permitirán aprovechar las fortalezas de la organización para responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno

Se recomienda llevar una continua revisión de los factores internos, externos y competitivos identificados previamente atendiendo a que el dinamismo del entorno puede alterar el comportamiento y normal funcionamiento de la organización.

Adicionalmente, se sugiere la implementación de los planes operativos propuestos, los cuales permiten la identificación de los responsables de las actividades necesarias para llevar a cabo las estrategias, el tiempo en el que éstas deben ser realizadas y los indicadores necesarios para su seguimiento, control y posterior evaluación.

Es trascendente resaltar la importancia la elaboración que tiene para cualquier organización la elaboración de un plan estratégico explícito como instrumento para direccionar el actuar directivo frente a las condiciones cambiantes del entorno y las situaciones complejas características de la actividad gerencial.

Finalmente, como conclusión principal se resalta el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en el presente trabajo de intervención organizacional recalcando el impacto al problema atendiendo efectivamente a la necesidad de creación de un plan estratégico que le permitiese a la organización direccionar el proceso de toma de decisiones estratégicas y organizacionales y, a la vez, lograr un posicionamiento en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*, 28, 85-106. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1020/641>
- Bermeo, J. R. (2013.). Genesis y evolución del pensamiento estrategico. Notas de clase. Popayán:Universidad del Cauca.
- Bermeo, J. R. (2017). Notas de clase sobre planificación estratégica. Popayán:Universidad del Cauca.
- David, F.R. (2003). *Administración estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.
- Chakravarthy, B. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 7(1). Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/257246>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administracion estrategica* (8va edicion ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Martínez, P., Milla, A (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. S.A
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.S.A
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España:Ediciones Diaz de Santos S.A.

Pearce II, J.A (1982). The company mission as strategic tool. *Sloan Management Review*, 23(3)
15-24

Porter, L. W., Hackman, J. R., & Lawler, E. E (1974). *Behavior in organizations*. New York: McGraw Hill.

Porter, M. (1980). What is strategy? *Harvard Business Review* noviembre-diciembre de 1996.

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia: 3R editores.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Valores Organizacionales

VALORES ORGANIZACIONALES

SUPERMERCADO MEGAHOGAR

Ciudad: _____ **Fecha:** _____

Información del Encuestado

Nombre:

Cargo:

En la Tabla que se muestra a continuación se presenta una lista para la búsqueda de valores en la empresa, la cual debe ser llenada siguiendo las siguientes instrucciones:

- Lea las definiciones de cada valor y elija aquellos que considere apropiados para su empresa.
- En la parte final de la tabla encontrará un espacio para agregar cualquier otro valor que estime conveniente.
- Para cada valor que usted haya seleccionado, asígnele un peso relativo de acuerdo con la siguiente valoración:

Superior	Alta	Media	Baja	Muy baja
5	4	3	2	1

Responsabilidad: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones adquiridas por la organización ante clientes, colaboradores y proveedores.

Transparencia: Hace referencia a franqueza en las operaciones que realiza la organización, que le permiten generar confianza en sus clientes y demás interesados.

Unión-Sinergia: Búsqueda de la integración, cooperación, cohesión y comunicación entre los miembros de la organización para trabajar en el cumplimiento de objetivos comunes.

Respeto: Se refiere a la capacidad de reconocer, aceptar y valorar las condiciones de las demás personas a fin de conseguir armonía en las relaciones interpersonales.

Liderazgo: Asumir la posición de ser líder en el sector económico, sobresaliendo en campos como las ventas, la calidad, el servicio, la tecnología, u otros.

Confianza: Generación de un sentimiento de seguridad con los compromisos adquiridos, partiendo desde los colaboradores con la organización así como por la organización frente a los diferentes grupos de interés.

Compromiso: Es el nivel en el que el colaborador se identifica con el los procesos organizacionales y se esfuerza de manera constante para cumplir con la visión de la empresa.

