

**EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
COMO FACTOR FUNDAMENTAL EN LA TOMA DE
DECISIONES ORGANIZACIONALES Y EL LOGRO
DE LA COMPETITIVIDAD.
ESTUDIO DE CASO: SUPERMERCADO CENTRAL DE
COMFACAUCA**



**YURANI ARIAS CONSTAÍN
FÉLIX LEONARDO CALDERÓN LÓPEZ
JAIME ANDRÉS VARELA RESTREPO**

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

**POPAYÁN, AGOSTO
2001**

**EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
COMO FACTOR FUNDAMENTAL EN LA TOMA DE
DECISIONES ORGANIZACIONALES Y EL LOGRO
DE LA COMPETITIVIDAD.
ESTUDIO DE CASO: SUPERMERCADO CENTRAL DE
COMFACAUCA**

**YURANI ARIAS CONSTAÍN
FÉLIX LEONARDO CALDERÓN LÓPEZ
JAIME ANDRÉS VARELA RESTREPO**

Trabajo de grado para optar al título de grado de
Administrador de Empresas

**Director
Mg. REINALDO ERAZO RODRIGUEZ**

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

**POPAYÁN, AGOSTO
2001**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Popayán, 14 de agosto de 2001

A nuestros padres por su esfuerzo, apoyo y dedicación;

A nuestros profesores por sus enseñanzas;

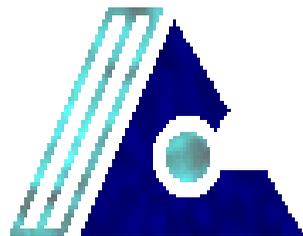
A nuestros compañeros por el tiempo compartido;

A nuestros amigos por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo se logró gracias a la colaboración del personal directivo y operativo de la Caja de Compensación Familiar del Cauca en los departamentos de mercadeo, planeación y administrativo. Se le agradece de manera especial a los señores Helder Mauricio Chacón, James Vidal y José Dainer Ordoñez, por la colaboración y la información suministrada.

Reconocemos también que no hubiera sido posible la realización del mismo sin el soporte conceptual orientado por la señora Gloria Marina Vargas, y el señor Reinaldo Erazo Rodríguez.



COMFACAUCA
Al Servicio del
Trabajador
y su Familia

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PRESENTACIÓN	2
2. RESEÑA HISTORICA	3
3. MEDIO AMBIENTE EXTERNO	6
PRESENTACIÓN	6
3.1. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO	7
3.1.1. MEDIO AMBIENTE EXTERNO GENERAL	7
3.1.2. MEDIO AMBIENTE EXTERNO ESPECÍFICO	29
3.2. SELECCIÓN DE VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	34
3.2.1. MEDIO AMBIENTE EXTERNO GENERAL	35
3.2.2. MEDIO AMBIENTE EXTERNO ESPECÍFICO	52
3.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	62
3.3.1. PONDERACIÓN DE LAS VARIABLES MÁS REPRESENTATIVAS	62
3.3.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO.	64
3.4. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	66
3.4.1. ENTREVISTA A UN GRUPO FOCO.....	68
3.4.2. ANÁLISIS DE COMPETENCIA	70
3.5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	74
3.5.1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.	77

4. MEDIO AMBIENTE INTERNO.....	80
4.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO	82
ESTUDIO SITUACIONAL INTERNO.....	82
4.1.1. INFORMACIÓN GENERAL DEL ÁREA.....	83
4.1.5. GESTIÓN Y SITUACIÓN TECNOLÓGICA Y DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	111
4.1.6. GESTIÓN DE RECURSO HUMANO..	120
4.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	126
4.2.1. IDENTIFICACIÓN EN EL ÁREA CONTABLE..	126
4.2.2. IDENTIFICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS.	128
4.2.3. IDENTIFICACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA..	129
4.2.4. IDENTIFICACIÓN EN EL ÁREA DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS..	131
4.2.5. IDENTIFICACIÓN EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO.	132
4.3. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS	137
4.4. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES	145
4.5. MATRIZ DE FACTOR INTERNO: PONDERACIÓN DE LAS VARIABLES MÁS REPRESENTATIVAS	151
4.6. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTOR INTERNO	159
5. MATRIZ DOFA	163
6. PLANES ESTRATÉGICOS: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	164
6.1. MISIÓN	164
6.2. VISIÓN.....	165
6.3. OBJETIVOS.....	166
6.4. ESTRATEGIAS	167
Estrategias OF	167
Estrategias OD.....	167
Estrategias AF	168
Estrategias AD.....	168

7. PLANES DE ACCIÓN PROPUESTOS	170
7.1. PLAN DE MEJORAMIENTO AL PERSONAL	170
7.2. PLAN DE ESTRUCTURA DE SERVICIO	173
7.3. COMFACAUCA EN LA RED.	175
7.4. PLAN DE MEJORAMIENTO DE AMBIENTACIÓN, DISEÑO DE INTERIORES Y SEGURIDAD.	177
8. APLICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	180
PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO. ESTRUCTURA PARA EL SERVICIO	181
8.1. AUDITORÍA DE SERVICIOS	182
8.1.1. OBJETIVOS.....	182
8.1.2. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO DEL CLIENTE.	183
8.1.3. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE SERVICIOS.....	186
8.2. ESTRUCTURA DE SERVICIO	198
8.3. MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	201
8.4. LAS QUEJAS Y RECLAMOS	209
CONCLUSIONES	212
SUGERENCIAS	214
BIBLIOGRAFÍA	216

LISTA DE CUADROS

	pág.
CUADRO 1. PORCENTAJE DE PERSONAS POR INDICADORES DE NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS (NBI) .	17
CUADRO 2. INDICADORES LABORALES EN EL DEPARTAMENTO	18
CUADRO 3. DISTRIBUCIÓN DE TIENDAS POR ZONA GEOGRÁFICA EN EL ÁREA URBANA DE POPAYÁN.....	30
CUADRO 4. CLIENTES POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA.	32
CUADRO 5. RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ACTUALES EN LOS DIFERENTES ENTORNOS.	51
CUADRO 6. RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS A FUTURO EN LOS DIFERENTES ENTORNOS.....	52
CUADRO 7. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO SEGÚN EL TOTAL DE VENTAS.....	102
CUADRO 8. HISTORIAL DE VENTAS. (EN MILLONES DE PESOS)	102
CUADRO 9. VENTAS DEL SUPERMERCADO PARA EL AÑO 2000 DISCRIMINADAS EN SECCIONES. (EN MILLONES DE PESOS)	103
CUADRO 10. VENTAS DE CONCESIONARIOS.....	103
CUADRO 11. PROGRAMACIÓN DE EVENTOS DE VENTA PARA EL AÑO 2000.....	105
CUADRO 12. ESTRATOS POR CARGOS.	134
CUADRO 13. COMPARATIVO DE PRECIOS DE LOS PRINCIPALES ARTÍCULOS DE LA CANASTA FAMILIAR EN UN SUPERMERCADO.	185

LISTA DE FIGURAS

	pág.
FIGURA 1. ENTORNO TECNOLÓGICO.	7
FIGURA 2. ENTORNO JURÍDICO.	11
FIGURA 3. ENTORNO ECOLÓGICO.	14
FIGURA 4. ENTORNO SOCIAL.	15
FIGURA 5. ENTORNO DEMOGRÁFICO.	19
FIGURA 6. ENTORNO POLÍTICO.	22
FIGURA 7. ENTORNO ECONÓMICO.	24
FIGURA 8. ENTORNO CULTURAL.	28
FIGURA 9. DIAMANTE DE PORTER.	61
FIGURA 10. ORGANIGRAMA COMFACAUCA.	85
FIGURA 11. ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE MERCADEO.	85
FIGURA 12. ORGANIGRAMA SUPERMERCADO CENTRAL.	86
FIGURA 13. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO SEGÚN VENTAS PARA EL AÑO 1999.	102
FIGURA 14. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	106
FIGURA 15. DISTRIBUCIÓN INTERNA.	107
FIGURA 16. DIAGRAMA DE RED.	116
FIGURA 17. PORCENTAJE DE CONSUMO DE ARTÍCULOS.	192
FIGURA 18. PORCENTAJE DE PREFERENCIAS DE OTROS LÍNEAS DE NEGOCIO.	193
FIGURA 19. SECCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE.	200
FIGURA 20. CUALIDADES MENTALES.	202
FIGURA 21. CUALIDADES ÉTICAS.	203
FIGURA 22. CUALIDADES FÍSICAS.	205
FIGURA 23. TIPOS DE CLIENTES.	209

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. ESTUDIO DE LOS COMPETIDORES ACTUALES EN EL SECTOR.....	220
ANEXO B. ENCUESTA A EXPERTOS	245
ANEXO C. MODELOS DE CUESTIONARIOS Y RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS EN EL ESTUDIO SITUACIONAL INTERNO	246
ANEXO D. LISTADO DE EMPRESAS CON CRÉDITO PARA MERCADEO EN POPAYÁN	287
ANEXO E. MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL	293
ANEXO F. LISTADO DE PROVEEDORES	301
ANEXO G. MODELO DE CUESTIONARIO A CLIENTES Y RESULTADOS EN DETALLE DE LA ENCUESTA.....	311

GLOSARIO

BALANCE GENERAL: estado financiero que muestra los activo, pasivos y capital neto de una empresa en determinado momento.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR: persona jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones en la forma prevista en el Código Civil, cumplen funciones de seguridad social y se hallan sometidos a l control y vigilancia del Estado en la forma establecida por la Ley.

CIRCUITO CERRADO DE TELEVISIÓN (C.C.T.V.):infraestructura que consta de una red de cámaras monitoreadas desde un centro de tomas principal, en el cual se puede observar la toma de cada una de las cámaras del circuito.

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN: para el caso específico de *Comfacauca* es el sitio donde se almacenan gran cantidad de productos, es decir la bodega principal.

CORREO ELECTRÓNICO: circulación de datos y texto a través computadoras interconectadas.

CULTURA ORGANIZACIONAL: conjunto de factores importantes, como normas, valores, actitudes y creencias compartidas por los miembros de una organización.

DEBILIDADES: es la falta de gestión de ciertas áreas de la empresa, que dan como resultado dificultades para enfrentar el futuro desarrollo de la empresa.

ESTRATEGIA: programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; respuesta de ésta a su ambiente a través del tiempo.

FORTALEZAS: son virtudes que tiene la empresa acumuladas por experiencia, capacidad instalada, talento humano e información, que le permiten enfrentar el futuro con seguridad.

MEDIO AMBIENTE EXTERNO (MACROAMBIENTE): el que está fuera del ambiente de la organización.

MEDIO AMBIENTE INTERNO: todo lo que está dentro de la organización.

MISIÓN: la razón fundamental de la existencia de una organización, que la hace diferente a las otras.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: formulación activa por la alta gerencia de los objetivos de la organización y la definición de sus estrategias para conseguirlos.

PLANES ESTRATÉGICOS: planes generales tendientes a definir y alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización.

REDES: enlace de grupos de computadoras, tanto a nivel intraorganizacional como a nivel interorganizacional, de modo que se comuniquen entre sí y compartan bases de datos u recursos comunes.

SUBCENTRO DE DISTRIBUCIÓN: para el caso de *Comfacauca* es el sitio donde se almacenan los productos, pero en pequeñas cantidades que pueden ser controladas y evacuadas en el lapso de unos pocos días.

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (U.E.N.): agrupación de actividades de negocios dentro de una corporación de varios tipos de negocios que genera productos o servicios estrechamente relacionados entre sí; equivale a una compañía de un solo negocio,

para el caso de estudio en particular el Supermercado Central es considerado como la UEN.

MATRIZ DOFA: consiste básicamente en un cuadro que permite visualizar las relaciones que se presentan entre las variables del entorno inmediato y el medio general, que rodea a las organizaciones. El análisis interno considera las fortalezas (F) y las debilidades (D) y el entorno general considera las oportunidades (O) y las amenazas (A). Posteriormente surge la posibilidad de definir cuatro tipos de estrategias, a saber: F.O, F.A, D.O y D.A.

MERCADEO SOCIAL: según Kotler es “una orientación gerencial que ve la clave de la tarea de la organización en determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados objetivos y adaptar la firma para entregar la satisfacción de los deseos de una forma más eficiente y efectiva que los competidores, de modo que se preserve o acreciente el bienestar de los consumidores y de la sociedad.”

PLAN ESTRATÉGICO: "elemento constitutivo del proceso de gerencia estratégica, mediante el cual los directivos de una organización, después de realizar un pormenorizado análisis de las fuerzas externas e internas que la afectan, delínean las medidas de acción pertinentes para atenuar o eliminar las amenazas y debilidades y reforzar las fortalezas y oportunidades."

INTRODUCCIÓN

Dada la importancia que tiene la planeación estratégica al interior de las organizaciones en cualquiera de sus áreas funcionales, se hace imprescindible realizar estudios periódicos para saber el estado en el que se encuentran estas, tanto externa como internamente y así poder tomar decisiones encaminadas a planes de acción concretos que le permitan optimizar el manejo de sus recursos físicos, el manejo del talento humano y por consiguiente el rendimiento de la organización como tal.

Mediante este trabajo académico - práctico de planeación estratégica se intenta sugerir un modelo de cómo podría realizarse un estudio de tal naturaleza en el *Supermercado Central de COMFACAUCA*, el primer capítulo hace referencia al estudio y análisis del medio ambiente externo general y específico, el segundo capítulo estudia y analiza los principales actores del medio ambiente interno, el tercer capítulo se enfoca a la elaboración de la matriz DOFA, producto esta de los análisis anteriores; por último en el cuarto capítulo se formulan posibles planes de acción ejemplificados, para finalmente concluir con el planteamiento y desarrollo del plan estratégico.

1. PRESENTACIÓN

Con el fin de identificar, analizar, desarrollar e implementar conceptos teóricos en el campo de la planeación estratégica en una empresa real, a continuación se presenta el documento elaborado durante el año 2000, bajo la asesoría de los profesores Gloria Marina Vargas, Carlos Tello y Reinaldo Erazo.

Para la elaboración práctica del trabajo se escoge al Supermercado Central de la Caja de Compensación Familiar del Cauca (*Comfacauca*) dado que actualmente las empresas del sector comercial ya sea comercio mayorista o minorista dedicadas a la comercialización y suministro de bienes de consumo final y en especial los hipermercados, almacenes de cadena y supermercados se están consolidando haciéndose cada vez más fuertes y competitivos gracias a las estrategias de mercadeo que para ellas trazan sus directivas.

El hacer un estudio para conocer las variables internas de la organización en las áreas: administrativa, de personal, financiera, de servicios, y de comercialización, que afectan la sección del Supermercado Central, permite tener una visión más amplia de los recursos con los que se cuenta, lo que está implementado en cuanto a procesos, planes y programas y lo que sucede o los resultados que se están obteniendo, de esta manera es posible tomar medidas correctivas a problemas que se presentan, al igual que fortalecer y mejorar lo que esté generando resultados positivos; el conocer los entornos y las variables del medio ambiente externo, permite a su vez que el Supermercado Central pueda permanecer en el mercado y en el sistema en el cual opera. Posteriormente el análisis de estas variables hace que la perspectiva del Supermercado en sus múltiples dependencias sea mayor; y que de esta manera se pueda diagnosticar, plantear estrategias y proyectos que generen competitividad y rentabilidad y de una u otra manera logre la visión propuesta “ser líder en el sector comercio de la región”.

2. RESEÑA HISTORICA

La Caja de Compensación Familiar del Cauca fue creada hace 32 años por un grupo de empresarios liderados por el Doctor Julio Arboleda Valencia; el acta de constitución se suscribió el 22 de julio de 1.966 por representantes de 33 empresas.

Al finalizar el primer año la Caja contaba con 205 empresas afiliadas, 1.075 trabajadores afiliados, 1.540 beneficiarios. Las labores administrativas y operativas eran ejecutadas por 7 funcionarios. Para esta fecha se prestaba únicamente el servicio de salud (medicina general).

- En 1.971 se dio apertura al servicio de mercadeo social (Supermercado, almacén de ropas y droguería).
- En 1.973 se abrió al público el Supermercado y la droguería de Puerto Tejada.
- En 1.977 se dio al servicio la agencia ubicada en El Bordo con los servicios de mercadeo (Supermercado y Droguería).
- En 1.991 se establecieron los servicios de mercadeo (Supermercado y Droguería) en el municipio de Caloto.
- En 1.996 en mercadeo se inició el proyecto de sistematización operativa y de los puntos de venta.
- En 1998 el sistema pos entró en funcionamiento.
- En 1998 se hace la extensión de horarios al público del Supermercado.
- En 1999 se crean servicios adicionales como el servicio a domicilio y se hace readecuación en la distribución en planta al interior del Supermercado.

- En el año 2000 se toma la iniciativa de eliminar algunos concesionarios como: Sección de carnes y sección medias. La sección de carnes se comienza como propia.
- En el año 2001 se inaugura la sección de electrodomésticos.

CAPÍTULO I

3. MEDIO AMBIENTE EXTERNO

PRESENTACIÓN

La organización es un sistema abierto y por tanto se interrelaciona con su medio ambiente externo. El medio ambiente externo se refiere a todas y cada una de las variables del entorno en el que está inmersa la organización. Existen dos consideraciones para tratar el medio ambiente externo, una como medio ambiente externo general y otra como medio ambiente externo específico; así el primero es aquel que afecta a todas las organizaciones en general y el segundo es aquel que afecta a una determinada organización de una manera más directa, es también conocido como el análisis de la industria.

Para el desarrollo del estudio del macro ambiente es necesario considerar cinco etapas, en la primera se hace un estudio y análisis de las variables que se desprenden de los diversos entornos que rodean a la organización en el medio ambiente externo general, ellos son: tecnológico, jurídico, ecológico, social, demográfico, político, económico, y cultural; y de igual forma en el medio ambiente externo específico, en cada uno de los siguientes aspectos: competidores potenciales, competidores existentes, competidores sustitutos, compradores, y proveedores. En la segunda etapa se lleva a cabo un proceso de selección de cada una de las variables en los diferentes entornos y de esa manera se determina cuáles deben ser tomadas en cuenta en el estudio, para así considerarlas según el tipo de presión que ejercen dado el caso como negativa denominada *amenaza*, o por el contrario como positiva denominada *oportunidad*.. La selección de las variables se lleva a cabo en ese determinado momento del tiempo y de igual manera se intenta proyectar el comportamiento y la influencia de las diferentes variables a la organización en el lapso de los dos años siguientes por la situación poco estable en la que se encuentra el país y que de una u otra manera ayudará a la gerencia a la toma de decisiones más acertadas y a un mejor

manejo de las dificultades que se puedan presentar. En la tercera etapa se realiza la ponderación de las variables seleccionadas tanto para el medio ambiente externo general como para el específico. En la cuarta etapa se hace un análisis de los factores claves de éxito para complementar el estudio de la industria y poder llegar así a la quinta etapa que resume todo lo estudiado anteriormente en una matriz de perfil competitivo que permite darse cuenta en qué punto se encuentra la organización con respecto a su competencia desde el punto de vista del macro ambiente.

3.1. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

Esta etapa abarca el estudio y comprensión del macro ambiente así como también el análisis de las diferentes variables que existen en él y su posterior resumen o selección de información.

3.1.1. MEDIO AMBIENTE EXTERNO GENERAL

3.1.1.1. ENTORNO TECNOLÓGICO.



Figura 1. Entorno Tecnológico.

Este entorno se caracteriza por la investigación y desarrollo que se lleva a cabo día a día en el mundo en cuanto a avances tecnológicos y nuevas tecnologías. El estudio debe considerar los tipos de tecnologías existentes en el medio para el sector y con ello lograr

que la empresa en la medida de sus capacidades pueda estar a la vanguardia y en continua actualización.

Según Chiavenato en su obra *Introducción a la Teoría General de la Administración* define: "Desde el punto de vista puramente administrativo, se considera la tecnología como algo que se desarrolla predominantemente en las organizaciones, en general, y en las empresas, en particular, a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas *-know how-* y por sus manifestaciones físicas consecuentes que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es, en productos o servicios"¹.

"La tecnología puede ser considerada, al mismo tiempo, desde dos ángulos diferentes: como una variable ambiental y externa y como una variable organizacional e interna"². Para el estudio del medio ambiente externo en general tratamos a la tecnología como una variable ambiental, esta es a su vez "un componente del medio ambiente en la medida en que las empresas adquieren, incorporan y absorben las tecnologías creadas y desarrolladas por las otras empresas de su ambiente de tarea en sus sistemas. Así la tecnología puede ser comprendida como una variable ambiental influenciando la organización de afuera hacia dentro, como si fuera una fuerza externa y muchas veces extraña a la organización y sobre la cual la organización entiende muy poco y sobre todo tiene poco control"³.

Los avances tecnológicos para el sector comercio no han llegado con la rapidez necesaria, ya que las tecnologías actuales difieren muy poco de las conocidas con anterioridad, además son demasiado costosas para implementarlas y la implantación significa un abandono de los activos existentes, ocasionando pérdidas por no aprovechar al máximo su vida útil. "En muchos casos existen aspectos tecnológicos modernos que no son

¹ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, Mc Graw Hill, 5 Ed. p. 630.

² *Ibid.*, p. 631

³*Ibid.*, p. 631.

completamente utilizados, porque no existe la capacitación integral necesaria para poder aprovechar estos recursos”⁴.

“Se señala como problema importante del sector las pérdidas físicas por robo e inadecuada manipulación de los productos, así como también la baja eficiencia administrativa y operativa”⁵.

Para contrarrestar estos problemas, algunas de las grandes cadenas de comercialización como el grupo empresarial ÉXITO - CADENALCO y el grupo OLÍMPICA han invertido en tecnologías modernas para el manejo de productos, el manejo de la seguridad y el manejo de la información, entre las cuales podemos mencionar:

- “Para el manejo de alimentos perecederos, se implementan el uso de tecnologías modernas de selección y control de calidad, empaque, almacenamiento y distribución”⁶.
- Para el manejo de sistemas de seguridad en la actualidad se cuenta con tecnologías electrónicas de circuito cerrado de televisión (CCTV), sistemas de control de acceso y salida para entrada y salida de personal, de mercancías y de activos fijos, y sistemas de alarmas contra robo, incendio e inundaciones.
- “Para el manejo de la información se utiliza la informática mediante la instalación de puntos de venta electrónicos, que permite integrar las diferentes transacciones de ventas”⁷.
- Otra de las tecnologías modernas que se han ido aplicando son las nuevas formas de comercio: ventas por correo, por teléfono (telemercado) y por correo electrónico y compras en línea a través del comercio electrónico.

⁴ Palacio G., Rubén Darío. Técnicas de Servicio al Cliente. p. 26.

⁵ Ibid., p.26.

⁶ Ibid., p.26.

⁷ Ibid., p. 26.

Las empresas del sector comercio están empleando niveles tecnológicos en la gestión administrativa, de comercialización y de almacenamiento, las características para la mediana y gran empresa son las siguientes:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- “Poseen estructuras organizativas bien definidas y existen niveles jerárquicos establecidos. En la mediana empresa pueden presentarse dificultades en los servicios”⁸.
- La gran empresa tiene implementadas las etapas de planeación. En la mediana se cumple con algunas de ellas, con alguna flexibilidad.
- La comunicación es más impersonal.
- Existen sistemas de control de los procesos operativos y administrativos automatizados que permiten la toma de decisiones oportunas.

GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

- Realizan investigaciones de mercadeo como herramienta importante en el proceso de comercialización de productos.
- “Se preocupan por capacitar a la fuerza de ventas en las nuevas técnicas, con miras a ampliar su participación en el mercado.
- Se están implantando algunas técnicas modernas tendientes a mejorar el proceso de exhibición, producción, publicidad y venta del producto”⁹.

GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO

- “Sistematización total de inventarios, aplicación del concepto justo a tiempo para reducir costos, técnicas de empaque y embalaje y sistemas de seguridad industrial”¹⁰.

⁸ Ibid., p. 27.

⁹ Ibid., p. 27.

¹⁰ Ibid., p. 28.

3.1.1.2. ENTORNO JURÍDICO.



Figura 2. Entorno Jurídico.

Las organizaciones existen en un contexto jurídico, el cual comprende una gran variedad de leyes, regulaciones y requisitos promulgados por el gobierno y que se deben cumplir, ya sea con el fin de dar protección o de imponer restricciones. Las organizaciones por consiguiente tienen que mantenerse al día en este campo y si es preciso realizar cambios en su estructura interna cuando las normas jurídicas afecten la operación de las mismas.

“Las normas jurídicas que inciden en la organización son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil y fiscal, originarias de la misma Constitución Política y otras especiales, según la actividad a que se dedica la empresa”¹¹.

Existen varias instituciones relacionadas con la actividad del comercio cumpliendo funciones de vigilancia y control ellas son:

- ◆ “Superintendencia de sociedades: Organismo encargado de la inspección y vigilancia de las sociedades comerciales no sometidas al control de la Superintendencia Bancaria, con el fin de que su formación y funcionamiento se ajusten a las leyes y decretos, y que se cumplan normalmente sus estatutos.
- ◆ Control de Vigilancia Municipal: Es un ente gubernamental que por intermedio de su departamento de precios, pesas y medidas se encarga de vigilar todos los

¹¹ Pérez, Marta. Guía práctica de planeación estratégica. p. 31.

establecimientos comerciales, posee poder de imponer sanciones de tipo monetario o de decomisar instrumentos de medición alterados.

- ◆ Oficina de Registros de Instrumentos Públicos: Se encarga del registro de escrituras de sociedad y sus reformas.
- ◆ Cámara de Comercio: Su función es controlar y obligar la existencia del Registro Mercantil, exige el cumplimiento de las normas y la obtención de las debidas matrículas para legalizar el funcionamiento del establecimiento comercial. Además organiza el comercio con el CIIU (Código Internacional Industrial Uniforme).
- ◆ DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. Clasifica al sector comercio por códigos¹².
- ◆ Supersubsidio: La ley 25 de 1981 crea la Superintendencia del Subsidio Familiar adscrita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, ésta a su vez es una unidad administrativa especial, es decir, con personería jurídica y patrimonio autónomo. Ejerce la inspección y vigilancia de las entidades encargadas de recaudar los aportes y pagar las asignaciones del Subsidio Familiar, tal es el caso de la Caja de Compensación Familiar del Cauca, con el propósito de que su constitución y funcionamiento se ajusten a las leyes, los decretos y a los mismos estatutos internos de la entidad vigilada.

Además existen disposiciones legales como leyes, decretos y normas a las que está sometida la empresa tales como:

- La ISO 9004, del Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, nos dice que el interés primario de cualquier organización debe ser la calidad de sus productos o servicios.
- El Estatuto del Consumidor constituye un instrumento eficaz para la defensa de los derechos del consumidor. En Colombia, el Decreto Ley 3466 de 1982 contiene normas relativas a la idoneidad, calidad, garantías, marcas, leyendas, fijación pública de precios y algunas normas sobre responsabilidad entre productores, distribuidores y consumidores.

¹² Palacio G, Op. Cit., p. 28.

- La ley 21 de 1982 modifica el Régimen de Subsidio Familiar y dicta otras disposiciones, en su capítulo V habla acerca de "Las Cajas de Compensación Familiar que son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones en la forma prevista en el Código Civil, cumplen funciones de seguridad social y se hallan sometidas al control y vigilancia del Estado en la forma establecida por la Ley. Deben obtener personería jurídica de la Superintendencia del Subsidio Familiar, que sólo podrá reconocerla cuando se demuestre su conveniencia económica y social y cumpla además uno de los siguientes requisitos: tener un mínimo de (500) empleadores obligados a pagar el subsidio familiar, por conducto de una Caja o agrupar un número de empleadores que tengan a su servicio un mínimo de diez mil (10.000) trabajadores beneficiarios. Los rendimientos y productos líquidos de las operaciones que efectúen las Cajas de Compensación Familiar, así como los remanentes presupuestales de cada ejercicio, serán apropiados por el consejo directivo, el cual deberá destinarlos bien al pago del subsidio en dinero o bien a la realización de obras y programas sociales. Las obras y programas sociales que emprendan las Cajas de Compensación con el fin de atender el pago del subsidio en servicio o especie, se realizarán exclusivamente en los campos y en el orden de prioridades que a continuación se señala: salud; programas de nutrición y mercadeo de productos alimenticios y otros que compongan la canasta familiar para ingresos bajos (obreros) definida por el DANE; educación integral y continuada; capacitación y servicios de biblioteca; vivienda; crédito de fomento para industrias familiares; recreación social; mercadeo de productos diferentes a los enunciados, el cual se hará de acuerdo con la reglamentación que expida el Gobierno Nacional."¹³
- El decreto 624 de 1989 expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales y en el Título Preliminar de Obligación Tributaria contempla a los sujetos pasivos, entre ellos se encuentran los contribuyentes con un régimen tributario especial quienes se someten al impuesto sobre la renta y complementarios aplicando la tarifa única del veinte por ciento (20%) sobre el beneficio neto o excedente resultante en el respectivo período

¹³ Vasquez, Pablo F. Textos normativos vigentes del subsidio familiar en Colombia 1981 – 1991. Legislación Asociación Nacional de Cajas –Asocajas-. OISS. Bogotá. 1991. p. 31.

gravable, que no tenga el carácter de exento, tal es el caso de las cajas de compensación familiar, respecto a los ingresos provenientes de las actividades industriales y de mercadeo.

- El decreto 868 de 1989 reglamenta el régimen tributario especial para algunos contribuyentes, el Comité de Entidades sin Animo de Lucro y dicta otras disposiciones. Para la determinación del impuesto según el artículo 2 dice en el parágrafo que: " a las entidades con régimen especial no les serán aplicables los sistemas de renta por comparación de patrimonios y renta presuntiva, ni estarán obligadas al cálculo del anticipo."¹⁴
- El artículo 5 del Decreto 1512 de 1985 dice que: "las entidades que pertenecen al régimen especial, serán sujetos de retención en la fuente del 1% del valor del pago o abono en cuenta por concepto de ingresos tributarios por ventas, provenientes de actividades industriales y de mercadeo."¹⁵

3.1.1.3. ENTORNO ECOLÓGICO.

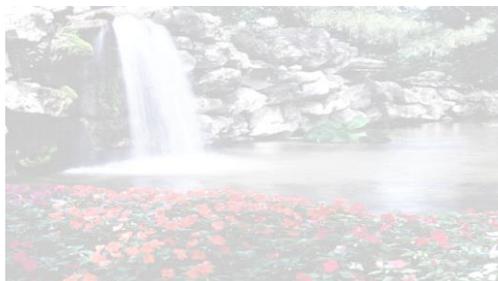


Figura 3. Entorno Ecológico.

En los últimos años el tema ecológico ha cobrado gran vigencia y relevancia a nivel mundial y nacional, dadas las regulaciones ambientales que hoy existen, se trata de la búsqueda de la no-contaminación y la preservación del medio ambiente.

¹⁴ Vasquez, Op. Cit., p. 156.

¹⁵ Ibid., p. 86.

Esto se manifiesta a nivel nacional especialmente en la Constitución Política que dedica el capítulo III a los derechos colectivos y del ambiente y en sus artículos 78 y 79 hace pronunciamiento especial en cuanto al derecho de la comunidad a recibir unos bienes y servicios de alta calidad y de gozar de un ambiente sano y menciona el castigo a las empresas a quienes en la producción y comercialización de bienes y servicios atenten contra la salud, la seguridad y contra la integridad del ambiente.

Así mismo la ley 99 de 1993 por la que se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental -SINA- y se dictan otras disposiciones. En su título I, artículo 1 menciona que "la biodiversidad del país por ser patrimonio nacional y de interés de la humanidad, deberá ser protegida prioritariamente y aprovechada en forma sostenible", "las políticas de población tendrán en cuenta el derecho de los seres humanos a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza", "el paisaje por ser patrimonio común deberá ser protegido", "el manejo ambiental del país, conforme a la Constitución Nacional, será descentralizado, democrático y participativo", "las instituciones ambientales del Estado se estructurarán teniendo como base criterios de manejo integral del medio ambiente y su interrelación con los procesos de planificación económica, social y física"¹⁶.

3.1.1.4. ENTORNO SOCIAL



Figura 4. Entorno Social

¹⁶ Ley 99 de 1993. Ley del Medio Ambiente. Título I art. 1

"El entorno social comprende la composición social de la población colombiana y en particular la atendida por la empresa, la situación actual y tendencias en el empleo, desempleo y subempleo, la ocupación de la población, las tendencias del comportamiento del salario mínimo legal, la situación social y perspectivas de desarrollo, la problemática de las condiciones de vida y bienestar básicas: salud, vivienda, educación e infraestructura; procesos sociales de movilización, participación, y organización de la población; política social gubernamental a nivel nacional y regional, teniendo en cuenta los programas sectoriales para el desarrollo social: salud, educación, vivienda, empleo, ingresos, seguridad social, justicia, medios de comunicación y transporte, y las políticas relacionadas con la infraestructura de servicios básicos: energía, agua potable, saneamiento y vías."¹⁷

Se pueden destacar los siguientes indicadores de la composición social de la población a nivel nacional y del departamento del Cauca.

INDICADORES NACIONALES

- Investigaciones recientes revelan que la tasa de desempleo acumulativa para el año 2000 es del 20.4% en las principales ciudades del país. A marzo de este año se calculaban cerca de 3'500.000 desempleados en toda Colombia.
- Según la encuesta nacional de hogares realizada por el DANE la tasa de ocupación a junio del 2000 equivale a 50.7%.

INDICADORES DEPARTAMENTALES

- La composición social de la población en el Departamento del Cauca es de 979.231 habitantes, de los cuales 491.106 son hombres y 488.125 son mujeres, el 65,5% de la población es joven encontrándose entre los 0 - 29 años de acuerdo con el censo de 1993.
- El Cauca es un departamento pobre, con poca infraestructura, malas vías de comunicación, prestación de servicios públicos deficiente, y un alto grado de inseguridad.

¹⁷ Pérez, Op. Cit. p. 29.

- El Cauca es un departamento catalogado como zona roja, es decir, tiene un alto grado de concentración de grupos alzados en armas especialmente de la guerrilla de las FARC y el ELN, en los dos últimos años los subversivos cada vez han estado más cerca de la ciudad y sobre las principales vías de acceso incluyendo la vía panamericana, por lo tanto han habido enfrentamientos, voladura de peajes, secuestros, quema de automotores, robos y taponamientos. Esto hace que en ocasiones la entrada de productos a la ciudad por vía terrestre sea escasa, nula o retarde los pedidos generados por las empresas.
- Dado el incipiente desarrollo del departamento las oportunidades de empleo son restringidas para la mayoría de la población, la actividad agrícola reporta el mayor número de empleos de mano de obra no calificada.
- El sector privado tiene una baja participación en el desarrollo de proyectos de inversión lo que ha desencadenado un estancamiento del desarrollo social de la población y un notable deterioro de la calidad de vida.
- El comercio informal es una opción de subempleo que han considerado gran número de familias.
- El cuadro 1, muestra los índices de necesidades básicas insatisfechas, los cuales representan el difícil panorama de la calidad de vida de la población. De acuerdo a éstos, las condiciones de calidad de vida que se ofrecen en el Cauca son menores si se comparan con el contexto nacional.

Cuadro 1. Porcentaje de personas por indicadores de necesidades básicas insatisfechas (NBI)

Nombre	Vivienda Inadecuada %	Servicios Inadecuados %	Hacinamiento %	Inasistencia Escolar %	Alta Dependencia Economía	NBI Compuesto %	Miseria %
Total Nal.	11.6	10.5	15.4	8.0	12.8	35.8	14.9
Total Depto.	19.1	19.7	16.9	10.5	17.1	48.1	22.5
Total Mpio.	9.1	1.9	9.0	3.2	7.5	21.7	6.6
Cabecera	7.2	1.4	8.5	2.7	6.6	19.2	5.4
Resto	27.8	6.9	14.1	8.0	16.2	46.2	18.6

Fuente: Anuario estadístico del Cauca 1999. DANE - Cámara de Comercio del Cauca.

- En materia de salud el departamento no cuenta con una infraestructura adecuada para suplir satisfactoriamente las necesidades de salud de la población. Tan sólo cuenta con un hospital de tercer nivel, dos de segundo nivel y 16 de primer nivel, 64 centros de salud y 225 puestos de salud.
- Los indicadores laborales del departamento se presentan en el cuadro 2.

Cuadro 2. Indicadores laborales en el Departamento

Condición Poblacional	1997	1998
Población proyectada	1'201.797	1'220.672
Población en edad de trabajar	903.490	940.856
Población económicamente activa	538.338	580.853
Ocupados	478.656	510.738
Desocupados	59.682	70.115
Inactivos	365.152	360.003
Tasa de ocupación	53%	54.3%
Tasa de desocupación	11.1%	12.1%
Población en edad de trabajar	75.2 %	77.1%

Fuente: Anuario estadístico del Cauca 1999. DANE – Cámara de Comercio del Cauca

3.1.1.5. ENTORNO DEMOGRÁFICO.



Figura 5. Entorno Demográfico.

“Este entorno hace referencia a las características de la población en general (tasa de crecimiento, tasa de natalidad y mortalidad de la población, análisis del proceso de migración y sus tasas, esperanza de vida al nacer); la composición de la población por grupos de edad, sexo, educación, ubicación geográfica y ocupación; población total, población económicamente activa, población empleada y desempleada. La información de los principales indicadores demográficos permite que la organización pueda conocer mejor a los consumidores y por lo tanto sepa cómo dirigirse a ellos, así como también permite caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de tasas de crecimiento de ellos, de igual manera permite establecer la disponibilidad de personal en el medio ambiente con las características requeridas por la empresa.”¹⁸.

Según de DANE los indicadores demográficos que se revelan son:

COLOMBIA

- La población colombiana crece a razón del 18.1 por mil.
- Para 1997, la tasa de natalidad de la población en Colombia era de 24 por mil habitantes.
- La esperanza de vida en Colombia es de 69.2 años.
- El índice de analfabetismo en mayores de 15 años, teniendo en cuenta su población es de una tasa de 21.3, la tercera más alta a nivel nacional.

¹⁸ Pérez, Marta. Op. Cit. Pág. 26.

- La tasa global de fecundidad es de 3.04%
- El porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas (N.B.I.) es de 30.5%.
- La tasa neta de migrantes internos es de 2.17%.

CAUCA

- Para 1997, la tasa de natalidad de la población en el Departamento del Cauca era de 16.83 por mil habitantes, siendo esta inferior en un 7.17 por mil habitantes a la del total del país.
- El Departamento del Cauca tiene una población proyectada hacia 1998 de 1.220.672 habitantes.
- El Cauca presenta un alto índice de miseria (2.7%), a nivel nacional ocupa el 4 puesto.
- Existe una notable disminución en la prole de las familias campesinas, así mismo su migración constante hacia las ciudades, debido a cambios en la cultura o diferentes conflictos de tipo social, lo cual ha generado un abandono del campo trayendo como consecuencia un debilitamiento del sector agrícola.
- El 61.1% de los habitantes tiene una necesidad básica insatisfecha y el 33.6%, más de una.
- La tasa de mortalidad de la población es del 5.9 por mil a nivel nacional. En el Departamento del Cauca las principales causas de mortalidad en 1998 fueron los homicidios y las lesiones intencionales con un 13.82%, en segundo término el infarto agudo del miocardio con 9.13% y en tercer lugar están las enfermedades cerebro vasculares con 6.81%.
- La población del Departamento del Cauca es muy joven gran parte de la población se encuentra ubicada entre los 0-34 años de edad.
- La tasa global de fecundidad es del 4%.
- La esperanza de vida es de 65.7 años.
- La tasa neta de migrantes internos es de -7.37%.
- El porcentaje de hogares con necesidades básicas insatisfechas (N.B.I.) es de 56.2%.

- La mano de obra disponible en el Departamento del Cauca está dada por la población en edad de trabajar que para 1998 era de 940.856 personas representando el 77% de la población total.
- Para el año 1998, el total de la P.E.A. del Departamento del Cauca representa el 3.3% del total nacional; el 3.3% de ocupados y el 3.1% de desocupados.

POPAYÁN

Según el censo de 1993 realizado por el DANE, se deduce lo siguiente:

- El 79% de la P.E.A. ocupada ha hecho estudios primarios y/o secundarios y tan sólo el 16% tiene educación superior.
- El total de la población del municipio es de 187.519 personas, el 90% vive en la cabecera y el 10% restante en el área rural.
- Según los grupos de edad la mayor parte de la población se ubica entre los 10 y los 29 años de edad; el resto se ubica de los 65 años en adelante.
- Según la rama de actividad de la empresa el 21% de la población ocupada en la cabecera de Popayán trabaja en el sector comercio.
- Del total de la población de la cabecera el 44% es P.E.A. y el 56% P.E.I., de la población económicamente activa el 93% esta ocupada y el 7% restante se encuentra desocupada, la mayor parte de la población económicamente activa ocupada se encuentra entre los 25 y 39 años de edad. La mayor parte de la población económicamente inactiva se encuentra entre los 12 y 24 años de edad.
- Del total de la población de la cabecera el 41% según su estado conyugal es soltero, y el 48% vive en pareja. La mayor parte de la población soltera se encuentra ubicada entre los 12 y 24 años y la que tiene pareja se encuentra entre los 25 y 44 años. El 9% de la población esta separada, divorciada o es viuda y los mayores rangos de edad se encuentran entre los 30 y 54 años.
- Para el año 2000 el incremento esperado de la población es del 19%, siendo el total proyectado de 224.292 personas.

3.1.1.6. ENTORNO POLÍTICO.



Figura 6. Entorno Político

“Este entorno comprende la situación política a nivel nacional y regional, la caracterización de la estabilidad política del sistema y de la tendencia ideológica del gobierno, las políticas institucionales del Estado y sus Instituciones, las relaciones de poder establecidas por el juego político de grupos, partidos y movimientos políticos a nivel nacional, regional y local y los factores políticos que comprenden las presiones que ejercen las instituciones gremiales y los diversos grupos de presión y que afectan a las organizaciones.”¹⁹.

- El modelo económico implantado por parte del gobierno actual es el neoliberal, con políticas como la reducción del tamaño del estado, la apertura económica entre otras que han generado inestabilidad en todos los sectores donde se ve representada la población.
- Las políticas del Estado que se han considerado como salida a la recesión económica han sido enfocadas a buscar la reactivación del sistema financiero, a reducir los niveles de gasto publico y reducir el déficit fiscal.
- En el ámbito regional las finanzas públicas reportan pérdidas por altos índices de corrupción y malos manejos de los recursos públicos en todos los departamentos.

¹⁹ Pérez, Marta. Op Cit. Pág. 29.

- En un Departamento como el Cauca que ofrece bajos niveles de desarrollo, las políticas actuales del gobierno no han contribuido notoriamente a solucionar problemas estructurales.

El Plan de Desarrollo Municipal de Popayán 1998-2000, enmarca las políticas de desarrollo para el municipio durante el respectivo período y contempla entre otros los siguientes objetivos:

- ◆ Reactivar la economía municipal, buscando que la gestión empresarial propicie el progreso económico, social, cultural y ambiental de los sectores urbano y rural, creando el espacio adecuado para que los ciudadanos sean gestores de su propio desarrollo.
- ◆ Propender porque la infraestructura y la dotación física municipal tenga como principio la búsqueda de un impacto integral para la localidad, respetando los conceptos que involucra el desarrollo sostenible, reflejado en un ordenamiento territorial que se adecue a las necesidades del Municipio."²⁰.

Además el Plan de Desarrollo se fundamenta en las siguientes políticas:

- ◆ "Gestión Empresarial; el desarrollo económico del Municipio se debe constituir en el pilar del crecimiento social de la comunidad, a través de la incorporación de la ciencia y la tecnología en el aparato productivo de la región, buscando incorporar procesos de valor agregado a la producción, para optimizar las ventajas competitivas del Municipio; potenciando los sectores económicos consolidados, a través de la intervención directa de la Administración Municipal, en concertación con los actores económicos; insertando el aparato productivo en la dinámica mundial, especialmente en la producción y mercadeo del conocimiento, en el que el Municipio tiene un prestigio reconocido.
- ◆ Desarrollo humano sostenible; el Municipio debe facilitar el acceso al ingreso, al conocimiento y la posibilidad de una vida larga y sana como componente fundamental de la gestión municipal, para cumplir con su obligación de procurar un desarrollo integral, propiciando el desarrollo de valores, dinamizando el crecimiento y el

²⁰ Plan de desarrollo municipal 1998 – 2000. Alcaldía Mayor de Popayán.

mejoramiento de la comunidad; para generar un hábitat digno a partir del concepto de dignidad humana. Es así como la política de desarrollo humano busca formar un payanés más integro, que sea más productivo en lo económico, más solidario en lo social, más participante en lo comunitario, más humano en la relación con sus semejantes, más respetuoso de la naturaleza, más identificado con su ciudad.

- ◆ La Equidad de Género; para garantizar el desarrollo con equidad social, el gobierno municipal incluirá la perspectiva de género en los planes, proyectos y programas que gestione el municipio y a impulsar las políticas dirigidas a las mujeres por el Estado Colombiano que garantice la igualdad de oportunidades aprovechadas de manera diferencial, según las demandas, necesidades y expectativas de hombres y mujeres de los distintos grupos de la sociedad payanesa"²¹.

3.1.1.7. ENTORNO ECONÓMICO.



Figura 7. Entorno Económico.

El estado de la economía es una importante consideración ya sea a nivel internacional, nacional o local. Es esencial que la organización comprenda las tendencias económicas de la sociedad en la que se está desarrollando y que por ende la afectan a ella.