Integridad: Actuar de manera correcta en todo momento y lugar, entrelaza valores como honestidad, franqueza y justicia. Se trata de hacer las cosas bien con la mayor rectitud posible.

Vocación al servicio: Brindar un excelente servicio siempre será un compromiso y responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización para con los proveedores, clientes internos y externos. Se trata de una filosofía de trabajo.

MATRIZ AXIOLOGICA

N.	VALOR ORGANIZACIONAL	VALORACION				
		1	2	3	4	5
1	Responsabilidad					
2	Transparencia					
3	Unión-Sinergia					
4	Respeto					
5	Liderazgo					
6	Confianza					
7	Compromiso					
8	Integridad					
9	Vocación al servicio					

Anexo 2. Entrevista Análisis Externo

ENTREVISTA ANÁLISIS EXTERNO

1. Factores económicos

- a) ¿Cómo influye la apertura económica en la organización?
- b) ¿Qué influencia tiene el nivel de impuestos actual en la organización?
- c) ¿Qué repercusión tiene el comportamiento del índice de precios al consumidor en el funcionamiento de la organización?
- d) ¿Afecta de alguna manera a la organización la tasa representativa del mercado?

2. Factores políticos

- a) ¿De qué manera influye la renovación de la clase dirigente a la empresa?
- b) ¿Qué efecto tiene en la empresa la modificación del impuesto de renta a personas naturales?
- c) ¿Cómo afectan a la empresa los cambios de normatividad del sector?

3. Factores sociales

- a) ¿Su mercado objetivo es significativamente grande?
- b) ¿La empresa se ve afectada por el nivel de inseguridad en las zonas donde se encuentra ubicada?
- c) ¿Qué incidencia tiene el nivel de desempleo para la empresa?
- d) ¿Las nuevas generaciones representan un mercado potencial para la empresa?

4. Factores tecnológicos

- a) ¿Los medios de telecomunicación disponibles en el mercado facilitan o entorpecen el funcionamiento de la organización?
- b) ¿Cómo influye la automatización de procesos en la organización?
- c) ¿La organización tiene fácil acceso a la tecnología en el mercado?
- d) ¿Cómo percibe la organización el uso permanente de la tecnología en la sociedad? ¿Puede considerarse una oportunidad o una amenaza?

5. Productos sustitutos

- a) ¿Qué tipo de negocios pueden sustituir los supermercados? ¿Cuál es su nivel de amenaza?
- b) ¿Es fácil el acceso de nuevos competidores en el sector?
- c) ¿Tienen los clientes poder de negociación?
- d) ¿Tienen los proveedores poder de negociación?

Anexo 3. Entrevista Análisis Externo

ENTREVISTA ANÁLISIS INTERNO

1. Estructura (Structure)

- a) ¿Cómo la organización ha dividido su trabajo? ¿Es la más adecuada a sus condiciones?
- b) ¿La estructura organizacional permite una respuesta rápida a los cambios?
- c) ¿Quién ejerce el control y supervisión de los empleados?
- d) ¿La toma de decisiones es centralizada o descentralizada?
- e) ¿La organización cuenta con una descripción de cargos?

2. Estrategia (Strategy)

- a) ¿La empresa ha realizado anteriormente un análisis estratégico? ¿Qué metodología se ha utilizado para la realización del mismo?
- b) ¿La empresa tiene estrategias definidas? ¿Quién o quienes formulan las estrategias? v
- c) ¿La empresa actualmente cuenta con alianzas estratégicas? ¿Cuáles?

3. Sistemas (Systems)

- a) ¿El sistema de comunicaciones es el apropiado para la operación de la empresa?
- b) ¿El sistema de seguridad es el apropiado para la operación de la empresa?
- c) ¿El sistema de inventarios y facturación responde a las necesidades de la empresa?
- d) ¿La empresa cuenta con un manual de procesos y procedimientos?
- e) ¿La empresa cuenta con un sistema establecido que le permita control de la operación y cumplimiento de objetivos?
- f) ¿Se cuenta con algún sistema de gestión de la calidad?