COLOMBIA

- "El gobierno ha generado políticas de emergencia económica las cuales han reducido los efectos en el corto plazo pero realmente sólo han sido paños de agua tibia y no se ha logrado controlar el problema de fondo. Sin embargo se espera que la economía

²¹ Plan de desarrollo municipal 1998 – 2000. Alcaldía Mayor de Popayán.

nacional para el año 2000 pueda recuperarse y esto puede ser factible dado a que se han presentado acontecimientos como:

- a. La disminución de las tasas de captación del sistema financiero a 90 días (DTF) que han pasado del 34.1 al 14.6 por ciento llevan a que el costo de un crédito se haga sustancialmente más bajo para aquellas empresas que mantienen un nivel de pasivos alto.
- b. El aumento del ingreso disponible debido a la reliquidación de créditos para vivienda dado que quienes tengan deudas hipotecarias pueden gastar su sueldo en otros bienes, lo que origina un aumento en la demanda agregada, además la cartera en el sector financiero por crédito hipotecario se ve disminuida.
- c. El repunte mundial, es decir, el crecimiento de la economía mundial en cerca del 3% y el cálculo del FMI que podría superar el 3.5 % hace que la economía colombiana evolucione, puesto que el plan del gobierno de aumentar las exportaciones se pueda dar, y es probable que los precios del petróleo y el café se mantengan estables lo que produciría tener ingresos superiores a los 5.000 millones de dólares en la economía.
- d. La refinanciación de deudas del sector industrial y el aumento en el plazo, permiten que las empresas puedan mantenerse vivas y con posibilidad de recuperarse.
- e. Disminución del contrabando, esto se traduce en un incremento de la demanda interna.
- f. La disminución de la inflación permite que el ingreso real de los colombianos se estabilice y mantenga su poder adquisitivo, además el decaimiento del IPC hace que los precios se mantengan estables y sea un incentivo adicional para la venta de estos.
- g. Mejora en la competitividad, debido a que la situación que se venía manteniendo de la revaluación constante de la tasa de cambio real, cambió y la devaluación real de 8 puntos hace que las empresas vuelvan a tener expectativas y puedan vender sus productos en el exterior.

Sin embargo los riesgos persisten, el gobierno debe disminuir el déficit fiscal de 4.7% a 3.6% de lo contrario es difícil mantenerse en el mediano plazo y se puede perder el apoyo del FMI y, por ende la confianza de los inversionistas extranjeros; existen además algunos riesgos externos como el relacionado con el alza de las tasas de interés en los Estados Unidos y algunos países de Europa que si continúan se da la probabilidad no despreciable

de que en algún momento se produzca una salida de capitales de Colombia, lo que generaría una nueva alza en las tasas de interés y un resentimiento tanto en el sistema financiero como del aparato productivo, los cuales todavía no tienen solidez para soportar esta situación"²².

- Actualmente el problema del desempleo y la violencia han generando un panorama de inestabilidad en nuestra economía ocasionando una acelerada des inversión nacional y extranjera reflejada en la fuga de capitales.
- El PIB al finalizar el año 99 fue de -4.48%, lo cual refleja el decrecimiento de este en los dos últimos años. En el transcurso de este año la tasa de crecimiento ha sido del 1.5%, indicando esto una mínima reactivación en la economía.

CAUCA

- De acuerdo con las cifras que presenta el DANE el Departamento del Cauca se sitúa en un modesto lugar, si se considera la participación del conjunto de los departamentos del país en el PIB. La participación del Departamento del Cauca en el panorama nacional en la generación del PIB al igual que otros departamentos de menor dinámica económica contrasta con el alto grado de concentración del PIB en tres regiones: Santa Fe de Bogotá, Antioquía y Valle del Cauca.

De las cifras presentadas en el Anuario estadístico del Departamento se deduce que:

- El mayor valor agregado a nivel del departamento, lo genera el sector primario de la economía, donde se involucra la agricultura, la actividad pecuaria, la silvicultura, la pesca y la caza, sector que representó el 31% del valor agregado.
- En el segundo lugar se encuentra el valor agregado generado por el sector industrial manufacturero con el 21% para 1.996.
- El sector comercio representa el 8.8% del valor agregado total.

²² Semana. Luz al final del túnel. En Revista Semana no. 924. Enero 17 de 2000. p. 16

- Para el censo de 1993 la población económicamente activa en el municipio es de 59.046 personas, lo cual equivale al 47%, de esta población se encuentra ocupada el 93%.
- Sólo el 54.5% de las fuentes del sector financiero son usadas; la principal fuente son los depósitos de ahorro y el principal uso se destina a los préstamos a un año, seguidos estos por lo de plazo a más de un año.
- El 70% de las fuentes del sistema financiero del departamento corresponden a Popayán y el 95% de los usos del sistema financiero del departamento se hacen en el municipio de Popayán.
- El 73% de las fuentes del sistema financiero es usado. Los usos más representativos se hacen en préstamos a un año.

POPAYÁN

- La industria no ha alcanzado un desarrollo importante en el municipio a pesar de que Popayán fue cobijado por la Ley de Páez, no fue posible la inversión por parte de nuevos empresarios en la ciudad.
- “El comercio en Popayán, ocupa el primer puesto en generación de empleo y dinamizador de la economía, de aquí su gran importancia a nivel departamental igualmente es vital como tributador para el sostenimiento de ciertas áreas del municipio de Popayán”²³.
- “El turismo es importante por cuanto se trata de quizá la industria que más esperanza tiene de desarrollarse en la ciudad y en el departamento, pero los estamentos gubernamentales no han podido establecer políticas claras para el desarrollo de esta industria”²⁴.
- Otras actividades económicas son: la agricultura, ganadería y minería.

3.1.1.8. ENTORNO CULTURAL.

²³Geografía, Historia y Folclor del Cauca. Ed Cauca 7 días. Fascículo 1. 2000.,p 11

²⁴Ibid. p. 11



Figura 8. Entorno Cultural.

“Este entorno comprende las creencias, valores, factores de comportamiento, tradiciones, expresiones culturales (música, teatro, poesía, danza, literatura, pintura, etc.), normas, preferencias, gustos, actitudes, opiniones, estilo de vida y experiencias colectivas que adoptan las personas que viven en una determinada sociedad o región geográfica frente al consumo o uso de bienes y servicios que ofrece la empresa en sus diferentes segmentos de mercado.”²⁵.

Su importancia radica en que si no se comprenden, aprecian o analizan los valores y el comportamiento de la población que circunda a la organización, bien sea como cliente o usuario, proveedor, trabajador o simplemente vecino las estrategias pueden fracasar.

- “El departamento del Cauca está conformado por tres grupos étnicos: negro, en la costa pacífica; blanco, en el centro; e indio, en la región de Tierradentro. Predominan en este último grupo los guambianos, paeces, e ingas. La población indígena es una de las más altas del país con 129.108 personas”²⁶.
- El 36% de la población vive en las cabeceras municipales y el 64% en el campo.
- Las tradiciones más destacadas en la ciudad son: los pesebres, las misas de aguinaldo, la misa de gallo, la novena del Niño Dios, los aguinaldos, el taitapuro, la celebración del día de negritos y el día de reyes.
- La celebración más importante son las fiestas de Pubenza, celebradas el 5 y 6 de enero.

²⁵ Pérez, Op. Cit., p. 30.

²⁶ Colombia Viva. Ed El Tiempo. p.72.

- El acontecimiento tradicional más representativo es la Semana Santa con la celebración de la Semana Mayor y la Semana Menor.
- Las expresiones culturales como la música y el folclor se manifiestan por medio del bambuco Caucano, el pasillo, la música de cuerdas y el merengue campesino.

3.1.2. MEDIO AMBIENTE EXTERNO ESPECÍFICO

3.1.2.1. COMPETIDORES ACTUALES. En la actualidad la situación del mercado es altamente cambiante por una serie de factores tanto de tipo estructural como coyuntural, el proceso de la globalización a obligado a los diferentes vendedores de bienes y prestadores de servicios a cambiar de manera radical su forma de hacer negocios.

Y por este mismo proceso de globalización Colombia no esta exenta de estas cambiantes situaciones del mercado, la mala situación económica del país y la entrada al escenario de las grandes cadenas de supermercados ha obligado a los diferentes actores a tomar cartas en el asunto y prepararse con una serie de alianza estratégicas y de mercadeo que les permitan soportar la arremetida que se avecina.

En nuestra ciudad el mercado esta repartido en dos grandes sectores que podemos considerar de manera general como la competencia, estos son: galerías, depósitos, tiendas y graneros; y los supermercados.

A continuación se presentara cada uno de estos sectores de manera especifica y con una categorización especial que permite detectar adecuadamente las posiciones de cada uno y su nivel de competitividad frente a *Comfacauca*.

3.1.2.1.1. Competidores actuales en el sector. En ésta categorización recaen los supermercados, actualmente *Comfacauca* tiene tres competidores en el sector, estos son:

- Carulla & Cía. S.A.
- Almacenes Ley S.A. Popayán
- Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.

Para realizar el estudio de la competencia fue necesario considerar algunas de las variables ya establecidas por la doctora Marta Pérez en su libro *Guía Práctica de Planeación Estratégica* y de esa manera formular una entrevista que las incorporara a cada una ellas. La entrevista implementada para cada uno de los supermercados existentes y sus correspondientes resultados se muestran en el anexo A.

3.1.2.1.2. Competidores Actuales Sustitutos. Los competidores actuales sustitutos son los graneros, galerías, depósitos y tiendas de barrio. Según encuestas realizadas por Fenalco las tiendas ocupan el 30% del mercado. En la ciudad se cuenta con 5 galerías dispersas en las diferentes zonas así: zona norte, Galería Bello Horizonte; zona suroccidental, Galería Las Palmas; zona centro Galería Barrio Bolívar y Galería La Esmeralda; y zona suroriente Galería Alfonso López; además según registros de la Cámara de Comercio del Cauca en el año 2000 existían 1007 tiendas, graneros y depósitos extendidos por todas las zonas de la ciudad. Como se puede apreciar en el cuadro 3 la mayor concentración de tiendas se encuentra ubicada en la zona suroccidente seguida esta de la zona norte de la ciudad.

Cuadro 3. Distribución de tiendas por zona geográfica en el área urbana de Popayán

ZONAS	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS	PORCENTAJES
SUROCCIDENTE	396	35.77
NORTE	302	27.28
CENTRO	207	18.70
SURORIENTE	202	18.25
TOTAL	1107	100

Fuente: Cuadro resumen desarrollado con base en registros de la Cámara de Comercio del Cauca.

3.1.2.2. COMPETIDORES POTENCIALES. “El ingreso de nuevos competidores al mercado en estudio, depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Las condiciones del mercado, la forma en que se produce el servicio analizado, el comportamiento de las empresas existentes en el mercado y del propio gobierno establecen fuertes o débiles barreras a la entrada, según su naturaleza y grado pueden ser o no amenazantes para la empresa”²⁷.

Como competidores potenciales a mediano y largo plazo se toman los otros supermercados pertenecientes a las grandes cadenas de almacenes como son Optimo, Próximo, Pomona, Vivero y a las cadenas de almacenes que aun no han ingresado como Almacenes La Catorce de Cali, Tiendas al Costo y a los grandes hipermercados como Carrefour, Makro y Wal Mart.

3.1.2.3. PROVEEDORES. “Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector. En efecto, ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción y/o comercialización de sus bienes. Los proveedores pueden tener frente a las empresas compradoras que nos interesan un determinado poder de negociación suficiente para amenazar el desarrollo de las mismas”²⁸.

3.1.2.4. COMPRADORES. “La competencia en el sector esta determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores con las empresas que producen el bien o servicio”²⁹.

²⁷ Pérez, Marta. Op. Cit. Pág. 42-43.

²⁸ Pérez, Op. Cit. p. 47-48.

²⁹ Ibid., p.46.

Los compradores son todas aquellas personas naturales o jurídicas que compran en el Supermercado y que utilizan sus servicios habitual o esporádicamente. Ellos son:

- Personas naturales afiliadas y no afiliadas.
- Personas jurídicas afiliadas o no afiliadas a *Comfacauca*.

Las personas naturales se clasifican como: clientes en general, y clientes fieles; los primeros son aquellos que hacen sus compras habitual o esporádicamente con un margen de compra inferior a \$150.000 mensuales y los segundos son aquellos que hacen sus compras en forma habitual con un margen de compras superior a \$150.000 mensuales. El número de clientes fieles asciende a 449 de los cuales se conoce su nombre, dirección, teléfono, fecha de nacimiento, cédula de ciudadanía y fecha de ingreso o registro; de las direcciones de ellos se pueden deducir las zonas en que se ubican según la distribución geográfica de la ciudad en; norte, centro, suroriente y suroccidente. Como se puede apreciar en el cuadro 4 la mayor concentración de clientes fieles se encuentran ubicados en la zona norte seguida esta del la zona centro de la ciudad.

Cuadro 4. Clientes por ubicación geográfica.

ZONA	NUMERO DE CLIENTES	% Según ZONA
NORTE	275	61,25
CENTRO	103	22,94
SUROCCIDENTE	36	8,02
SURORIENTE	27	6,01
NO DEFINIDA	8	1,78
TOTAL	449	100

Fuente: Supermercado Central *Comfacauca*

Clasificación de clientes. La mayoría de las organizaciones se inclinan por catalogar como cliente a aquella persona que tiene relaciones comerciales con ella sin detenerse a analizar un sin número de factores que inciden en esta clasificación, es por ello que con el ánimo de tener una mayor visión de las estrategias que se pueden implementar

encaminadas a la atención y mercadeo se han identificado los siguientes grupos de clientes clasificándolos en:

1. Compradores y no compradores que *usan* el o los productos.
2. Compradores y no compradores que *consumen* el o los productos.
3. Personas que no usan ni compran productos, pero que hacen sugerencias y recomendaciones denominados *influenciadores*.

1.

Usan y compran.

- Empresas u organizaciones que compran bienes en la U.E.N. y los transforman para la venta (restaurantes, tiendas, panaderías y cafeterías).
- Instituciones que compran bienes para su uso (hogares infantiles, centros de educación preescolar)
- Padres de familia con ingresos económicos y con hijos menores de edad.
- Mujeres y hombres cabeza de familia con ingresos económicos y con personas a cargo.
- Mujeres y hombres con ingresos económicos y que lleven a cabo actividades en el hogar como preparación y cocción de alimentos o labores de aseo.

Usan y no compran.

- Amas de casa.
- Empleadas del servicio doméstico.
- Mayordomos de fincas.
- Auxiliares de cocina.
- Personal de servicios generales.

2.

Consumen y compran.

- Hombres y mujeres cabeza de familia.
- Padres de familia.
- Instituciones que compran bienes para su funcionamiento.

Consumen y no compran.

- Bebés, niños y adolescentes dependientes económicamente de sus padres o adultos responsables.

3.

Influenciadores.

- Vecinos, amigos y familiares de la persona que compra.
- Personal médico y especializado.

3.2. SELECCIÓN DE VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Una vez recopilada la información de los entornos y sus diferentes variables, así como también su análisis respectivo para la organización a estudiar, se hace necesario determinar cuáles de esas variables van a tener un peso considerable en el estudio es por ello que esta etapa se caracteriza por la selección de variables más representativas de los diferentes entornos y su posterior clasificación según el grado de impacto que causan en la organización, sean estas clasificadas en amenaza u oportunidad, las convenciones a utilizar para este efecto son:

AM: Amenaza de mayor impacto.

OM: Oportunidad de mayor impacto.

am: Amenaza de menor impacto.

om: Oportunidad de menor impacto.

La selección de variables es un proceso de abstracción y entendimiento de la importancia que tienen cada una de estas para el estudio que se lleva a cabo, se apoya en las variables

que ya han sido determinadas de manera general por algunos autores, y además en la información obtenida del medio. El grado de impacto es determinado por la acción que tenga una determinada variable en el momento del tiempo que se está considerando.

3.2.1. MEDIO AMBIENTE EXTERNO GENERAL

3.2.1.1. ENTORNO TECNOLÓGICO

VARIABLES	AM	am	OM	om	AM	Am	OM	om
Software de gestión			*				*	
Software operativo			*				*	
Telemática		*	*				*	
Comunicaciones internas: redes de acceso conmutado y radio				*			*	
Comunicaciones telefónicas y con redes bancarias				*			*	*
Tecnología de redes			*				*	
Tecnología de conservación de alimentos				*			*	*
Tecnología de equipos de seguridad			*				*	
Calificación del personal			*				*	

Tendencias futuras			*			*	
--------------------	--	--	---	--	--	---	--

- **Software de gestión:** Es una oportunidad porque existen en el mercado paquetes de soporte administrativo que permiten la interconexión de la información, la generación de reportes para la toma de decisiones en el momento que sea necesario. Estos paquetes por su popularización cada vez tienen un costo más bajo y son más integrales.
- **Software operativo:** Es una oportunidad porque existen en el mercado paquetes que permiten hacer todos los registros de ventas y a su vez manejan todo el proceso contable y de inventarios.
- **Telemática:** Esta es la combinación de la informática y las comunicaciones. Se convierte en una amenaza al existir fallas técnicas o ambientales en ambos sistemas, es una oportunidad si tenemos en cuenta que toda la información al transferirse a través de una red hace más eficiente el manejo de los recursos software y hardware.
- **Comunicaciones telefónicas y con redes bancarias:** Son una oportunidad ya que las primeras permiten la comunicación con las diferentes personas con quienes se mantienen relaciones comerciales, así mismo permiten el desarrollo del telemercado que ayuda a incrementar las ventas y la prestación de un servicio adicional (servicio a domicilio) y las segundas permiten la conexión en línea con la red de Credibanco Visa para el pago con tarjetas crédito y débito de las diferentes entidades financieras.
- **Comunicaciones internas:** Es una oportunidad porque permite la comunicación entre las diferentes áreas de la organización ya sea por redes de acceso conmutado, radio (frecuencia asignada en el espectro electromagnético) e Intranet.
- **Tecnología de redes:** Es una oportunidad porque permite diferentes formas de conexiones dependiendo de la distancia que se maneje, de la velocidad que se requiera y de los recursos financieros con los que se cuenta. La tecnología de redes permite compartir recursos, transferencia de información y comunicación externa e interna.
- **Tecnología de conservación de alimentos:** Es una oportunidad ya que la investigación para la supervivencia del hombre en el espacio y la maximización de recursos escasos ha incentivado el estudio sobre la composición físico - química de los alimentos y la

influencia de los factores del medio sobre ellos, permitiendo desarrollar equipos de conservación en frío que se han popularizado y se encuentran disponibles en el mercado.

- Tecnología de equipos de seguridad: Es una oportunidad porque le permite a la organización adquirir equipos para: el control de la salida y entrada de productos, activos fijos y personal, disminución de pérdidas, mermas y robos; también le permite controlar las operaciones al interior de la empresa por medio de circuitos cerrados de televisión con los que se detectan anomalías de los usuarios del servicio y del personal que labora; y para el control de robos cuando la empresa a culminado actividades, incendios e inundaciones.
- Calificación del personal: Es una oportunidad porque el mercado ofrece formación a las personas y por ende mano de obra calificada acorde a la tecnología actual.
- Tendencias futuras: Es una oportunidad porque conlleva a la organización a tener una visión enfocada a la modernización y a mantener siempre las últimas tendencias tecnológicas dirigidas a la administración y ventas.

En cuanto a los aspectos analizados para el futuro podemos destacar que el software de gestión, operativo y la telemática seguirán constituyéndose como grandes oportunidades para la organización, de igual forma las comunicaciones internas, las redes de acceso conmutado y radio se convertirán en grandes oportunidades ya que los avances en dichas tecnologías contribuirán a mejorar significativamente la eficiencia de la organización en sus comunicaciones internas y los procesos a ellas conectados. Las demás variables continuaran estables en su forma de afectar a la organización.

3.2.1.2. ENTORNO JURIDÍCO

VARIABLES	AM	am	OM	om	AM	am	OM	om
Constitución Nacional				*				*
Legislación antimonopolista				*				*
Disposición sobre legislación laboral				*			*	
Disposición sobre legislación		*				*		

fiscal: normas tributarias							
Disposiciones legales de asociación			*			*	
Disposición sobre legislación especial				*			*
Disposición sobre legislación comercial				*			*
Normas sobre procesos de producción y control de calidad			*			*	
Normas sobre patentes				*			*

- Constitución Nacional: Es una oportunidad ya que garantiza la libertad de empresa y la iniciativa privada dentro de los límites del bien común.
- Legislación antimonopolista: Se puede considerar como una oportunidad puesto que se cuenta con una mayor libertad en el mercado y los precios de los diferentes productos están sujetos a las leyes de oferta y demanda gracias a las regulaciones que a este nivel desarrolla la Super Intendencia de Industria y Comercio.
- Disposición sobre legislación laboral: Es una oportunidad por las nuevas formas de contratación y los cambios en la ley de seguridad social han permitido que las empresas tengan mayor libertad de contratación y menores costos laborales.
- Disposición sobre legislación especial: Es una oportunidad porque se han establecido regulaciones especiales para las cajas de compensación familiar, las cuales actualmente también cobijan a *Comfacauca*.
- Disposición sobre legislación fiscal: normas tributarias: Es una amenaza menor, debido a la gran cantidad de impuestos creados por el gobierno, los cuales ocasionan una tributación con altos costos para la empresa.
- Disposiciones legales de asociación: Es una oportunidad porque permite la asociación de empresas que pertenezcan al mismo sector o sectores afines para obtener beneficios comunes.
- Disposición sobre legislación comercial: Es considerada como una oportunidad ya que ella comprende las regulaciones generales en cuanto a asuntos mercantiles se refiere e

intenta dar una solución adecuada a los diferentes problemas que se puedan dar en el ejercicio de la labor de la empresa.

- Normas sobre procesos de producción y control de calidad: Es una gran oportunidad debido al control estricto de calidad de las diversas empresas que proveen a la organización lo cual conlleva a ofrecer productos y servicios certificados.
- Normas sobre patentes: Es una oportunidad menor dado que los productos que se ofrecen corresponden a las casas comerciales que los proveen.

La única variable que tiene un movimiento significativo en el futuro proyectado son las disposiciones sobre legislación laboral ya que con los reajustes de la nueva reforma se obtendrán grandes beneficios para los empleadores y estos tienen que estudiar las mejores alternativas para no dejar pasar esta oportunidad.

3.2.1.3. ENTORNO ECOLÓGICO

VARIABLES	AM	Am	OM	om	AM	am	OM	om
Estándares de calidad			*	*			*	
Nuevos valores sociales				*			*	
Leyes reguladores acerca de manejo de basuras y reciclables				*				*

- Estándares de calidad: Se considera una oportunidad desde el punto de vista de los proveedores ya que ellos deben manejar altos estándares y de una u otra manera se los obliga a contribuir a una menor contaminación para la preservación del medio ambiente.
- Nuevos valores sociales: Es una oportunidad menor debido a que han surgido movimientos que promulgan y tratan de generar conciencia para conservar el medio ambiente, esto ha hecho que se acentúe el uso de productos biodegradables y cuyo emblema sea la no-contaminación.

- Leyes reguladores acerca de manejo de basuras y reciclables: Es una oportunidad porque permite que las organizaciones puedan clasificar las basuras en reciclables y no reciclables y así contribuir al manejo de los recursos y reutilización de los mismos.

En este entorno las variables permanecen estables para la organización, sin embargo la sociedad tiene una marcada tendencia a hacerlas parte de su vida cotidiana y en el futuro arraigarlas aun más. El no uso de bolsas plásticas para el empaque de productos podría llegar a ser una oportunidad mayor en un largo plazo y de igual modo ser una estrategia para llegar al consumidor.

3.2.1.4. ENTORNO SOCIAL

VARIABLES	AM	am	OM	om	AM	am	OM	om
Composición social de la población y nivel de vida: salud, vivienda, seguridad social, infraestructura, educación.		*				*		
Tasa de empleo.		*						*
Tasa de desempleo.	*			*		*		
Nivel de ocupación.				*				*
Comportamiento del salario mínimo legal.		*				*		

- Composición social de la población y nivel de vida (salud, vivienda, seguridad social, infraestructura, educación): Es una oportunidad menor ya que el nivel de vida de la gran mayoría de la población es de tipo medio, esto hace que el consumo de productos de la canasta familiar permanezca estable.
- Tasa de empleo: Es una amenaza si consideramos que en la actualidad de la población económicamente activa son pocos los que están empleados.
- Tasa de desempleo: Es una amenaza dados los indicadores actuales que reflejan un alto índice de la población sin trabajo y con tendencia al incremento, lo cual genera una disminución en el poder adquisitivo de los consumidores, ocasionando un decremento en las ventas de la organización. Se considera como una oportunidad por el aumento de mano de obra calificada y no calificada, lo que disminuye los costos laborales por concepto de nuevas contrataciones.
- Nivel de ocupación: Es una oportunidad debido a que la población de la ciudad se encuentra ocupada en las empresas del Estado y los sectores de comercio y servicios. Esto se refleja en la tendencia a tener un nivel de vida medio.
- Comportamiento del salario mínimo legal: Es una amenaza por que en los últimos años el incremento porcentual del salario mínimo no corresponde a la tasa de inflación para el mismo período dado. El poder adquisitivo de este cada vez tiende más a la baja y no alcanza a cubrir las necesidades básicas de la población.

- Inseguridad: Es una amenaza dadas las condiciones lamentables de inseguridad por las que atraviesa el país que afecta a todos los sectores industriales y de la población en forma indiscriminada propiciando un clima de inestabilidad y desconfianza.

Es uno de los entornos mas inestables al que se enfrenta la organización ya que su comportamiento es poco predecible sin embargo se espera que con las políticas de reactivación de la economía implantadas por el gobierno se cree un número significativo de nuevos empleos, logrando así que la tasa de empleo se incremente. Para el año 2001, se espera que el crecimiento sea del 3%, pero si no se alcanza el 5%, la tasa de desempleo que se encuentra en un 20% no sufrirá disminución alguna.

3.2.1.5. ENTORNO DEMOGRÁFICO

VARIABLES	AM	am	OM	om	AM	am	OM	Om
Distribución de la población por grupos (sexo, ocupación, edad y educación).				*				*
Distribución de la población por situación familiar		*				*		
Tasa de crecimiento de la población				*				*
Distribución de la población por área geográfica				*				*
Tasa de natalidad y mortalidad				*				*
Tasa de migración		*			*			
Esperanza de vida al nacer				*				*

- Distribución de la población por grupos (sexo, ocupación, edad y educación): Es una oportunidad menor ya que de esta manera se puede segmentar la población objetivo y así se pueden desarrollar estrategias de mercadeo.
- Distribución de la población por situación familiar: Es una amenaza dado el alto índice de separación familiar debido a que afecta el consumo normal del grupo familiar.
- Tasa de crecimiento de la población: Es una oportunidad ya que el incremento de la población trae como consecuencia directa un incremento de la demanda siempre y

cuando el referente histórico del consumo de productos se mantenga con agresivas políticas de mercadeo que busquen satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores.

- Distribución de la población por área geográfica: Es una oportunidad dado que un alto porcentaje de la población se encuentra concentrada en el área urbana y *Comfacauca* tiene una posición estratégica en dicha zona.
- Tasa de natalidad y mortalidad: Es una oportunidad si tenemos en cuenta que son más los nacimientos que las defunciones, aunque las tasas de natalidad sean muy inferiores a las del promedio nacional.
- Tasa de migración campo - ciudad: Es una amenaza debido a que ésta situación contribuye con la problemática social de creación de cinturones de miseria en las ciudades e incrementa el vandalismo y la inseguridad.
- Esperanza de vida al nacer: Es una oportunidad porque de esta manera se pueden orientar estrategias de mercadeo para segmentos de la población según la edad en la cual culmina el período de vida.

El comportamiento en la demografía en el corto plazo se mantendrá constante, las principales tasas podrán incrementar, pero en porcentajes poco significativos. Sin embargo debido a la incertidumbre generada por el proceso de paz y el incremento de actos violentos por parte de los diferentes actores del conflicto la tasa de migración campo - ciudad y de personas y capitales hacia el extranjero sufrirá un significativo aumento.

3.2.1.6. ENTORNO POLÍTICO

VARIABLES	AM	am	OM	Om	AM	Am	OM	om
Conformación y fuerza pública de los grupos internos, partidos políticos y sus vínculos con los sectores económicos.	*			*	*			
Tendencia del proceso de paz	*				*			
Relación obrero patronal del sector				*				*
Política sindical a nivel nacional				*				*
Objetivos de las asociaciones del sector				*			*	
Estrategias de las asociaciones del sector				*			*	
Programas de desarrollo para el sector comercio				*				*
Plan de desarrollo municipal		*		*				*

- Conformación y fuerza pública de los grupos internos, partidos políticos y sus vínculos con los sectores económicos: Actualmente es una amenaza mayor si consideramos que el gobierno tiende a debilitar las cajas de compensación. Es una oportunidad menor porque se manejan intereses políticos a nivel regional.
- Tendencia del proceso de paz: La Caja de Compensación defiende los intereses del trabajador y la familia, por lo tanto ofrece un ejemplo de colaboración que indirectamente beneficia el proceso de paz. De todas formas se considera como una amenaza debido a que los avances en materia de política de paz, que lidera el gobierno, no han llenado las diferentes expectativas de los actores del conflicto, esto ha generado una ola de violencia que ha repercutido especialmente en el sector rural y a nivel exterior ocasionando fenómenos de tipo social y económico que repercuten directamente con el normal funcionamiento de las organizaciones.
- Relación obrero patronal del sector: Es una oportunidad porque se mantienen buenas relaciones y se llega a acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- Política sindical a nivel nacional: En la actualidad se considera una oportunidad dado que la tendencia está dada a abolir los sindicatos y más bien a crear pactos colectivos

de trabajo que permitan un mejor funcionamiento de la organización y tanto trabajadores como empleadores se vean favorecidos.

- **Objetivos y estrategias de las asociaciones del sector:** Las diferentes cajas de compensación familiar han tendido a buscar el mejoramiento del nivel de vida de sus afiliados y usuarios prestando servicios más ágiles y acordes a la situación actual para fortalecerse y poder competir con las grandes cadenas de almacenes, además la estrategia de asociación para comprar en grandes volúmenes a sus proveedores favorece los precios finales de los productos, así mismo la asociación de las cajas de compensación permite formular otro tipo de estrategias en las áreas de recreación, turismo, educación, salud, vivienda, para fortalecer el mercadeo y las ventas.
- **Programas de desarrollo para el sector:** Es una oportunidad ya que el plan de desarrollo contempla algunas políticas de mejoramiento para el sector comercio que favorece a las cajas de compensación.
- **Plan de desarrollo municipal:** Es una oportunidad dado que el plan contempla algunas mejoras en la calidad vida de la población en las cuales puede hacerse partícipe la empresa. Es una amenaza porque gran parte de las políticas consignadas en el plan no alcanzan a hallar su ejecución durante el período de gobierno que está por finalizar y hace de esta una variable poco confiable.

A futuro existe la posibilidad que tanto los objetivos como las estrategias del sector se consoliden y tomen fuerza haciendo que las cajas de compensación se fortalezcan y enfrenten con mayor poderío a sus competidores.

3.2.1.7. ENTORNO ECONÓMICO

VARIABLES	AM	am	OM	om	AM	am	OM	Om
Producto regional interno bruto		*			*			
Ingreso per cápita		*			*	*		
Tendencias del índice de precios al consumidor			*				*	
Nivel tasa de cambio	*				*			
Tasa de crecimiento del sector comercio				*				*
Nivel de ahorro y de inversión			*				*	
Tasa de devaluación			*				*	
Distribución del ingreso		*				*		
Tendencia de la inflación				*		*		
Economías a escala		*	*				*	
Variación de la demanda de bienes y servicios				*		*		
Crecimiento económico	*				*			
Tasas de interés				*				*
Patrones de consumo				*				*
Estabilidad del sector financiero		*			*			

- PIRB: Es una amenaza debido a que al haber disminuido considerablemente la producción nacional y mantenerse actualmente en un mínimo crecimiento causa un efecto negativo en la cantidad de productos que pueden ofrecer los diversos proveedores y por lo tanto ofrecerse a los consumidores finales.
- Ingreso per cápita: El ingreso per cápita de la ciudad es bajo en comparación con el resto del país, por lo tanto se considera como una amenaza mayor.
- IPC: Es una oportunidad porque ayuda a controlar los precios en el mercado. El índice de Precios al Consumidor ha experimentado una disminución reflejada en los precios de los productos y servicios esenciales de la canasta familiar colaborando en el desarrollo normal del ambiente macroeconómico del país.
- Nivel de la tasa de cambio: Es una amenaza ya que la tasa de cambio se ha incrementado haciendo que los productos importados, y las materias primas para la producción de muchos artículos se hayan encarecido y su sobrecosto se haya transmitido al consumidor final.

- Tasa de crecimiento del sector comercio: Es una oportunidad por el repunte que se ha tenido en el período de junio a diciembre del año 2000 en las ventas del sector comercio.
- Nivel de ahorro y de inversión: Es una oportunidad debido a que mientras más alto sea el nivel de ahorro de particulares y empresas habrá más dinero para financiación de los diferentes proyectos de las empresas lo que podría verse reflejado en la generación de empleo.
- Tasa de devaluación: Es una amenaza debido a que el poder del peso frente a las monedas fuertes ha caído, perdiendo capacidad de compra.
- Distribución del ingreso: Se considera como una amenaza. En nuestro país existe una pésima distribución del ingreso, por ello se presenta tanto desequilibrio social y económico (los ricos cada vez más ricos y los pobres cada vez más pobres), esto hace que no toda la población consuma de igual manera.
- Tendencias de la tasa de inflación: La inflación ha bajado a tasas considerables, esto ha hecho que los productos no se encarezcan y sean más asequibles al consumidor, en estos momentos representa una oportunidad menor.
- Economías a escala: Se consideran amenaza desde el punto de vista de la competencia, ya que estas obtienen menores costos y por lo tanto sus precios de venta son también menores. Es una oportunidad desde el punto de vista de los proveedores porque de esta manera ellos pueden ofrecer sus productos a más bajo costo.
- Variación de la demanda de bienes y servicios: Es una oportunidad, ya que la demanda por los productos básicos de la canasta familiar siempre tiende a mantenerse o a incrementarse.
- Tasas de interés: Según la política monetaria del gobierno, el manejo de las tasas de interés se puede considerar como una oportunidad, debido a que estas han bajado y favorecen la financiación de la organización.
- Patrones de consumo: Es una oportunidad porque permite establecer qué productos y en qué cantidades se demandan haciendo más efectivo la toma de decisiones en cuanto al *stock* de inventarios y el surtido en punto de venta.

- Estabilidad del sector financiero: El sector financiero como motor de la economía, le imprime dinamismo al sector productivo del país, su inestabilidad puede constituirse como una seria amenaza para el conjunto de los entes que interactúan en la economía.

La producción regional siempre ha sido deficiente, el Cauca aporta muy poco al producto interno del país, a pesar de que el gobierno regional tiene un nuevo pensamiento político la activación del departamento aun está lejos de presentarse. De otra parte la estabilidad del sector financiero aun está en tela de juicio, aunque tratan de consolidarse siguen teniendo problemas con la cartera vencida y predomina la incertidumbre con las tasas de interés.

3.2.1.8. ENTORNO CULTURAL

VARIABLES	AM	am	OM	Om	AM	am	OM	om
Hábitos de compra			*				*	
Actitud hacia la inversión		*				*		
Actitud hacia el ahorro		*				*		
Actitud con relación al tiempo libre				*				*
Actitud con relación al servicio al cliente	*							*
Actitud con relación a la calidad del producto			*				*	
Actitud frente a lo extranjero		*					*	
Caracterización de la cultura y subcultura: valores, tradiciones y expresiones culturales.				*				*

- Hábitos de compra: Es una oportunidad si se considera que los clientes una vez han pasado de potenciales a reales, siguen visitando el Supermercado con frecuencia determinada.
- Actitud hacia la inversión: Es una amenaza ya que la población que tiene dinero para invertir prefiere ahorrarlo, negando capital de trabajo a las empresas.
- Actitud hacia el ahorro: Es una amenaza porque a nivel local en contraste con la realidad nacional un segmento de la población destina parte de su ingreso al ahorro, lo

cual no permite que adquiera otros productos diferentes a los de primera necesidad y las compras de estos se vean disminuidas.

- Actitud con relación al tiempo libre: Es una oportunidad ya que la organización puede programar actividades al interior del Supermercado que permitan que el cliente se motive a estar en el mismo en sus ratos libres y se cree una necesidad o hábito hacia la compra.
- Actitud con relación al servicio al cliente: Es una amenaza ya que la cultura de la población payanesa no ha asimilado el concepto de servicio ni al prestarlo, ni al recibirlo generando un clima de malestar no propicio para las organizaciones.
- Actitud con relación a la calidad del producto: Es una oportunidad debido a que la población busca productos de alta calidad, a bajos costos que le generen satisfacción y garantía.
- Actitud frente a lo extranjero: Es una amenaza ya que la población tiende a preferir productos importados, pero estos al presentar altos costos no son de fácil alcance.
- Caracterización de la cultura y subcultura (valores, tradiciones y expresiones culturales): Es una oportunidad dado que permite desarrollar estrategias de mercadeo enfocadas a los gustos y preferencias de los clientes, como también programar eventos culturales que motiven y posicionen la imagen corporativa de la empresa.

A mediano plazo la actitud de servicio al cliente será una oportunidad porque se espera una mayor culturización y educación tanto de quienes prestan el servicio como de quienes lo reciben.

La actitud hacia lo extranjero se conserva, pero se convierte en una oportunidad debido a que los ingresos no permiten adquirir muchos productos importados haciendo que los clientes consuman los sustitutos nacionales.

3.2.1.9. RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. El cuadro 5, presenta el resumen del comportamiento actual de los diferentes entornos, se tiene que el medio ambiente externo está cargado de oportunidades menores seguido de oportunidades mayores, amenazas menores y por último amenazas mayores lo cual nos hace ver que los diferentes entornos son generadores de oportunidades para la industria, este aspecto tiene que ser aprovechado por la U.E.N. para una toma de decisiones estratégicas sin abandonar el continuo monitoreo del medio ya que es altamente cambiante y competitivo lo cual puede generar inestabilidad si no se hace un adecuado análisis de sus diversas variables.

El entorno que se caracteriza por proporcionar mayor número de oportunidades para la organización es el tecnológico puesto que las facilidades y adelantos que brinda cada día contribuyen al desarrollo de las organizaciones, por este motivo debe seguirse muy de cerca para aprovechar los nuevos adelantos y las tendencias que a este respecto tienen los mercados y los consumidores.

Los entornos económico y político también se pueden destacar puesto que tienen una cantidad representativa de variables favorables para el desarrollo del sector y que deben ser tenidas en cuenta al momento de formular estrategias para la U.E.N.

Por otra parte los entornos económico, social y cultural cuentan con el mayor número de variables que pueden afectar negativamente la organización por lo que hay que tenerlos en cuenta y tratarlos con cuidado a la hora de desarrollar las estrategias debido a su gran inestabilidad y al peligro que representan para el buen desarrollo de la organización.

Sobre los entornos mencionados en los párrafos anteriores la organización debe hacer un monitoreo constante para determinar el grado de cambio y la repercusión que tendrá sobre la U.E.N. sea positiva o negativamente para así poder hacer una toma de decisiones adecuada que contribuya a aumentar la competitividad de la U.E.N. con respecto a los demás actores del mercado.

Cuadro 5. Resumen de oportunidades y amenazas actuales en los diferentes entornos.

ENTORNOS	AM	am	Total Amenazas	OM	Om	Total Oportunidades
TECNOLÒGICO	0	0	0	7	3	10
JURÌDICO	0	1	1	2	6	8
ECOLÒGICO	0	0	0	1	2	3
SOCIAL	1	3	4	0	1	1
DEMOGRÁFICO	0	2	2	0	5	5
POLÍTICO	2	0	2	1	6	7
ECONÓMICO	2	4	6	4	5	9
CULTURAL	1	3	4	2	2	4
TOTAL	6	13	19	17	30	47

Fuente: Datos propios de la investigación.

El cuadro 6, presenta el resumen del comportamiento futuro de los diferentes entornos se puede observar que el medio ambiente externo tiene gran número de oportunidades menores seguido de oportunidades mayores, las amenazas comparativamente representan sólo un 26% del total, lo cual nos hace ver que los diferentes entornos son generadores más de oportunidades que de amenazas para la industria.

El mayor número de oportunidades las sigue dando el entorno tecnológico y el mayor número de amenazas las sigue conservando el entorno económico, aunque también tiene oportunidades.

De todos modos debe tenerse en cuenta que el panorama de los entornos tecnológico, jurídico, social, político y económico están sometidos a continuos cambios y se vuelven relativos de acuerdo al panorama mundial y nacional que se viva.

Cuadro 6. Resumen de oportunidades y amenazas a futuro en los diferentes entornos.

ENTORNOS	AM	am	Total Amenazas	OM	om	Total Oportunidades
TECNOLÒGICO	0	0	0	8	2	10
JURÌDICO	0	1	1	3	5	8
ECOLÒGICO	0	0	0	2	1	3
SOCIAL	0	3	3	0	2	2
DEMOGRÁFICO	0	1	1	0	6	6
POLÍTICO	2	0	2	2	4	6
ECONÓMICO	4	4	8	4	3	7
CULTURAL	0	2	2	3	3	6
TOTAL	6	11	17	22	26	48

Fuente: Datos propios de la investigación.

3.2.2. MEDIO AMBIENTE EXTERNO ESPECÍFICO

3.2.2.1. COMPETIDORES ACTUALES

3.2.2.1.1. Competidores Actuales en el Sector

VARIABLES	AM	am	OM	om	AM	am	OM	om
Concentración de competidores		*				*		
Balance de competidores	*				*			
Diversidad de competidores		*				*		
Intereses corporativos			*				*	
Identificación de marca de los productos				*				*
Identificación de nombre de la empresa				*				*
Diferenciación del servicio			*				*	
Curva de experiencia y aprendizaje		*						*

- Concentración de competidores: Es una oportunidad dado que la cantidad de los competidores es relativamente pequeña, esto permite que la participación en el mercado respecto a las utilidades sea de una equitativa proporción.

- Balance de competidores: Es una amenaza ya que los competidores actuales pertenecen a grupos comerciales sólidos, los cuales poseen gran cantidad de recursos que son invertidos y pueden aumentar en cualquier momento dependiendo del comportamiento del mercado.
- Diversidad de competidores: Es una amenaza debido a que en este momento la situación económica del país ha obligado a los diferentes competidores a adoptar agresivas estrategias de mercadeo, las cuales se ven reflejadas en un continuo sistema de promociones, rifas, facilidades de pago y eventos publicitarios.
- Intereses corporativos: Es una oportunidad, ya que el interés de la entidad es brindar una óptima calidad en todos los servicios que presta beneficiando siempre al trabajador y a la familia. En el área de mercadeo social busca favorecer los precios de la canasta familiar.
- Identificación de marca de los productos: Es una oportunidad porque el cliente busca adquirir las marcas propias que tienen los supermercados ya que estos son de buena calidad y los precios más bajos.
- Identificación de nombre de la empresa: Es una oportunidad porque permite a la empresa tener un posicionamiento de su razón social en la mente del consumidor, debido a las estrategias de recordación tendientes a hacer preferir lo de la región.
- Diferenciación del servicio: Es una oportunidad dado que la empresa a sabido diferenciar de una manera estratégica el servicio que presta en cuanto a servicio social: recreación, capacitación, salud y vivienda combinándolo con el área de mercadeo.
- Curva de experiencia y aprendizaje: Es una amenaza puesto que las empresas competidoras llevan varios años en el mercado penetrando en varias regiones a nivel nacional, siendo conocedoras de un amplio segmento de la población y consolidándose administrativa y financieramente; esto ha hecho que los costos totales promedio de sus productos y operaciones se reduzcan y por consiguiente se vean reflejados en los precios dados al consumidor final.

3.2.2.1.2. Competidores Actuales Sustitutos

VARIABLES	AM	am	OM	om	AM	am	OM	om
Concentración de competidores	*				*			
Balance de competidores			*				*	
Diversidad de competidores			*				*	
Disponibilidad de sustitutos	*				*			
Relación valor/precio sustituto				*				*
Propensión de compradores a sustituir		*				*		

- Concentración de competidores: Es una amenaza debido a la gran cantidad de tiendas y graneros distribuidos en todas las zonas de la ciudad, ya que esto ocasiona que los clientes actuales y potenciales realicen sus compras urgentes en esos sitios.
- Balance de competidores: Debido al tamaño reducido que tienen los graneros y tiendas se puede considerar como una oportunidad, ya que la empresa brinda mejores comodidades en cuanto espacio y diversidad de productos.
- Diversidad de competidores: Es una oportunidad porque las estrategias de mercadeo desarrolladas por este sector son escasas o prácticamente nulas, proporcionando una ventaja competitiva a la empresa.
- Disponibilidad de sustitutos: Es una amenaza por la gran cantidad de negocios que se encuentran en el mercado y la facilidad que tienen los consumidores para accederlos.
- Relación valor/precio sustituto: Es una oportunidad debido a que los precios ofrecidos por el sector de las tiendas no son competitivos porque sus compras son a menor escala y no permiten los descuentos y facilidades que si tienen los supermercados.
- Propensión de compradores a sustituir: Es una amenaza considerada desde el punto de vista de los consumidores de menores estratos socioeconómicos, ya que estos tienden a comprar diariamente lo que utilizan o a solicitar pequeños sistemas de crédito que en los grandes almacenes no pueden encontrar.