4. Personal (Staff)

- a) ¿La organización ha establecido un proceso de reclutamiento? ¿Cómo se lleva a cabo?
- b) ¿El personal de la organización cuenta con experiencia previa en el cargo?
- c) ¿La empresa cuenta con un programa de incentivos? ¿Se cumple con este?
- d) ¿Qué factores se tienen en cuenta en el establecimiento de salarios?

e) ¿La organización cuenta con un programa de gestión de seguridad y salud en el trabajo? ¿Se cumple con este?

h) ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? ¿Existe algún sistema de evaluación?

5. Estilo (Style)

a) ¿El estilo de dirección permite la participación de los diferentes niveles organizacionales o se concentra en el área administrativa (ápice estratégico)?

b) ¿La comunicación es efectiva vertical y horizontalmente. La comunicación es de tipo formal o informal?

c) ¿Los empleados se caracterizan por ser proactivos o reactivos?

d) ¿Los empleados son capaces de trabajar en equipo de manera efectiva? ¿Predomina la competencia o la cooperación entre los empleados?

6. Habilidades (Skills)

a) ¿El personal presente es el idóneo para desarrollar las actividades?

b) ¿Se ha establecido un programa de capacitación y desarrollo? ¿Se incentiva la capacitación y el desarrollo de los empleados?

c) ¿Qué habilidades distintivas tiene el personal?

d) ¿Qué habilidades distintivas tiene la organización?

7. Objetivos de orden superior (Superordinate Goals)

a) ¿Qué caracteriza la cultura organizacional de la empresa?

b) ¿Están los miembros de la organización comprometidos con el direccionamiento estratégico de la organización?

d) ¿Los valores corporativos se integran con los de cada individuo que hace parte de la organización?

Anexo 4. Entrevista Análisis Competitivo

ENTREVISTA ANALISIS COMPETITIVO

Amenaza de entrada de nuevos competidores

- a) ¿La inversión de capital inicial y siguiente para la creación de un supermercado es muy alta?
- b) ¿Los proveedores presentan beneficios en costes para los competidores establecidos o de acuerdo al volumen de compras? Ventajas competitivas en costos.
- c) ¿Existen barreras gubernamentales: licencias, restricciones de algún tipo que dificulten el acceso de nuevos competidores?
- d) ¿Cuál es la reacción esperada ante el ingreso de nuevos competidores? ¿Cuáles son las medidas que como organización tomaría? ¿Ha sido testigo de actuaciones de otras organizaciones del sector ante la entrada de nuevos competidores?

Poder de negociación de los proveedores

- a) ¿Existen suficientes proveedores en el mercado de sus productos?
- b) ¿Cuenta usted con una amplia gama de proveedores de productos?
- c) ¿El cambio de proveedores representa un alto costo para la organización?

Poder de negociación de los clientes

- a) ¿Los clientes son sensibles a los precios?
- b) ¿El retiro de alguno de sus clientes representa una pérdida grande para la organización?
- c) ¿Qué tipo de clientes se pueden reconocer en su organización? (mayoristas - detallistas)

Productos sustitutos

- a) ¿El cliente presenta alta propensión de acudir hacia los sustitutos de su organización?
- b) ¿Los sustitutos de su organización pueden ofrecer mejor valor precio relativo (precio y prestaciones) a los compradores?
- c) ¿Representa para el cliente algún costo sustituir el producto ofrecido por su organización?

Rivalidad entre competidores existentes

- a) ¿El número de competidores es elevado?
- b) ¿Los competidores presentan características similares a su organización?
- c) ¿Las barreras de salida del sector son altas?
- d) ¿Existe alta competencia en precios entre los competidores existentes?