3.2.2.2. COMPETIDORES POTENCIALES

VARIABLES	AM	am	OM	om	AM	am	OM	om
Economías de escala		*			*			
Diferenciación del servicio				*			*	
Requisitos de capital		*				*		
Curva de experiencia y aprendizaje	*					*		
Reacción esperada		*		*		*		
Intereses de los socios o accionistas	*		*		*			
Sólida lealtad del cliente			*			*		

- Economías de escala: Es una amenaza debido a que los competidores potenciales existentes en el mercado manejan una gran economía a escala que hace disminuir costos y precios, lo cual pone a la empresa en desventaja.
- Diferenciación del servicio: Es una oportunidad dado que la empresa a sabido diferenciar de una manera estratégica el servicio que presta en cuanto a servicio social: recreación, capacitación, salud y vivienda combinándolo con el área de mercadeo.
- Requisitos de capital: Debido a que los competidores potenciales por pertenecer a grandes cadenas de supermercados tienen grandes recursos de capital su incursión en el mercado se considera una amenaza para la organización.
- Curva de experiencia y aprendizaje: Es una amenaza por cuanto los competidores potenciales tienen una gran tradición y experiencia en su negocio.
- Reacción esperada: Es una amenaza debido a que la expectativa de una nueva competencia, puede desplazar a los clientes hacia ella por cierto período de tiempo dada la novedad competitiva. Representa una oportunidad desde el punto de vista de la integración de los competidores existentes para contrarrestar la entrada.
- Sólida lealtad del cliente: Es una oportunidad, dado que la mayoría de los clientes son leales a la empresa y aunque pueden acudir a la competencia que acaba de llegar terminan de nuevo prefiriendo a la empresa.

3.2.2.3. PROVEEDORES

VARIABLES	AM	am	OM	om	AM	am	OM	om
Concentración de proveedores			*				*	
Importancia del volumen para los proveedores			*				*	
Compras a los proveedores / Total de compras				*			*	
Disponibilidad de productos sustitutos				*			*	

- Concentración de proveedores: Es una oportunidad dado que las compras de los productos que comercializa la empresa se realizan a varios proveedores lo cual genera un mayor nivel de compromiso por parte de los mismos y a su vez le proporciona un gran poder de negociación a la empresa.
- Importancia del volumen para los proveedores: Se considera como una oportunidad para la empresa ya que al tener un significativo volumen de compras se pueden obtener descuentos y mayores beneficios por pronto pago.
- Compras a los proveedores / Total de compras: Es una oportunidad ya que las compras más significativas de la empresa se realizan a los proveedores de los diferentes productos que se exhiben en el Supermercado propiciando beneficios comerciales y participativos para la empresa.
- Disponibilidad de productos sustitutos: Es una oportunidad dado que al haber gran cantidad de sustitutos la empresa puede adquirirlos para ofrecerle al cliente otras alternativas de compra.

3.2.2.4 COMPRADORES

VARIABLES	AM	am	OM	om	AM	am	OM	om
Sensibilidad al precio								
Compras a la industria				*				*
Diferenciación del producto				*			*	
Impacto de la calidad del producto			*				*	
Utilidad a los compradores				*			*	
Palanca de negociación								
Concentración de compradores			*				*	
Importancia del volumen de compras			*				*	
Información de los compradores		*		*			*	
Productos sustitutos		*			*			

Sensibilidad al precio

- Compras a la industria: Se considera como una oportunidad ya que la cantidad de compras realizadas en el sector constituyen el mayor porcentaje de los gastos de los consumidores, permitiendo esto generar estrategias para captar los recursos invertidos de los clientes hacia *Comfacauca*.
- Diferenciación del producto: Los productos que se ofrecen en el Supermercado de *Comfacauca* están estandarizados con los de la competencia, su única diferenciación se hace en cuanto a precio y servicio, siendo considerado como una oportunidad.
- Impacto de la calidad del producto: Es una oportunidad ya que los productos ofrecidos cumplen con estrictas normas de calidad para la satisfacción de las necesidades del cliente, esto genera un impacto alto en cuanto a imagen del Supermercado en la mente del consumidor, porque se proporcionan excelentes productos a precios competitivos.
- Utilidad a los compradores: Esta variable es considerada como una oportunidad ya que los productos ofrecidos generan beneficios a los clientes por medio de la satisfacción de necesidades básicas.

Palanca de negociación

- **Concentración de compradores:** Es una oportunidad ya que en el mercado existe suficiente número de clientes tanto reales como potenciales, lo cual permite generar estrategias para retener a los clientes actuales y atraer a los potenciales.
- **Importancia del volumen de compras:** Es una oportunidad debido a que de esta manera se logra catalogar a los clientes por monto total de compras y se les pueden proporcionar los beneficios otorgados por la tarjeta cliente fiel y otros a los que haya lugar.
- **Información de los compradores:** Se considera como una amenaza siempre y cuando los compradores tengan información sobre los diferentes entes del mercado que distribuyen los bienes y servicios que este necesita, porque de esa manera va a fraccionar su compra en cada uno de los mismos, y puede considerarse como una oportunidad si el cliente conoce la suficiente y adecuada información sobre la empresa y sus productos, porque así puede determinar la preferencia hacia la empresa en cuestión.
- **Productos sustitutos:** Es considerada como una amenaza ya que al existir variedad de competidores actuales directos y sustitutos le da mayor poder de negociación al cliente obligando a la empresa a tomar medidas que pueden no ser muy benéficas para su buen desarrollo.

3.2.2.5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA. Se entiende por industria un grupo de organizaciones que generan productos o servicios que constituyen sustitutos cercanos entre si. Para identificar la intensidad de la competencia y su impacto en la U.E.N., se puede utilizar el modelo que Porter define, este consta de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La intensidad de la rivalidad de los competidores existentes.
2. La amenaza de nuevos participantes.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. El poder de negociación de los proveedores y,

5. La presión de los productos o servicios sustitutos.

Aplicando las fuerzas mencionadas al análisis que se está realizando se tiene que:

1. La intensidad de la rivalidad de los competidores existentes: En este momento se puede ver que la industria tiene un alto nivel de rivalidad ya que el ingreso de un nuevo competidor está presionando a las empresas para afianzar su posición en el mercado y el grado de preferencia de los clientes. La rivalidad se ha manifestado en una constante guerra de precios, y el hacer más completo el grado de satisfacción del cliente ofreciéndole mayor cantidad y variedad de productos y servicios en el mismo sitio, lo cual intenta atrapar al consumidor. Sin embargo tenemos que la primera estrategia genera un desequilibrio del sector ya que los clientes sólo acuden mientras se mantengan las ofertas, en el momento que estas terminen continúan con sus hábitos normales, y la segunda genera una diversificación en las líneas de negocio de los diferentes participantes de la industria lo cual puede ocasionar que se aparten de su misión o que se generen nuevas oportunidades para su crecimiento. Sean cuales sean las consecuencias de estos comportamientos el mayor beneficiado será el cliente.
2. La amenaza de nuevos participantes: El mercado de Popayán es un mercado aún inexplorado, se tiene que los participantes de la industria obtienen un total de ventas de \$58'075.000.000 de pesos al año lo cual hace a este un sector muy apetecido y que puede albergar a nuevos competidores ya que las barreras de entrada no son muy altas para los que tienen experiencia en la industria (cadenas de supermercados) y las expectativas en cuanto a ganancias se pueden cumplir si se diseñan adecuadas estrategias de penetración y mercado.

Este factor hace que la U.E.N., deba proyectar sus estrategias teniendo en cuenta la posibilidad de entrada de nuevos participantes a la industria y un constante monitoreo del medio para detectar a tiempo cualquier posible incursión de un competidor.
3. El poder de negociación de los compradores: En la actualidad la industria se ha dado cuenta que sin el cliente no se es nadie, por este motivo cada día se intenta generar nuevas estrategias para atraer y conservar a los clientes, este principio es válido tanto para el cliente externo como para el interno. Esta posición dominante del cliente hace

que las empresas del sector traigan productos y generen servicios más atractivos para el cliente convirtiéndose en una ventaja competitiva.

4. El poder de negociación de los proveedores: Hoy en día los proveedores han perdido su poder de negociación porque son los compradores quienes han conseguido el poder y quienes exigen un sin número de condiciones para poder llevar a cabo una compra, esto ha ocasionado que los proveedores se preocupen por ofrecer más y mejores productos y servicios, accedan a negociaciones de plazos, descuentos, promociones, regalos, etc.
5. La presión de los productos o servicios sustitutos. Los productos sustitutos como las tiendas y graneros no cuentan con la infraestructura física, ni las características de un supermercado, lo que los hace menos cómodos y competitivos en este sentido, aunque no dejan de ser una amenaza por ser competitivos en precios, presentaciones de menor tamaño o volúmen de los productos y distribución geográfica.

Tomando como referente los aspectos analizados en el medio ambiente externo específico y haciendo una referencia a los elementos de la estructura de la industria según el modelo de diamante de Porter se califican cada uno de ellos y se desarrolla la respectiva construcción a estos, que para este caso es de tipo radial. El respectivo diagrama puede verse en la figura 9.

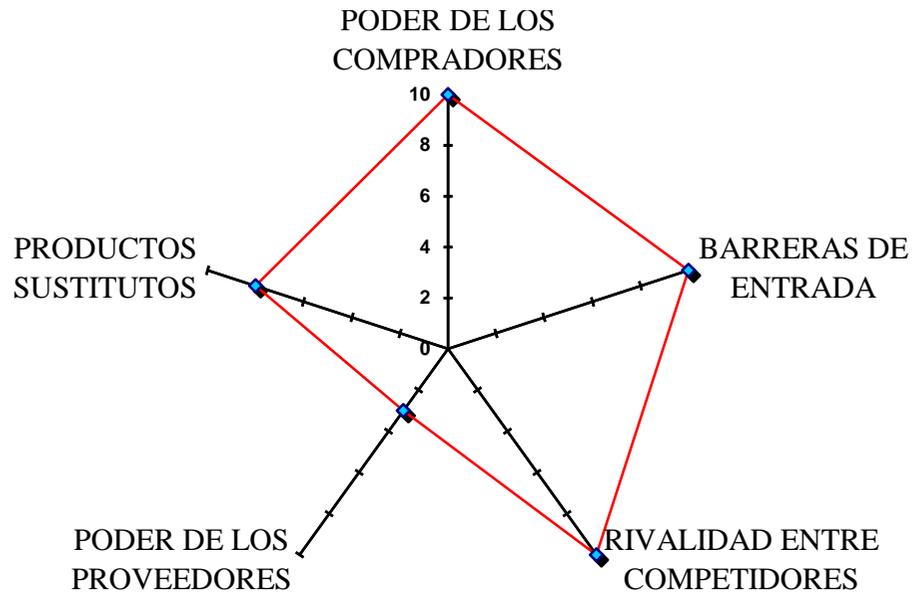


Figura 9. Diamante de Porter.

Las barreras de entrada para la industria, el poder de los compradores, la rivalidad de los competidores y el poder de los productos sustitutos son muy altos, mientras que, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que la caracterización general de la industria se encuentra en una rivalidad alta, ya que existen grandes barreras para la entrada de nuevos competidores y el poder del cliente influye de una manera preferencial en las decisiones que se tomen al interior de las organizaciones del sector. El conocimiento de lo anterior conlleva a una mejor identificación de las oportunidades y amenazas y por consiguiente a un mejor aprovechamiento de las mismas y un diseño de estrategias más acorde con la realidad de la industria.

3.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

Esta etapa consiste en elaborar la matriz de evaluación del factor externo a partir de la selección de variables para el macro ambiente. Para su elaboración se extraen las variables más representativas en cada entorno según la importancia que tengan para la organización. A cada variable se le asigna un peso relativo en un rango entre 0.0 y 0.99 de tal manera que la sumatoria de los pesos relativos al final sea 1, además de ello si la variable es una oportunidad mayor tiene un valor de 4, si es una oportunidad menor vale 3, si es una amenaza menor vale 2 y si es una amenaza mayor vale 1, seguidamente se multiplica el peso relativo de la variable por el valor asignado para oportunidad y/o amenaza, así se determina el resultado sopesado para cada variable. Seguidamente se suman los resultados sopesados para cada variable y se obtiene un resultado ponderado cuyo valor varía entre 1.0 y 4.0

3.3.1. PONDERACIÓN DE LAS VARIABLES MÁS REPRESENTATIVAS

VARIABLE	A/O	%	CLAS.	RESULTADO PONDERADO
TECNOLÓGICO				
Software de gestión	O	0.04	4	0.16
Software operativo	O	0.04	4	0.16
Tecnología de redes	O	0.03	4	0.12
Tecnología de equipos de seguridad	O	0.025	4	0.1
Telemática	O	0.02	4	0.08
Tendencias futuras	O	0.02	4	0.08
JURÍDICO				
Disposiciones sobre legislación laboral	o	0.01	3	0.03
Disposiciones sobre legislación especial	o	0.015	3	0.045
Normas sobre procesos de producción y control de calidad	O	0.02	4	0.08
Disposiciones sobre legislación fiscal	a	0.01	2	0.02
ECOLÓGICO				
Nuevos valores sociales	o	0.015	3	0.045
Leyes reguladoras acerca de manejo y control de basuras y reciclables	o	0.02	3	0.06

VARIABLE	A/O	%	CLAS.	RESULTADO PONDERADO
SOCIAL				
Composición social de la población y nivel de vida	A	0.02	2	0.04
Tasa de desempleo	A	0.02	1	0.02
DEMOGRÁFICO				
Distribución de la población por grupos	o	0.02	3	0.06
Distribución de la población por área geográfica	O	0.02	4	0.08
POLÍTICO				
Tendencia del proceso de paz	A	0.02	1	0.02
Relación obrero patronal del sector	o	0.01	3	0.03
Objetivos y estrategias de las asociaciones del sector	o	0.03	3	0.09
Plan de desarrollo municipal	o	0.01	3	0.03
ECONÓMICO				
PIB	a	0.025	2	0.05
Ingreso per cápita	a	0.025	2	0.05
IPC	O	0.03	4	0.12
Tasa de crecimiento del sector comercio	o	0.025	3	0.075
Tendencias de las tasas de inflación	o	0.025	3	0.075
Variación de la demanda de bienes y servicios	o	0.01	3	0.03
Tasas de interés	o	0.015	3	0.045
Estabilidad del sector financiero	a	0.015	2	0.03
CULTURAL				
Hábitos de compra	O	0.03	4	0.12
Actitud con relación al servicio al cliente	A	0.03	1	0.03
Caracterización de la cultura y subcultura	o	0.02	3	0.06
COMPETIDORES ACTUALES				
Balance de competidores	A	0.02	1	0.02
Diversidad de competidores	a	0.02	2	0.04
Diferenciación del servicio	o	0.025	3	0.075
Curva de experiencia y aprendizaje	a	0.025	2	0.05
COMPETIDORES ACTUALES SUSTITUTOS				
Concentración de competidores	A	0.025	1	0.025
Disponibilidad de sustitutos	A	0.025	1	0.025
Propensión de compradores a sustituir	a	0.015	2	0.03

VARIABLE	A/O	%	CLAS.	RESULTADO PONDERADO
COMPETIDORES POTENCIALES				
Requisitos de capital	a	0.01	2	0.02
Curva de experiencia y aprendizaje	A	0.01	1	0.01
Reacción esperada	a	0.01	2	0.02
Sólida lealtad del cliente	O	0.02	4	0.08
PROVEEDORES				
Importancia del volumen para los proveedores	o	0.025	3	0.075
Concentración de los proveedores	O	0.015	4	0.06
COMPRADORES				
Compras a la industria	o	0.015	3	0.045
Utilidad a los compradores	o	0.05	3	0.15
Concentración de compradores	O	0.025	4	0.1
Información de los compradores	a	0.025	2	0.05
TOTAL		1		2.86

3.3.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO.

Como se puede apreciar el resultado ponderado de la matriz EFE es de **2.86** esto nos indica que la empresa se encuentra en una actividad económica atractiva, y dispone de muchas oportunidades a nivel externo. Por ser una empresa con trayectoria en el mercado se ha posicionado muy bien en la mente de los consumidores logrando una gran aceptación regional. De la matriz se puede concluir que las variables más influyentes para la organización son:

- Telemática y Tecnología: La automatización en estos momentos determina el grado de competitividad de las empresas del sector contribuyendo en gran manera a la efectividad en el servicio.
- Informática: Los adelantos en el desarrollo del software le permiten a la organización adquirir en el mercado programas o aplicaciones de acuerdo a sus necesidades permitiéndole aumentar su eficiencia y el óptimo manejo de los recursos con los que cuenta.

- Tendencias futuras en la tecnología: Gracias al continuo cambio y mejoramiento de la tecnología los avances de esta tienden a mejorar el funcionamiento de la organización, además *Comfacauca* está dispuesta a afrontar el cambio de la mejor manera en la medida de sus posibilidades financieras adquiriendo, implementando e implantando las nuevas tecnologías ofrecidas por el mercado.
- El panorama económico nacional desde el punto de vista del sector comercio no es tan pesimista como el resto del contexto, el sector se ha preocupado por consolidarse y hacerse cada vez más competitivo e innovador, las bajas tasas de inflación, la tasa de crecimiento del sector y las bajas tasas de interés para financiación se presentan como oportunidades significativas tanto para la venta de productos como para la inversión.
- Hábitos de compra: El conocimiento de las preferencias de compra del consumidor mediante estadísticas mensuales y anuales permite pronosticar cuál es la tendencia de compra y hacia qué productos, esto permite ofrecer al cliente los productos indicados en el momento adecuado, brindándole un mejor servicio.
- Actitud con relación al servicio al cliente: Es una variable de suma importancia ya que al mercado han entrado actores con una idiosincrasia distinta en cuanto al concepto de servicio se refiere, por lo tanto la participación en el mercado de la empresa ha bajado porque el cliente se mantiene a la expectativa de un buen servicio y prefiere ser bien atendido y no guiado por los bajos precios que le puedan ofrecer.
- Curva de experiencia y aprendizaje: Cobra gran importancia dado que los competidores existentes pertenecen a grandes cadenas de almacenes que están buscando a toda costa posicionarse como las mejores en el mercado, en una continua lucha por llevarse la mayor participación en el mercado, además de implementar agresivas estrategias de mercadeo como ofertas, rebajas y descuentos en compras y tarjetas exclusivas para clientes. En conclusión gracias a su *know - how* logran una reducción de costos que favorece al cliente.
- Importancia del volumen para los proveedores: Se considera como una variable muy importante debido a que se pueden obtener grandes beneficios por volumen de compras, haciéndolos más competitivos, lo cual se podría aprovechar si la organización

buscara alianzas estratégicas que le permitieran hacer frente a la competencia y aprovechar esta posibilidad.

- Información de los compradores: Las campañas masivas de publicidad de los grandes almacenes dan a los compradores mayor información sobre productos y servicios ofrecidos en un determinado momento y a un determinado precio. La organización en estudio lleva a cabo campañas publicitarias en menor escala y a nivel regional ya que no cubre un mercado nacional. Es por ello que se deben buscar nuevos canales de comunicación que lleguen mejor al cliente y lo hagan permanecer en la organización.

3.4. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO. Para la industria analizada tenemos como factores claves del éxito los siguientes: precio, ubicación, variedad, calidad, tecnología y servicio y/o atención al cliente.

La empresa maneja el *precio* como todas las industrias del sector, intenta mantener productos ofertados todo el tiempo y conseguir descuentos con los proveedores por volumen de compras o acuerdos bilaterales con los cuales el mayor beneficiado es el cliente.

En cuanto a la *ubicación*, la U.E.N. está situada en un sector estratégico cercano a la vivienda de clientes potenciales, (centro y norte de la ciudad), con buenas vías de acceso para las personas o clientes que se encuentran mas distantes (cerca de la U.E.N. pasan varias rutas de buses y colectivos), sin embargo este factor no es de mucha influencia en la ciudad ya que las distancias son muy cortas y no tiene mayor incidencia desplazarse de un lugar a otro.

En lo que respecta a la *variedad* las empresas del sector tienen unas líneas de negocio en las cuales son fuertes, teniendo este precedente podemos ver que la U.E.N. tiene gran variedad en su L.D.N. principal (granos y abarrotes), sin embargo se ha intentado ofrecer al

cliente la posibilidad de encontrar los diferentes artículos que necesita en el mismo sitio con lo cual se pretende satisfacer integralmente sus necesidades logrando una mejor aceptación de la U.E.N.

La *calidad* es uno de los factores mas importantes para el éxito en el sector acompañado del precio, puesto que el cliente busca una relación proporcionada entre ellos.

La U.E.N. maneja unos estándares de calidad aceptables ya que la mayoría de productos que comercializa provienen de casas muy reconocidas y que manejan altos estándares de calidad, sin embargo para otras (las regionales) se pide su registro sanitario y otros requerimientos legales, pero no se cuenta con algo que asegure la calidad del producto por lo que no se puede generalizar este aspecto en toda la U.E.N.

La *tecnología* en este tipo de negocios se ha constituido en los últimos años en un factor clave del éxito ya que gracias a los aportes que ésta ha hecho a los diferentes tipos de procesos en cuanto a control y eficiencia, se han podido ofrecer unos productos y servicios de mayor calidad y con un mayor valor agregado al cliente, ofreciéndole el tiempo que ahorra la tecnología en los procesos e intentando tener una mayor interacción con él, puesto que se pueden atender sus quejas, inquietudes y necesidades de una manera mucho mas eficiente haciendo el momento de verdad mucho mas significativo y decisivo logrando unas mejores relaciones con el cliente.

Respecto al *servicio y/o atención al cliente* en la actualidad es un tópico que ha tomado mucha fuerza, debido a que un cliente que no esta satisfecho se lleva su dinero donde la competencia.

Para lograr que esta variable se convierta en una clave del éxito en la U.E.N. se requiere sobre todo educación y concienciación de la importancia que tiene el cliente para el éxito del negocio, ya que en este aspecto la U.E.N. es débil, sobre todo por la cultura organizacional que no le ha dado la suficiente importancia.

3.4.1. ENTREVISTA A UN GRUPO FOCO. La entrevista a un grupo foco o de expertos es considerada como un método de investigación exploratoria más no concluyente por dos razones: la muestra no es representativa y la evidencia depende en gran medida del grado de percepción y experiencia del entrevistador.

Para la selección de los cinco expertos se consideró principalmente que fueran personas conocedoras de la industria según el grado de preparación académica, la experiencia laboral, y la experiencia como compradores o usuarios del servicio en el área de estudio.

OBJETIVO GENERAL DE LA ENCUESTA.

- Determinar los factores claves del éxito en la industria y el grado de importancia de ellos, su presencia e incidencia en la decisión de compra de los clientes en los diferentes supermercados de la ciudad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar cuales son los principales factores del éxito en la industria desde el punto de vista de los clientes.
- Posicionar mediante el criterio de los expertos y los entrevistadores los diferentes supermercados de acuerdo al dominio de los factores claves del éxito de la industria.
- Conocer las posibilidades reales que tiene la organización analizada frente a los actuales indicadores de éxito.
- Plantear posteriormente estrategias que aprovechen los factores claves del éxito.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO. El diseño del cuestionario utilizado para la entrevista al grupo foco puede verse en el anexo B

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

1.

No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	No. EXPERTOS
1	Ubicación	1
2	Calidad de los productos.	2
3	Comodidad de parqueo.	2
4	Agilidad en el pago.	1
5	Diversidad en productos y líneas de productos.	5
6	Precio.	3
7	Atención y servicio al cliente.	4
8	Seguridad.	2
9	Infraestructura física	1
10	Tecnología	1
11	Publicidad	1

Nota aclaratoria: Dado que las preguntas son abiertas, cada experto consultado mencionó los factores claves de éxito de su parecer, esto hace que el factor clave de éxito que menciona uno no necesariamente lo mencione otro, es por ello que el número de expertos difiere para cada factor.

2. ORDEN DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	IMPORTANCIA	No. EXPERTOS
Ubicación	3	1
Calidad de los productos.	1	2
Comodidad de parqueo.	3 y 5	1 y 1
Agilidad en el pago.	2	1
Diversidad en productos y líneas de productos.	2, 3, 4 y 5	1, 1, 2 y 1
Precio.	2, 3 y 4	1, 1 y 1
Atención y servicio al cliente.	1 y 2	3 y 1
Seguridad.	4 y 6	1 y 1
Infraestructura física	2	1
Tecnología	3	1
Publicidad	6	1

Nota aclaratoria: Para las respuestas de la pregunta número de dos, sucede lo mismo que para la pregunta número uno.

3. PREFERENCIA DE LOS SUPERMERCADOS SEGÚN LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

SUPERMERCADO	PREFERENCIA	No. EXPERTOS
OLIMPICA	1, 2, 3 y 4	1, 1, 1 y 2
CARULLA	1, 2 y 3	2, 1 y 2
COMFACAUCA	2 y 3	3 y 2
ALMACENES LEY	1 y 4	2 y 1

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- De los factores claves de éxito mencionados por los expertos se reafirmaron cinco de los considerados para este tipo de industria.
- Para los expertos los factores de mayor importancia y que inciden en el momento de visitar y comprar en un Supermercado son la calidad y la atención y/o servicio al cliente, seguidos estos por la diversidad y el precio.
- En cuanto a la preferencia de uno u otro Supermercado según los factores que consideran importantes se tiene que la mayor preferencia es hacia Carulla seguido de *Comfacauca* y Olímpica, Almacenes Ley aunque no fue nombrado por dos de los expertos consultados conserva un puesto alto ya que tiene la mayoría de los factores claves de éxito considerados.

3.4.2. MATRIZ DE COMPETENCIA

La matriz de competencia consiste en ubicar en los factores clave de éxito aquellos atributos que han hecho que las mejores empresas del sector sean reconocidas como tales y compararlas con la empresa en estudio. El procedimiento a seguir es: a) dar un peso de 1 a 100 a los cinco factores claves de éxito más representativos, b) calificar de 1 a 10 cada factor en cada empresa del sector según como se encuentre posicionada, c) multiplicar el

peso respectivo por la calificación obtenida para obtener un peso ponderado, d) totalizar los pesos ponderados, y e) promediar la calificación para cada empresa del sector.

MATRIZ DE COMPETENCIA

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	LEY		OLIMPICA		CARULLA		COMFACAUCA	
		CALIF	PONDER	CALIF	PONDER	CALIF	PONDER	CALIF	PONDER
Calidad de los productos.	25	9	225	9	225	9	225	9	225
Diversidad en productos y líneas de productos.	20	8.5	170	7	140	6	120	8	160
Precio.	15	8	120	7	105	6	90	8	120
Atención y servicio al cliente.	30	7	210	8	240	8	240	7	210
Tecnología	10	9	90	9	90	7	70	8	80
Totales	100		815		800		745		795
Promedio de calificación		8.30		8.00		7.20		8.00	



Los factores con los ponderados más representativos

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE COMPETENCIA

- Como se puede observar en la matriz de competencia el mayor ponderado lo obtiene el Ley con 815 puntos seguido por Olímpica con 800 puntos. *Comfacauca* se sitúa tercero en esta ponderación no muy lejos de sus competidores con 795 puntos.
- El promedio de calificación pone al Ley en primer lugar con 8.3 y a Olímpica y *Comfacauca* en un segundo lugar con un promedio de 8.0.
- *Comfacauca* y el Ley se destacan en precio.
- El Ley se destaca además en precio y tecnología.
- Olímpica y Carulla se destacan en atención y servicio al cliente.
- Olímpica además también se destaca en cuanto a tecnología se refiere.
- Es de notar que *Comfacauca* con respecto a los factores clave de éxito de mayor peso que son atención y servicio al cliente, y diversidad en productos y líneas de productos no alcanza una ponderación óptima.

Para finalizar el estudio del macro ambiente se elabora la matriz de perfil competitivo que comprende la ponderación de las variables más representativas hecha para la U.E.N. y el análisis de la industria. A cada variable que ha sido escogida para la U.E.N. se le clasifica según el grado de impacto de amenaza y/o oportunidad de acuerdo a la incidencia que tiene en cada empresa competidora. Esta comparación permite hacer un análisis de la organización con respecto a las que compiten en su mismo sector de acuerdo al resultado ponderado final obtenido.

3.5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

VARIABLE	COMFACAUCA				CARULLA			LEY			OLIMPICA		
	A/O a/o	PESO	CLAS.	R %	A/O a/o	CLAS.	R %	A/O a/o	CLAS.	R %	A/O a/o	CLAS.	R %
Tecnológico													
Software de gestión	O	0.04	4	0.16	o	3	0.12	O	4	0.16	O	4	0.16
Software operativo	O	0.04	4	0.16	o	3	0.12	O	4	0.16	O	4	0.16
Tecnología de redes	O	0.03	4	0.12	o	3	0.09	O	4	0.12	O	4	0.12
Tecnología de equipos de seguridad	O	0.025	4	0.1	o	3	0.075	O	4	0.1	O	4	0.1
Telemática	O	0.02	4	0.08	o	3	0.06	O	4	0.08	O	4	0.08
Tendencias futuras	O	0.02	4	0.08	O	4	0.08	O	4	0.08	O	4	0.08
Jurídico													
Disposiciones sobre legislación laboral	o	0.01	3	0.03	o	3	0.03	o	3	0.03	o	3	0.03
Disposiciones sobre legislación especial	o	0.015	3	0.045	a	2	0.03	a	2	0.03	a	2	0.03
Normas sobre procesos de producción y control de calidad	O	0.02	4	0.08	O	4	0.08	O	4	0.08	O	4	0.08
Disposiciones sobre legislación fiscal	a	0.01	2	0.02	a	2	0.02	a	2	0.02	a	2	0.02
Ecológico													
Nuevos valores sociales	o	0.015	3	0.045	o	3	0.045	o	3	0.045	o	3	0.045
Leyes reguladoras acerca de manejo y control de basuras y reciclables	o	0.02	3	0.06	o	3	0.06	o	3	0.06	o	3	0.06
Social													
Composición social de la población y nivel de vida	a	0.02	2	0.04	o	3	0.06	o	3	0.06	o	3	0.06
Tasa de desempleo	A	0.02	1	0.02	A	1	0.02	A	1	0.02	A	1	0.02
Demográfico													
Distribución de la población por grupos	O	0.02	3	0.06	o	3	0.06	o	3	0.06	o	3	0.06

VARIABLE	COMFACAUCA			CARULLA			LEY			OLIMPICA			
	A/O a/o	PESO	CLAS.	R %	A/O a/o	CLAS.	R %	A/O a/o	CLAS.	R %	A/O a/o	CLAS.	R %
Diversidad de competidores	a	0.02	2	0.04	a	2	0.04	a	2	0.04	a	2	0.04
Diferenciación del servicio	o	0.025	3	0.075	o	3	0.075	o	3	0.075	o	3	0.075
Curva de experiencia y aprendizaje	a	0.025	2	0.05		3	0.075	O	4	0.1	o	3	0.075
Competidores actuales sustitutos													
Concentración de competidores	A	0.025	1	0.025	A	1	0.025	A	1	0.025	A	1	0.025
Disponibilidad de sustitutos	A	0.025	1	0.025	A	1	0.025	A	1	0.025	A	1	0.025
Propensión de compradores a sustituir	a	0.015	2	0.03	a	2	0.03	a	2	0.03	a	2	0.03
Competidores potenciales													
Requisitos de capital	a	0.01	2	0.02	o	3	0.03	O	4	0.04	O	4	0.04
Curva de experiencia y aprendizaje	A	0.01	1	0.01	o	3	0.03	O	4	0.04	o	3	0.03
Reacción esperada	a	0.01	2	0.02	a	2	0.02	a	2	0.02	a	2	0.02
Sólida lealtad del cliente	O	0.02	4	0.08	O	4	0.08	O	4	0.08	o	3	0.06
Proveedores													
Importancia del volumen para los proveedores	o	0.025	3	0.075	O	4	0.1	O	4	0.1	O	4	0.1
Concentración de los proveedores	O	0.015	4	0.06	O	4	0.06	O	4	0.06	O	4	0.06
Compradores													
Compras a la industria	o	0.015	3	0.045	o	3	0.045	O	4	0.06	o	3	0.045
Utilidad a los compradores	o	0.05	3	0.15	o	3	0.15	o	3	0.15	o	3	0.15
Concentración de compradores	O	0.025	4	0.1	o	3	0.075	O	4	0.1	o	3	0.075
Información de los compradores	a	0.025	2	0.05	a	2	0.05	a	2	0.05	a	2	0.05
TOTAL		1		2.86			2.805			3.09			2.97

3.5.1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO. La matriz de perfil competitivo está elaborada de acuerdo con los competidores actuales en el mercado, a saber, Carulla, Almacenes Ley y Supertiendas Olímpica.

La matriz se basa en un estudio previo de la competencia a través de los resultados obtenidos mediante las entrevistas realizadas a los directivos de cada Supermercado y presentados en el anexo A, y en la observación directa llevada a cabo en cada punto de venta a criterio de los investigadores.

Según los resultados obtenidos en la matriz tenemos que:

- En los entornos jurídico, ecológico, demográfico, político, económico y cultural del medio ambiente externo general; y en los entornos competidores actuales, competidores sustitutos, y compradores del medio ambiente externo específico, no hay diferencias significativas entre los factores ya que las organizaciones se encuentran en un sector muy similar y el panorama general lo afrontan de la misma manera.
- Almacenes Ley cuenta con la más alta ponderación (3,09), tiene grandes oportunidades y está bien posicionado en el mercado, la calificación obtenida se debe a aspectos como:
 - Aunque las oportunidades en el entorno tecnológico son del mismo peso que para *Comfacauca*, el Ley puede adquirir software y hardware más especializado, tecnología de punta en equipos de seguridad y conservación de alimentos a un corto plazo si lo requiere ya que cuenta con los requisitos de capital necesarios para tal fin.
 - La segmentación del mercado va dirigida a poblaciones de todos los estratos socioeconómicos pero principalmente a los estratos tres y cuatro es por ello que la composición social y nivel de vida se convierte en una oportunidad y no en una amenaza como lo es para *Comfacauca*.
 - La curva de experiencia y aprendizaje ya que Almacenes Ley cuenta con mas de 75 años en el mercado a nivel nacional y fue el primer Supermercado que se instaló en

Popayán adicional a esto es el Supermercado más grande y con más capacidad de inversión para expandirse.

- La importancia del volumen de compras para los proveedores es demasiado representativa puesto Éxito - Cadenalco realiza sus compras a nivel nacional, obteniendo grandes beneficios económicos.
- Supertiendas y Droguerías Olímpica tiene una ponderación de 2,97, ubicándose en un segundo lugar, que es llamativo dado que sólo lleva un año en la ciudad, pero entendible porque han invertido en infraestructura moderna, con algunas mejoras en el servicio y como estrategia de ventas han utilizado el lema de precios bajos para posicionarse en la mente de los consumidores, además al igual que el Ley hace parte de una gran cadena de almacenes extendidos por todo el país y cuenta con el capital para inversión, una curva de experiencia y aprendizaje de varios años y la importancia del volumen de compras para los proveedores es significativo.
- Carulla & Cía. tiene una ponderación de 2,805 siendo ésta la más baja entre los competidores, pero no menos significativa, dado que en estos momentos se encuentra en reestructuración y la gerente de mercadeo a nivel nacional tiene planeado seguir desarrollando fuertes estrategias de mercadeo que le permitan ser cada vez más competitivos y se puedan acercar a otros segmentos de la población como es el caso del estrato tres.

CAPITULO II

4. MEDIO AMBIENTE INTERNO

“El ambiente interno de la empresa es el contexto en el que se da el trabajo.”³⁰. Constituye todas aquellas variables internas que la afectan en cada una de las áreas o secciones, estas variables pueden ser consideradas como fortalezas o debilidades, las primeras se caracterizan por ser capacidades de la empresa que garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos y las segundas son fallas o limitaciones de carácter interno que pueden restringir o imposibilitar el desarrollo de la empresa frente a las condiciones del medio ambiente, se trata entonces de lograr que las fortalezas se mantengan o se acentúen y las debilidades se conviertan en el mediano plazo en fortalezas o de lo contrario se minimicen y se disminuya el riesgo que representan para la empresa.

Para iniciar el análisis interno es necesario conocer la información general del área, por ello se hace una identificación de los responsables a cargo de la U.E.N. en estudio, ya sean estos directivos, gerentes, jefes de área o de sección porque es de ellos de quienes depende en gran parte el mejoramiento interno de la organización. Posteriormente el análisis comprende la identificación detallada de las variables de la situación de la empresa en diferentes campos como la gestión contable y financiera, la gestión y situación comercial, la gestión de suministros, la gestión tecnológica y de sistemas de información, y la gestión de personal o recurso humano, para así determinar cuáles son fortalezas y cuáles son debilidades.

Para realizar el estudio práctico se implementa la evaluación integral que permite hacer una revisión integral en la evolución específica de sección de la U.E.N. que se detecte como crítica, es por ello que se señalan parámetros sujetos a análisis derivando de estos una serie de preguntas objetivas prediseñadas.

³⁰ Pérez C., Marta. Op. Cit. p. 53

Los parámetros a tener en cuenta en la formulación de preguntas son los siguientes:

- Objetivos.
- Políticas.
- Estructura y organización.
- Sistemas y procedimientos.
- Tecnología.
- Personal.
- Higiene y seguridad industrial.
- Recursos materiales.
- Mantenimiento.
- Proveedores.
- Almacenes e inventarios.
- Servicios generales.
- Contabilidad y recursos financieros
- Planeación de ventas.
- Publicidad y promoción.
- Informática.
- Relaciones públicas.
- Comunicación y coordinación formal.
- Otros.

Una vez identificados los diversos puntos que de los anteriores parámetros se derivan, se pueden detectar cuáles son fuertes y cuáles son débiles y de esta manera poder ponderar así las variables más representativas y hacer un análisis del resultado ponderado.

4.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO

ESTUDIO SITUACIONAL INTERNO

El estudio situacional interno comprende el análisis de gestión en cada una de las áreas de la unidad estratégica de negocios y la determinación de las variables internas a considerar como fortalezas o debilidades. Para llevar a cabo el estudio es necesario desarrollar una investigación inicial de tipo exploratorio en la cual se determinan como fuentes de información la recolección de fuentes secundarias a cerca de la organización, la recolección de información por medio de la observación directa al interior de la organización y las entrevistas con expertos, es decir, las personas encargadas de cada área. Este tipo de investigación se utiliza para el reconocimiento y definición de problemas.

Posteriormente se utiliza la investigación de tipo concluyente por medio de la cual se puede hacer análisis y determinar conclusiones.

La recolección de fuentes secundarias consistió en la recopilación de la siguiente documentación:

- Reseña histórica de la organización.
- Generalidades de la organización tales como misión, visión, políticas, objetivos, y estrategias.
- Listado de personal de contrato que labora en el Supermercado con sus respectivos cargos.
- Listado del personal ocasional que labora en el Supermercado.
- Listado de personal que labora en mercadeo en las oficinas centrales, cartera y contabilidad. Número total de empleados del área de mercadeo.
- Organigramas de la organización.
- Manual de funciones.
- Perfil de cargos.
- Base de datos de clientes con nombre, dirección y teléfono.
- Estados financieros mes a mes, acumulado semestral de 2000 y consolidado de 1999.

- Índices financieros con los cuales trabajan.
- Índices de gestión con los cuales trabajan.
- Registros de ventas anual, últimos tres años y lo corrido del año 2000.
- Discriminación de ventas por secciones alimentos, no alimentos y concesionarios.
- Listado de empresas afiliadas a las cuales se les concede crédito a sus trabajadores.
- Listado de proveedores. Proveedores de mayor volumen de compras.
- Planeación de actividades de mercadeo para el año 2000.

Para la recolección de información primaria se utilizó el método de observación directa en cada una de las áreas, además se desarrollaron entrevistas personales a los encargados de cada área a través de cuestionarios de tipo no estructurado directo con preguntas dicotómicas y abiertas.

La entrevista tuvo como objetivos conocer a los encargados de cada área, determinar los cursos de acción que se toman, los procesos a que tienen lugar, la comunicación que existe entre cada uno de ellos, el proceso de toma de decisiones y el conocimiento de las generalidades de cada área. Las preguntas de los cuestionarios se basan en el modelo que para ellos se implementa en la evaluación integral. El modelo de cuestionarios de las diferentes entrevistas y sus respectivos resultados pueden verse en el anexo C.

4.1.1. INFORMACIÓN GENERAL DEL ÁREA

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. A continuación se presenta el análisis interno realizado al proceso administrativo subdividido en sus diferentes funciones:

PLANEACIÓN. Se puede apreciar que la U.E.N. cuenta con una misión y una visión que contribuyen al logro de la misión general de la empresa, estas se encuentran consignadas por escrito y son de conocimiento general por parte del personal. Sin embargo no se presentan unas estrategias generales por escrito para el logro de la misión, lo que se utiliza, son una serie de objetivos y metas a corto plazo con el fin de cumplir las exigencias de la

organización. Estas son conocidas por los jefes de la U.E.N. y transmitidas a sus subalternos a través de reuniones.

La U.E.N. tiene identificados implícitamente procesos de trabajo y actividades como claves para el desempeño de su labor, entre los cuales se pueden destacar el proceso de administración, el proceso de compras, el proceso de recibo y distribución y las actividades de abastecimiento, surtido, atención a clientes y proveedores, y mantenimiento de la base de datos, las cuales se pueden considerar como fundamentales para el desarrollo de la U.E.N.

Cabe destacar que la U.E.N. se ha concentrado en realizar planes operativos de corto y largo plazo con los cuales pretende lograr un posicionamiento en el mercado, sin embargo estos no tienen un carácter estratégico que le proporcione una ventaja competitiva con respecto a los competidores del sector. Estos planes se han desarrollado por medio del proceso de identificación de necesidades en los cuales interviene el Jefe de Mercadeo, el Administrador del Supermercado y los jefes de sección, apoyados por la dirección general de la empresa quienes tienen la última palabra para su aprobación.

ORGANIZACIÓN. La U.E.N. tiene un organigrama caracterizado por una clara identificación de la línea de mando y conductos regulares conectado con el organigrama de la organización por medio del Jefe de Mercadeo lo que hace que se catalogue como una estructura organizacional por tipo de negocio.

En el organigrama de la U.E.N. se encuentran definidos todos los cargos que la conforman sin presentarse inconsistencias con la realidad lo cual indica que existe una comunicación de las necesidades de la U.E.N. con los encargados de la planeación.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Para entender la estructura funcional con que se cuenta es necesario conocer el organigrama implementado por la Caja de Compensación Familiar del Cauca, las figuras 10, 11 y 12 presentan los diferentes organigramas a que se tiene lugar tanto a nivel general como del Departamento de Mercadeo y el Supermercado Central respectivamente.

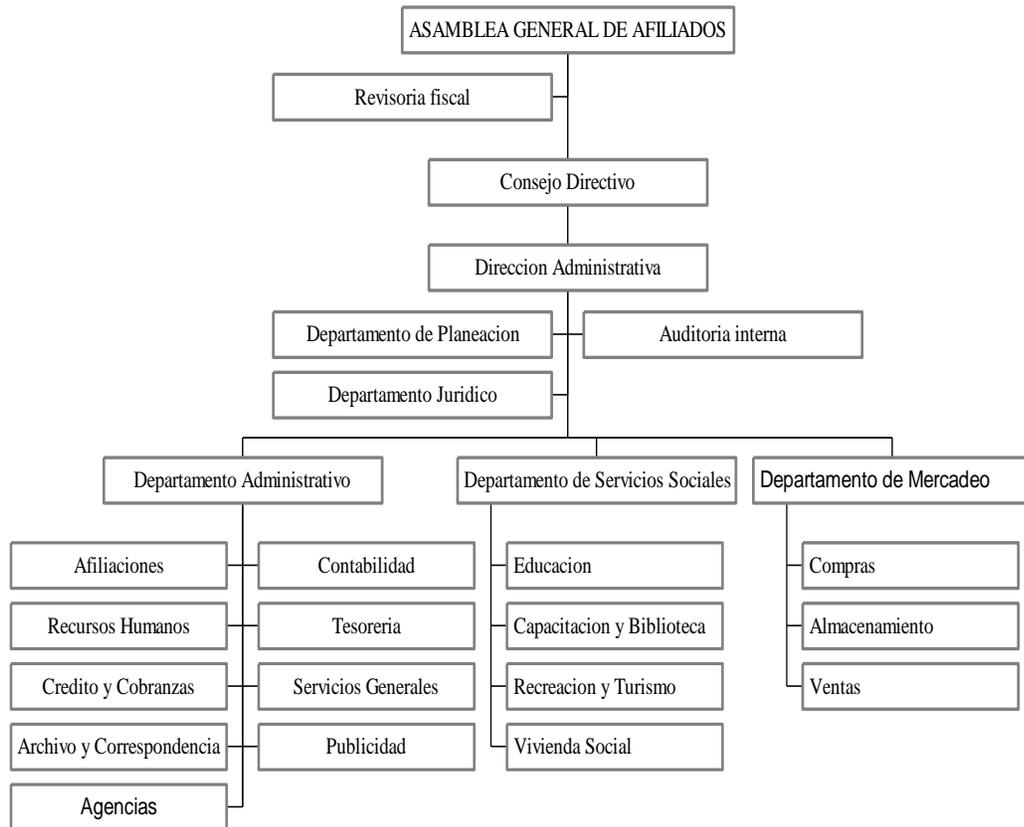


Figura 10. Organigrama Comfacaucá.

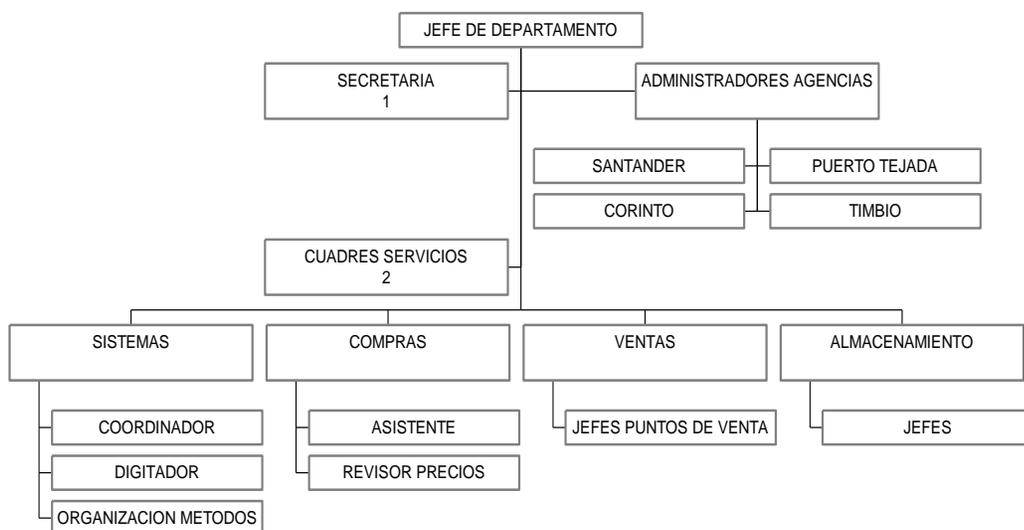


Figura 11. Organigrama Departamento de Mercadeo.

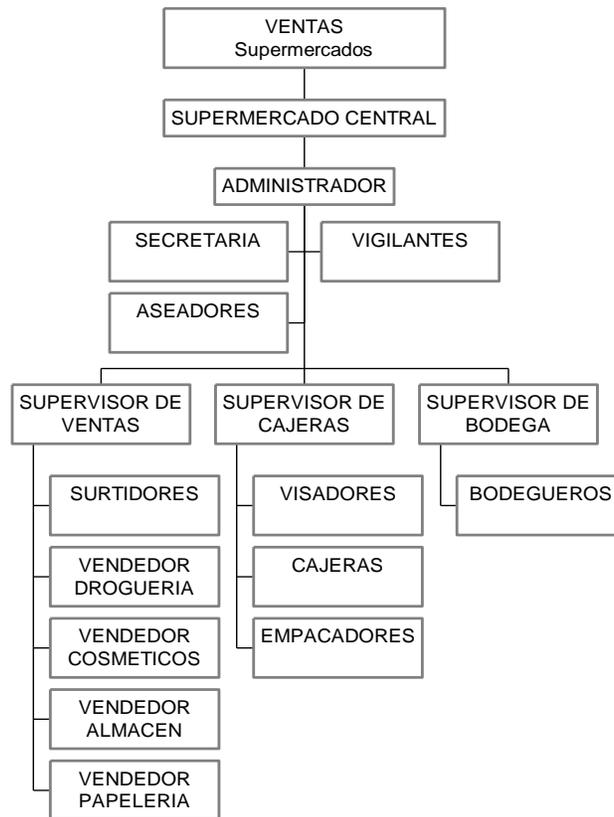


Figura 12. Organigrama Supermercado Central.

DIRECCIÓN. La dirección de la U.E.N. se caracteriza por tener un jefe de mercadeo y un comité de mercadeo compuesto por diferentes personas que se encargan de tomar las decisiones más relevantes. La dirección ha creado espacios en los cuales puede comunicarle al personal decisiones tomadas o estrategias a seguir, además de escuchar sugerencias o proyectos que se tengan y que aporten al crecimiento de la misma, es así como se llevan a cabo reuniones periódicas con el personal y existe también un grupo de mejoramiento continuo encargado de buscar fallas y hacer recomendaciones.

Además se puede apreciar que la mayoría del personal de nivel medio directivo de la U.E.N. tiene muchos años en la empresa, prácticamente se han ganado sus puestos por el esfuerzo y empeño de esos años de trabajo y muy pocos tienen el perfil profesional necesario.

Con las cambiantes condiciones del medio se necesita personal preparado académicamente con mayor visión y con mejores capacidades para afrontarlo. Esta renovación del personal de nivel medio directivo es fundamental si se quiere permanecer en el mercado en un nivel competitivo respecto a los otros actores del mercado.

Datos generales de la dirección

Área:	Departamento de Mercadeo
Responsable del área:	Helder Mauricio Chacón
Cargo:	Jefe Departamento de Mercadeo
Antigüedad:	18 años
Antigüedad en el cargo actual:	8 años
Estudios:	Contador Público Titulado. Magíster en Administración de Empresas.
Personas del área:	200
Sección:	Supermercado Central
Responsable:	Luis Vásquez
Cargo:	Administrador Supermercado Central
Antigüedad:	10 años
Antigüedad en el cargo:	5 meses
Estudios:	Administrador de Empresas
Personas en el área:	67
Personas en el área ocasionales:	64
Comentarios:	Al momento de realizarse la investigación el administrador era el señor Miguel Eduardo Molina quien se desempeñó por tres años y medio en ese cargo.

CONTROL. En todas las organizaciones es indispensable contar con mecanismos de control fundamentales para todas las operaciones de la empresa así como para las diferentes variables que afectan la organización a nivel externo, en la U.E.N. se tienen en cuenta

indicadores para las actividades operacionales tales como índices de ventas, rotación de inventarios y logros de objetivos implícitos en la organización, de igual forma la alta gerencia y la gerencia media ejercen un monitoreo sobre el entorno para controlar cualquier cambio brusco que afecte la organización. Sin embargo no se centran en los dos aspectos que se consideran fundamentales para el buen desarrollo de la empresa: los clientes internos y externos, ya que al ser una organización prestadora de servicios debería centrar su diferencia competitiva en los niveles de satisfacción que alcanzan estos.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

Para poder realizar el análisis de Planeación Estratégica lo primero que se debe hacer es un análisis de la cultura organizacional para determinar los valores y creencias de los diferentes miembros de la organización y confrontarlos con los que esta persigue.

Como fundamento para el análisis tomaremos como base que “la cultura de la organización se genera mediante un conjunto de presunciones de una organización acerca de la forma como funciona el mundo, los valores individuales de sus miembros, los de la organización como un todo y su filosofía de operaciones, la cultura de una organización une a sus miembros y proporciona sentido y propósito a su vida laboral cotidiana”.³¹

De acuerdo con el planteamiento anterior cabe destacar tres puntos:

1. Los valores individuales de los miembros de la organización.
2. Los valores de la organización como un todo.
3. La filosofía de operaciones de la organización.

El primero tiene que ver con los valores de los miembros involucrados en el proceso de planeación quienes serán por supuesto gerentes y personal clave para el desarrollo de la

³¹ Serna Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. p 25

organización con poder para influir sobre el resto del personal y transmitir los valores que marcarán la organización.

El segundo se refiere a la unión de los diferentes valores individuales positivos que reflejan la razón de ser de la organización, es decir, articular los aspectos que la organización valora a medida que implementa su Plan Estratégico.

El tercer punto hace referencia a la manera como la organización plasma sus valores en una filosofía operativa, la cual explica la forma como la empresa enfoca su trabajo, como maneja sus asuntos internos y de que forma se relaciona con su entorno externo. Este enunciado formal integra los valores de la organización a la forma como llevan a cabo los negocios.

Al aplicar estos enunciados a la U.E.N. nos damos cuenta que el personal se caracteriza por una cultura individualista que busca el beneficio personal subvalorando los objetivos de la empresa como un todo. Así mismo la dirección no se muestra muy preocupada por llevar una relación muy activa con sus subordinados dejando esta labor a la oficina de personal y a la gerencia media.

Estas situaciones generan que el ambiente de trabajo no sea muy bueno predominando la cultura del poder manejada con deficiencias la cual está regulada por el temor con abuso del poder para ventaja de los líderes y sus seguidores viéndose intrigas y conflictos internos.

Sin embargo se ha reflejado a *Comfacauca* como una empresa al servicio del trabajador y su familia, resaltándose los valores como calidad y precios bajos los cuales son utilizados por todos los supermercados de la ciudad y no reflejan ninguna ventaja competitiva ni hacia el cliente interno ni hacia el externo.

Esta cultura errónea se ha enraizado en la organización con el paso del tiempo y no le ha permitido un crecimiento ya que el personal es reactivo a los cambios que se quieran realizar.

4.1.2. GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA. La gestión contable de la organización en general está a cargo del jefe de la sección de contabilidad. Para el manejo de la información contable de mercadeo existen 6 personas encargadas al interior de la sección, estas personas se encargan del registro de créditos, la atención a proveedores para informes de facturas, la revisión del registro de compras, el registro de las ventas, la conciliación de cuentas bancarias, el registro de las tarjetas débito y crédito y los pagos varios.

En el área de mercadeo existe una persona encargada de recopilar la información de ventas diarias de la sección de recaudos para reportarla al finalizar el día a través del sistema a la sección de contabilidad.

La gestión financiera está a cargo de los jefes de los departamentos administrativo y de planeación. El jefe de mercadeo tiene acceso a toda la información contable concerniente a su área.

Existen también otras secciones que apoyan a la sección contable todas ellas pertenecen al departamento administrativo estas son: recaudos, cartera y tesorería. Además está el área de auditoría que depende directamente de la dirección.

SITUACIÓN CONTABLE

4.1.2.1. BALANCE GENERAL Y ESTADOS DE RESULTADOS

BALANCE GENERAL COMFACAUCA

PESOS CONSTANTES

	1999	ANÁLISIS VERTICAL	2000	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS HORIZONTAL	
					VARIACIÓN ABSOLUTA	VAR RELATIVA
Activo						
Activo corriente						
Caja	254,955,921	1.08	84,352,382	0.25	-170,603,539	-66.91
Bancos	1,001,186,103	4.24	1,316,044,742	3.89	314,858,639	31.45
Inversiones	2,661,308,595	11.26	3,046,573,671	8.99	385,265,076	14.48
Cuentas por cobrar	2,403,328,427	10.17	2,985,802,128	8.82	582,473,701	24.24
Inventario para la venta	4,415,208,453	18.69	3,619,033,717	10.68	-796,174,736	-18.03
Inventario para consumo	110,361,368	0.47	124,214,055	0.37	13,852,687	12.55
Inventario para vivienda	642,355,136	2.72	410,087,607	1.21	-232,267,529	-36.16
Total activo corriente	11,488,704,003	48.62	11,586,108,302	34.21	97,404,299	0.85
Propiedades planta y equipo						
No depreciable						
Terrenos	2,531,185,754	10.71	7,656,407,358	22.60	5,125,221,604	202.48
Construcciones en curso	3,049,324,466	12.90	265,211,079	0.78	-2,784,113,387	-91.30
Total no depreciable	5,580,510,220	23.62	7,921,618,437	23.39	2,341,108,217	41.95
Depreciable						
Edificios	3,886,981,845	16.45	8,743,883,799	25.81	4,856,901,954	124.95
Muebles y enseres	1,850,321,290	7.83	2,353,014,167	6.95	502,692,877	27.17
Vehículos	339,315,623	1.44	248,056,848	0.73	-91,258,775	-26.89
Maquinaria y equipo	373,144,985	1.58	155,737,398	0.46	-217,407,587	-58.26
Equipo médico científico			5,866,060	0.02	5,866,060	
Equipo de cómputo	1,076,672,914	4.56	1,626,403,516	4.80	549,730,602	51.06
Total depreciable	7,526,436,657	31.85	13,132,961,788	38.77	5,606,525,131	74.49
Depreciación acumulada	3,909,818,479	16.55	5,006,649,029	14.78	1,096,830,550	28.05
Propiedad planta y equipo (neto)	9,197,128,398	38.92	16,047,931,196	47.38	6,850,802,798	74.49
Activo diferido						
Gastos pagados por anticipado	335,060,446	1.42	380,802,476	1.12	45,742,030	13.65
Cargos diferidos	148,346,196	0.63	171,991,351	0.51	23,645,155	15.94
Total activo diferido	483,406,642	2.05	552,793,827	1.63	69,387,185	14.35
Otros activos						
Bienes, arte y cultura	27,774,391	0.12	30,212,409	0.09	2,438,018	8.78
Valorizaciones	2,432,046	0.01	5,654,469,842	16.69	5,652,037,796	232,398.47
Total otros activos	30,206,437	0.13	5,684,682,251	16.78	5,654,475,814	18,719.44

Total activos	23,629,059,732	100	33,871,515,576	100	10,242,455,844	43.35
Cuentas de orden deudoras	1,433,761,727		525,565,195		-908,196,532	-63.34
Pasivo						
Pasivo corriente						
Sobregiros bancarios	434,326,323	1.84	37,075,920	0.11	-397,250,403	-91.46
Recaudos para terceros	347,215,593	1.47	302,213,692	0.89	-45,001,901	-12.96
Subsidio por pagar	841,652,762	3.56	882,757,860	2.61	41,105,098	4.88
Proveedores	2,343,664,928	9.92	2,072,377,366	6.12	-271,287,562	-11.58
Acreedores varios	1,578,499,285	6.68	5,841,426,224	17.25	4,262,926,939	270.06
Retenciones en la fuente	90,862,000	0.38	95,487,000	0.28	4,625,000	5.09
Aportes de nómina	121,365,973	0.51	118,854,635	0.35	-2,511,338	-2.07
Impuestos, gravámenes y tasas	326,005,376	1.38	318,338,745	0.94	-7,666,631	-2.35
Prestaciones sociales por pagar	231,302,375	0.98	282,519,091	0.83	51,216,716	22.14
Ingresos diferidos	0	0.00				
Fondos y apropiaciones con destinación específica	401,443,219	1.70	866,495,353	2.56	465,052,134	115.85
Total pasivo corriente	6,716,337,834	28.42	10,817,545,886	31.94	4,101,208,052	61.06
Pasivo no corriente						
Obligaciones bancarias	145,308,650	0.61	19,274,920	0.06	-126,033,730	-86.74
Total pasivo no corriente	145,308,650	0.61	19,274,920	0.06	-126,033,730	-86.74
Crédito corrección monetaria diferida	324,877,263	1.37	115,479	0.00	-324,761,784	-99.96
Total pasivo	7,186,523,747	30.41	10,836,936,285	31.99	3,650,412,538	50.80
Patrimonio						
Reserva legal	136,645,127	0.58	148,634,039	0.44	11,988,912	8.77
Obras de beneficio social	8,526,476,348	36.08	12,192,049,845	35.99	3,665,573,497	42.99
Remanente ejercicios anteriores	319,486,683	1.35	-2,351,978,253	-6.94	-2,671,464,936	-836.17
Remanente presente ejercicio	994,108,561	4.21	2,124,780,290	6.27	1,130,671,729	113.74
Revalorización del patrimonio	4,033,772,970	17.07	5,266,623,530	15.55	1,232,850,560	30.56
Superávit por valorizaciones	2,432,046,296	10.29	5,654,469,842	16.69	3,222,423,546	132.50
Total patrimonio	16,442,535,985	69.59	23,034,579,293	68.01	6,592,043,308	40.09
Total pasivo y patrimonio	23,629,059,732	100	33,871,515,578	100	10,242,455,846	43.35
Cuentas de orden acreedoras	1,433,761,727		525,565,195		-908,196,532	-63.34

Fuente: Contabilidad *Comfacauca*

ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS
PESOS CONSTANTES

	1999	ANALISIS VER.	2000	ANALISIS VER.	ANALISIS HORIZONTAL	
					VAR. ABSOL.	VAR REL
Ingresos						
Aportes	10,886,564,151	25.20	13,248,220,853	27.11	2,361,656,702	21.69
Ingresos por ventas	27,201,011,723	62.96	30,701,881,618	62.84	3,500,869,895	12.87
Otros ingresos por mercadeo	1,343,018,071	3.11	1,453,759,336	2.98	110,741,265	8.25
Ingresos por servicios sociales	3,025,502,267	7.00	2,678,113,186	5.48	-347,389,081	-11.48
Ingresos financieros	377,928,965	0.87	327,612,999	0.67	-50,315,966	-13.31
Ingresos administración	366,328,359	0.85	450,135,605	0.92	83,807,246	22.88
Otros ingresos						
Total ingresos	43,200,355,535	100	48,859,725,597	100	5,659,370,062	13.10
Egresos						
Subsidio familiar monetario	4,994,545,997	12.10	5,817,785,493	13.07	823,239,496	16.48
Costo de ventas de mercadeo	23,992,722,939	58.13	27,318,248,823	61.39	3,325,525,884	13.86
Costo de ventas vivienda	1,387,291,360	3.36	314,693,535	0.71	-1,072,597,825	-77.32
Costos por salud		0.00	120,046,467	0.27	120,046,467	
Gastos en ventas	4,566,368,057	11.06	4,972,165,522	11.17	405,797,465	8.89
Gastos en servicios sociales	4,294,462,551	10.41	4,970,974,434	11.17	676,511,883	15.75
Gastos de administración	956,483,456	2.32	980,733,397	2.20	24,249,941	2.54
Corrección monetaria	1,080,196,583	2.62	2,464,012	0.01	-1,077,732,571	-99.77
Total egresos	41,272,070,943	100	44,497,111,683	100	3,225,040,740	7.81
Remanente inicial	1,928,282,594		4,362,611,914		2,434,329,320	126.24
Menos provisiones:						
Reserva legal	18,812,482		11,988,912		-6,823,570	-36.27
Contribución superintendencia	108,866,435		132,482,209		23,615,774	21.69
Impuesto de renta	41,853,890		10,231,000		-31,622,890	-75.56
Fosyga	544,328,208		662,411,042		118,082,834	21.69
Fondo de vivienda	220,313,018		927,375,461		707,062,443	320.94
Reserva educación			493,343,000		493,343,000	
Remanente pres. ejercicio	994,108,561		2,124,780,290		1,130,671,729	113.74

Fuente: Contabilidad *Comfacauca*

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
PESOS CONSTANTES						
	1999	ANÁLISIS VER	2000	ANÁLISIS VER	ANÁLISIS HORIZONTAL	
					VAR ABSOL	VAR REL
Fuentes de efectivo						
Ingreso por operaciones						
Mercadeo social	27,317,222,000	48.81	32,692,504,329	41.40	5,375,282,329	19.68
Aportes del 4%	10,850,043,000	19.39	13,253,760,853	16.78	2,403,717,853	22.15
Recaudos de aportes para terceros	16,062,294,000	28.70	18,960,593,503	24.01	2,898,299,503	18.04
Servicios sociales	339,029,000	0.61	1,972,962,420	2.50	1,633,933,420	481.95
Administración	36,075,000	0.06	97,485,335	0.12	61,410,335	170.23
Ingresos financieros	124,478,000	0.22	189,486,115	0.24	65,008,115	52.22
Recuperación de cartera		0.00	11,807,307,870	14.95	11,807,307,870	
Otras fuentes de efectivo	1,238,379,000	2.21			-1,238,379,000	-100.00
Total fuentes de efectivo	55,967,520,000	100	78,974,100,425	100	23,006,580,425	41.11
Usos de efectivo						
Por las operaciones						
Gastos de mercadeo y proveedores	25,556,764,000	46.58	28,883,956,040	37.01	3,327,192,040	13.02
Gastos por servicios	589,745,000	1.07	2,297,218,846	2.94	1,707,473,846	289.53
Gastos de administración	311,060,000	0.57	1,978,758,587	2.54	1,667,698,587	536.13
Gastos financieros			264,664,849	0.34	264,664,849	
Traslado de recaudos para terceros			18,988,906,791	24.33	18,988,906,791	
Traslado de impuestos a la DIAN			415,177,284	0.53	415,177,284	
Fondos y apropiaciones con destianción específica			809,866,286	1.04	809,866,286	
Crédito por servicios						
Otros servicios						
Inversiones de propiedad planta y equipo	386,714,000	0.70	1,728,964,860	2.22	1,342,250,860	347.09
Cargos diferidos			161,749,659	0.21	161,749,659	
Pago de subsidio familiar	2,665,006,000	4.86	5,654,331,800	7.24	2,989,325,800	112.17
Acreedores varios	18,726,414,000	34.13			-18,726,414,000	-100.00
Otros egresos de efectivo	6,630,311,000	12.08			-6,630,311,000	-100.00
Obligaciones laborales			631,767,083	0.81	631,767,083	
Cuentas por pagar			1,895,407,797	2.43	1,895,407,797	
Retenciones y aportes de nómina			851,840,522	1.09	851,840,522	
Inventarios para consumo			314,131,723	0.40	314,131,723	
Generación de cartera			13,170,675,887	16.88	13,170,675,887	
Total usos de efectivo	54,866,014,000	100	78,047,418,014	100	23,181,404,014	42.25
Saldo final de efectivo	1,101,506,000		926,682,411		-174,823,589	-15.87
Más saldo inicial de efectivo	2,381,619,000		3,483,124,296		1,101,505,296	46.25
Saldo final de efectivo a diciembre de 1999 Y 2000	3,483,125,000		4,409,806,707		926,681,707	26.60

Fuente: Contabilidad *Comfacauca*

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE MERCADEO		
(En millones de pesos)		
Pesos Constantes		
	2000	ANÁLISIS VERTICAL
Ventas	19,778,980	100
Costo de ventas	17,546,829	88.71
Utilidad bodega	13,531	0.07
Utilidad bruta	2,218,620	11.22
Gastos directos	2,552,414	12.90
Utilidad operacional	-333,794	-1.69
Otros ingresos operacionales	1,042,269	5.27
Utilidad Pto.	708,475	3.58
Gastos indirectos	589,444	2.98
Utilidad neta antes de imp	119,031	0.60

Fuente: Contabilidad *Comfaucauca*

4.1.2.2. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

Cabe anotar antes de desarrollar el análisis que el balance general es de toda la empresa y la U.E.N. se encuentra incluida en este.

- Para el año 1999 la mayor parte de los activos totales estaban constituidos por el activo corriente representando estos un 48.62%. Esto indica que la base de la empresa en su mayoría se ubicaba en el corto plazo. Además de esto el rubro más significativo del activo corriente era el inventario para la venta con un 18.69%.
- Para el año 2000 tan sólo el 34.21% de los activos totales están representados en el activo corriente.
- Para el año 2000 la mayor parte de los activos totales la representa la propiedad planta y equipo con un 47.38%. Esto indica para este año la base de la empresa se constituyó en el largo plazo. La cuenta más representativa del activo fijo está representada por edificios con un 25.81%.
- Para el año de 1999 el total del pasivo de la empresa representa el 30.41% distribuido en un 28.42% a corto plazo y en un 0.61% a largo plazo.

- El patrimonio constituye el 69.59% para el año de 1999.
- Para el año 2000 el pasivo representa el 31.99% representado en un 31.94% a corto plazo u en un 0.06% a largo plazo.
- Para el año 2000 el patrimonio representa un 68.01%.

4.1.2.3. ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Estado de Ingresos y Egresos

- Para el año 2000 los ingresos más representativos fueron los ingresos por ventas de mercadeo con un 62.84%, seguidos estos por los ingresos por aportes.
- La mayor parte de los egresos está constituida por los costos de venta de mercadeo con un 61.39%, seguidos estos por los egresos del subsidio familiar monetario con un 13.07%.

Estado de Flujo de Efectivo

- Para el año 2000 la mayor parte de las fuentes de efectivo están representadas por mercadeo social, seguidas éstas por los recaudos de aportes para terceros.
- Para el año 2000 la mayor parte de los total de los usos de efectivo se debió a los gastos de mercadeo y proveedores representados estos con un 37.01%, seguidos estos por el traslado de recaudos para terceros.

Estado de Pérdidas y Ganancias de Mercadeo

- La utilidad bruta en ventas representa el 11.22% del total de ventas, lo cual significa que la mayor parte del total de ventas está representada por el costo de ventas con un 88.71%.
- La utilidad operacional es negativa.
- La utilidad neta es de tan sólo el 0.60% del total de las ventas

4.1.2.4. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

Las variaciones más representativas entre los años 1999 y 2000 a tener en cuenta en el balance general son las siguientes:

- En el activo corriente la cuenta caja disminuyó considerablemente con una variación relativa del 66.91%, la cuenta bancos aumentó en un 31.45%.
- En el activo fijo los terrenos aumentaron en un 202.48%, los edificios en un 124.95% y el equipo de cómputo en un 51.06%, mientras que la disminución más notoria fue en construcciones en curso con un 91.30%.
- En el pasivo a corto plazo los sobregiros bancarios disminuyeron en un 91.46% mientras que los acreedores varios aumentaron en un 270.06%.
- En el pasivo a largo plazo las obligaciones bancarias disminuyeron en un 86.74%.
- En el patrimonio las obras de beneficio social aumentaron en un 42.99%.

4.1.2.5. ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Estado de Ingresos y Egresos

- Los ingresos por administración y por ventas de mercadeo aumentaron en un 22.88% y 21.69% respectivamente.
- Los egresos por costos de ventas de vivienda disminuyeron en un 77.32%.
- Los costos de ventas de mercadeo aumentaron en un 13.86%.

Estado de Flujo de Efectivo

- Las fuentes de efectivo aumentaron considerablemente por servicios sociales y por administración.
- Los usos de efectivo incrementaron considerablemente en gastos de administración, inversiones en planta y equipo y gastos en servicios y disminuyeron en acreedores varios.
- El saldo final de efectivo para el ejercicio del año 2000 se vio disminuido en un 15.87% y el saldo final definitivo incrementó en un 26.6%.

SITUACIÓN FINANCIERA

4.1.2.6. RAZONES O ÍNDICES FINANCIEROS DE LA ORGANIZACIÓN

RAZÓN CORRIENTE 1999: Activo Corriente / Pasivo Corriente

$$11.488.704.003 / 6.716.337.834 = 1,71$$

Este índice muestra la capacidad de pago de obligaciones, que para el caso de *Comfacauca* puede interpretar como: por cada \$100 que adeuda a corto plazo cuenta con \$171 para respaldarlos.

RAZÓN DE LA PRUEBA ÁCIDA 1999: Activo Disponible / Pasivo Corriente

$$\text{Activo Disponible} = \text{Activo corriente} - \text{inventarios} - \text{pagos anticipados}$$

$$\text{Activo Disponible} = 6.320.779.046$$

$$6.320.779.046 / 6.716.337.834 = 0,94$$

Muestra la capacidad inmediata de pago, es decir, por cada \$100 que debe a corto plazo cuenta con \$94 para su cancelación en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios. Es una prueba satisfactoria.

RAZÓN CORRIENTE 2000: Activo Corriente / Pasivo Corriente

$$11.586.108.302 / 10.817.545.886 = 1,07$$

Este índice muestra la capacidad de pago de obligaciones, que para el caso de *Comfacauca* puede interpretar como: por cada \$100 que adeuda a corto plazo cuenta con \$107 para respaldarlos.

RAZÓN DE LA PRUEBA ÁCIDA 2000: Activo Disponible / Pasivo Corriente

$$\text{Activo Disponible} = \text{Activo corriente} - \text{inventarios} - \text{pagos anticipados}$$

$$\text{Activo Disponible} = 6.418.183.345$$

$$6.418.183.345 / 10.817.545.886 = 0,59$$

Muestra la capacidad inmediata de pago, es decir, por cada \$100 que debe a corto plazo cuenta con \$59 para su cancelación en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

PRUEBAS DE SOLVENCIA

NIVEL DE PROPIEDAD 1999: Patrimonio / Activo Total *100
 $(16.442.535.985 / 23.629.059.732) * 100 = 69.58$

Indica el porcentaje de inversión de los propietarios. La Caja es propietaria del 69.58% de los Activos Totales.

RAZÓN DE ESTABILIDAD 1999: Activo Fijo / Pasivo a largo plazo
 $9.197.128.399 / 145.308.650 = 63,29$

Señala en que grado la empresa esta en capacidad de continuar sus operaciones.

ÍNDICE DE SOLIDEZ 1999: Pasivo total / Activo total
 $(7.186.523.746 / 23.629.059.732) * 100 = 30,41\%$

Indica el margen de garantía de lo que posee la empresa y sus obligaciones, es decir, por cada \$100 invertidos en activos, \$30,41 han sido financiados por los acreedores. Este nivel de endeudamiento se considera normal.

CAPITAL DE TRABAJO 1999: Activo Corriente - Pasivo Corriente
 $11.488.704.003 - 6.716.337.834 = 4.772.366.169$

El Capital de trabajo aumentó en \$ 717.319.421 con respecto del año anterior.

NIVEL DE PROPIEDAD 2000: Patrimonio / Activo Total *100
 $(23.034.579.293 / 33.871.515.576) * 100 = 68$

Indica el porcentaje de inversión de los propietarios. La Caja es propietaria del 68% de los Activos Totales.

RAZÓN DE ESTABILIDAD 2000: Activo Fijo / Pasivo a largo plazo
 $16.047.931.196 / 19.274.920 = 832,58$

Señala en que grado la empresa esta en capacidad de continuar sus operaciones.

ÍNDICE DE SOLIDEZ 2000: Pasivo total / Activo total
 $(10.836.936.285 / 33.871.515.576) * 100 = 31,99\%$

Indica el margen de garantía de lo que posee la empresa y sus obligaciones, es decir, por cada \$100 invertidos en activos, \$31,99 han sido financiados por los acreedores. Este nivel de endeudamiento se considera normal.

CAPITAL DE TRABAJO 2000: Activo Corriente - Pasivo Corriente
 $11.586.108.302 - 10.817.545.886 = 768.562.416$

El Capital de trabajo es de \$ 768.562.416.

El Capital de trabajo disminuyó en \$ 4.003.803.753 con respecto del año anterior.

4.1.3. **GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL.** La gestión comercial está a cargo del jefe del departamento de Mercadeo, del jefe comercial, de los jefes de compras y del administrador del Supermercado Central, son ellos quienes deben hacer investigaciones y análisis de mercados y productos, formular planes y programas, desarrollar estrategias y de esa manera crecer y volverse más competitivos.

4.1.3.1. **MERCADOS Y PRODUCTOS.** La gestión de mercados y productos se refiere a la cobertura y a la participación en el mercado que tiene la organización, y los productos que ofrece.

MERCADOS. La Caja de Compensación a través del área de mercadeo presta sus servicios al trabajador afiliado y su familia ofreciéndolo los productos de la canasta familiar y manteniendo una política de regulación de precios, para favorecer la economía en el hogar. Es por ello que el mercado se supone está orientado a los trabajadores de las empresas afiliadas; sin embargo el mercado es abierto y permite la cobertura a personas particulares y en este segmento se dirige a los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5. La mayor cobertura la tienen los estratos 3 y 4.

Existen dos tipos de compradores: personas naturales (afiliadas y no afiliadas); y personas jurídicas (afiliadas y no afiliadas), de las personas naturales se puede decir que: pertenecen a ambos sexos, se ubican en un rango de edad entre 20 y 60 años, su estado civil puede ser de cualquier tipo (soltero, casado, separado, viudo, etc.) y normalmente pertenecen a los estratos socioeconómicos 2, 3, 4 y 5; las personas jurídicas pueden ser cualquier empresa, de cualquier actividad económica y de cualquier tamaño. Además según informes de la sección Cartera se tiene que existen 145 empresas en Popayán a las cuales se les ofrece crédito para sus trabajadores (ver anexo D), de las cuales las de mayor importancia según el nivel de endeudamiento son:

- Contraloría Departamental.
- COOPROSPERAR.
- Fondo de empleados del Hospital Universitario San José.
- Tribunal Contencioso Administrativo.
- Cámara de Comercio del Cauca.
- Universidad del Cauca.
- Corporación UCICA.
- ICOBANDAS.
- Fiscalía Delegada ante jueces Municipales.
- Industria Licorera del Cauca.

Los principales clientes son los *clientes fieles* denominados así por ser personas con hábitos de compra frecuente y con un margen de compra superior a \$150.000 mensuales. Los clientes fieles son portadores de una tarjeta que los identifica como tales; también existe una base de datos que contiene sus datos generales. La ubicación geográfica de ellos se presentó en el cuadro 4 del anterior capítulo.

La participación en el mercado del Supermercado Central puede deducirse de los totales de venta anual que para el 1999 tuvieron los supermercados de la ciudad. El cuadro 7 y la figura 13 muestran la participación correspondiente.

Cuadro 7. Participación en el mercado según el total de ventas.

Supermercado	Total ventas en millones de pesos 1999	% Participación
LEY	19.500	33,58
COMFACAUCA	17.295	29,78
OLÍMPICA	14.680	25,28
CARULLA	6.600	11,36
Total supermercados	58.075	100

Fuente: Datos de los supermercados.

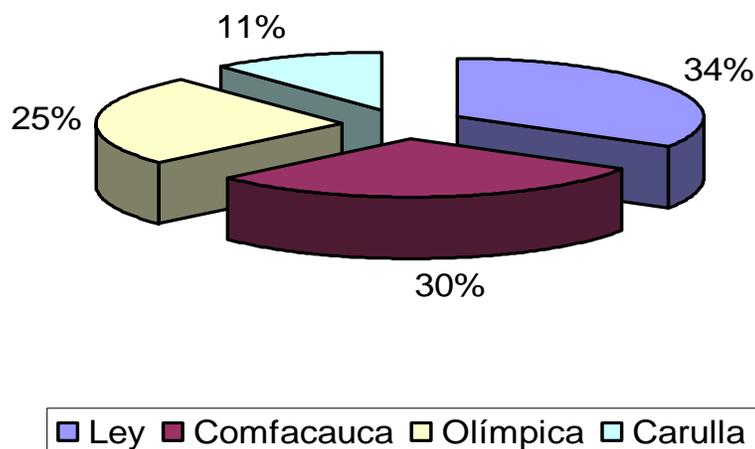


Figura 13. Participación en el mercado según ventas para el año 1999.

El historial del total de ventas de los diferentes productos se presenta en el cuadro 8.

Cuadro 8. Historial de ventas. (En millones de pesos)

	1996	1997	%	1998	%	1999	%	2000	%
I SEMESTRE	4.403.102	5.505.569	25,04	7.869.765	42,94	8.659.958	10,04	8.910.575	2,89
II SEMESTRE	5.514.601	7.038.930	27,64	9.127.250	29,67	8.635.239	-5,39	10.868.377	25,86
AÑO	9.917.703	12.544.499	26,49	16.997.015	35,49	17.295.197	1,75	12.097.051	14,36

Fuente: Supermercado Central *Comfacauca*.

PRODUCTOS. Los diferentes productos que ofrece el Supermercado se clasifican en: comestibles (granos y abarrotos, productos lácteos, rancho y licores y alimentos animales); almacén de ropa (ropa personal y ropa hogar); variedades (aseo hogar, aseo general, artículos para el hogar, papelería y cosméticos); y salud (medicamentos y elementos hospital). Las ventas anuales de las diferentes secciones se presentan en el cuadro 9. Además el Supermercado cuenta con otras líneas de productos que son ofrecidas por medio de concesionarios ellas son: frutas y verduras, ropa, panadería, cafetería, óptica y otros para temporadas. Las ventas de los diferentes concesionarios para el año 1999 y el año 2000 se presentan en el cuadro 10.

Cabe anotar que el total de ventas anual del Supermercado para el año 2000 ascendieron a **\$19.778.952.000** y las de los concesionarios a **\$1.741.800.872**, lo que significa que las ventas de los concesionarios representan un 8,8% de las ventas totales del Supermercado.

Cuadro 9. Ventas del Supermercado para el año 2000 discriminadas en secciones.
(En millones de pesos)

Secciones	Ventas	%
Supermercado Central	17.171.991	86,82
Papelería	573.564	2,90
Cosméticos	219.494	1,11
Droguería	1.351.686	6,83
Almacén	462.217	2,34
Total	19.778.952	100

Fuente: Supermercado Central *Comfacauca*.

Cuadro 10. Ventas de concesionarios

CONCESIONARIO	1999	2000	%
Velas el Sol	3.251.500	3.163.900	-2,69
Gorros	418.000	226.000	-45,93
Carulla y Cía. (Panadería)	173.679.378	98.221.120	-43,45
Calzado Savoy	20.835.080	13.863.719	-33,46
Optica	101.510.072	83.473.468	-17,77
Flores Pubenza	9.274.095	1.951.000	-78,96
Ropa Niños y Niñas	168.957.620	214.977.773	27,24
Medias veladas	68.645.191	37.242.470	-45,75

CONCESIONARIO	1999	2000	%
Frutas y Verduras	824.855.428	818.513.653	-0,77
Expresión social	50.360.524	59.882.930	18,91
Delikatessen (Cafetería)	130.157.634	130.246.231	0,07
Carnes	499.361.069	247.301.097	-50,48
La Fontana (Panadería)		32.735.511	
TOTAL CONCESIONES	2.051.305.591	1.741.800.872	-15,09

Fuente: Sección contable. *Comfacauca*

- Los productos que dejan un mayor margen de utilidad son las líneas de: Aseo hogar (17%), aseo personal (15%), rancho y licores (25 y 15%) respectivamente.
- Los productos con menor margen de utilidad son en general los granos y abarrotos que representan entre un 3% y un 7%.
- Los productos ofrecidos son de alta calidad y cumplen con los requisitos para ello, por lo tanto su imagen está bien posicionada.
- Los productos según su ciclo de vida se catalogan como perecederos y no perecederos. Los perecederos son todo aquellos que tienen una durabilidad entre uno y quince días y los no perecederos los que se conservan durante más tiempo.

4.1.3.2. SITUACIÓN COMERCIAL. La situación comercial está relacionada directamente con el manejo del mercadeo y la mezcla del mismo.

PROGRAMACIÓN DE VENTAS. El área de mercadeo traza objetivos mensuales y anuales de ventas para cada sección y para ello realiza una programación anual de ventas y eventos relacionados con éstas. La programación para el año 2000 se presenta en el cuadro 11.

Cuadro 11. Programación de eventos de venta para el año 2000.

MES	LEMA	EVENTO
Enero	Mes de la economía del siglo	Primer encuentro de clientes fieles
Febrero	Mes de la salud	II festival de la degustación y el muestreo
Marzo	Busque la señal naranja	Brigadas de salud
Abril	En Semana Santa dele gusto a su paladar	Jornada de desparasitación
Mayo	Homenaje a la reina del hogar	II festival de la belleza y primera integración empresa familia.
Junio	Viva los días felices de su vida en Comfacauca	II festival de la salud.
Julio	Música, danza, títeres y teatro.	II festival de arte y cultura infantil.
Agosto	Vacaciones y diversión con tu mascota.	Gran festival para mascotas
Septiembre	Amor y amistad con Comfacauca .	Primer festival artístico y de grupos musicales.
Octubre	Aniversario Comfacauca siglo XXI	Gran caravana de aniversario Comfacauca .
Noviembre	Con las mejores anchetas, licores, alimentos y productos de navidad.	Gran mercatón prenavideña.
Diciembre	Feliz navidad y próspero año nuevo	

Fuente: Supermercado Central **Comfacauca**

Además se realiza la feria escolar entre los meses de julio y octubre en la sección de papelería.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN. El canal de distribución utilizado es directo, ya que las compras se realizan directamente a los productores o en su defecto a los distribuidores mayoristas a nivel nacional, en ocasiones por casos fortuitos se le hacen compras a un distribuidor regional (Nabor Rengifo). La figura 14 ilustra mejor los canales empleados.

La mayoría de productores son nacionales y los que no lo son tienen sus sucursales en Colombia, algunos de los productores se encuentran ubicados en la ciudad de Cali, lo que permite la llegada de la gran mayoría de productos en forma rápida.

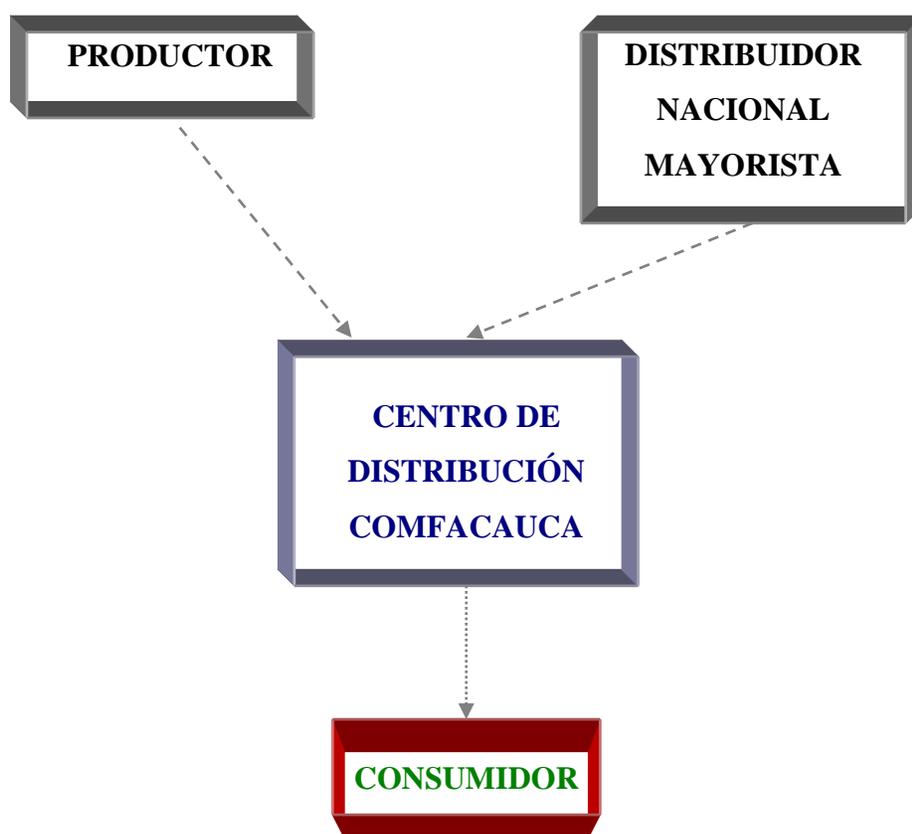


Figura 14. Canales de distribución.

Una vez los proveedores entregan los productos en el centro y/o subcentro de distribución, algunos de estos se despachan hacia las agencias ubicadas en otros municipios y/o a los satélites o puntos de venta ubicados en los demás sitios de la ciudad. La distribución interna se ilustra en la figura 15.

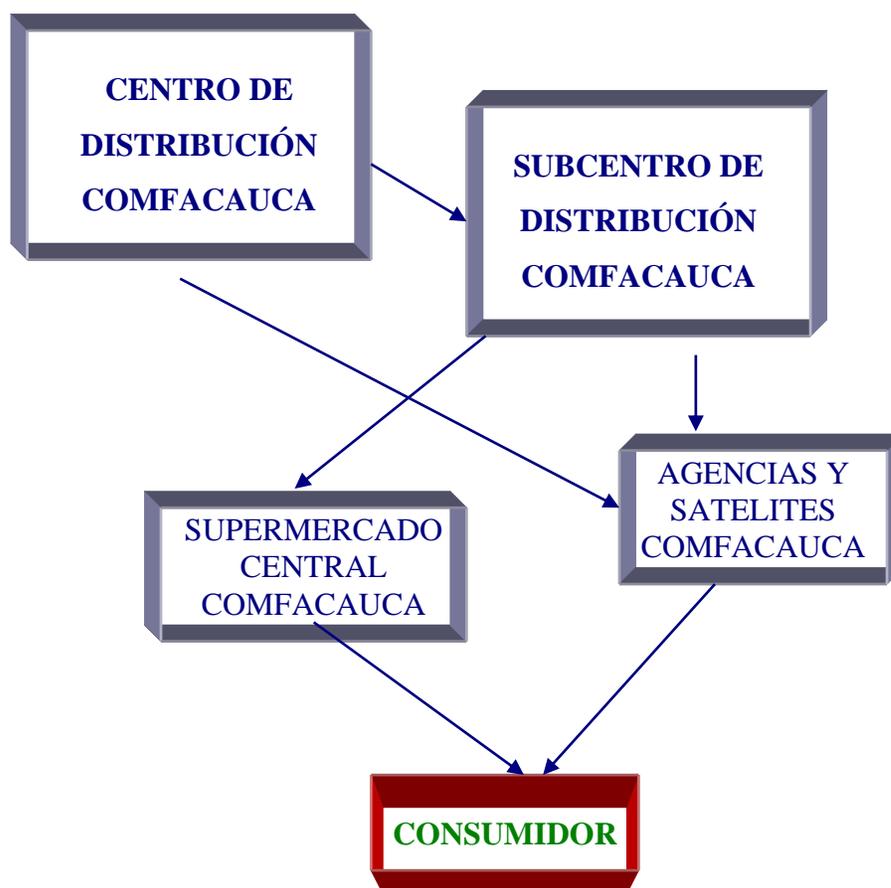


Figura 15. Distribución interna.

PRECIOS. Los precios de los productos se fijan de acuerdo a los costos de venta más el porcentaje de utilidad determinado para clase de producto y se tienen en cuenta los precios de venta sugeridos por los proveedores.

PROMOCIÓN. La promoción de los productos se lleva a cabo en el punto de venta por medio de: degustaciones, sorteos, regalos, descuentos, ofertas, actividades promocionales. Cabe anotar que algunas promociones son hechas por los mismos proveedores y otras son hechas por el propio Supermercado.

PUBLICIDAD. La publicidad del Supermercado se desarrolla a través de medios masivos de comunicación locales como son prensa, radio y televisión; medio electrónico (página Web) y también se lleva a cabo en el punto de venta y en la calle mediante panfletos, volantes, y catálogos de oferta. La publicidad de la mayoría de los productos se desarrolla a través de medios masivos de comunicación a nivel nacional, ya que son las empresas productoras las encargadas de darlos a conocer y de desarrollar las grandes estrategias publicitarias.

VENTA PERSONAL. El trabajo de venta personal es realizado por las impulsadoras de las diferentes casas comerciales o con apoyos promocionales en el punto de venta. Las marcas propias en ocasiones también son soportadas por impulsadoras.

Relaciones Públicas. Son llevadas a cabo por las directivas de la organización y de la U.E.N., además se mantiene una relación constante con los representantes de los proveedores a través de los jefes de compras y el jefe comercial, buscando siempre una optima negociación de los productos que son ofrecidos.

PATROCINIOS. Los patrocinios para las actividades y programaciones de venta que lleva a cabo el Supermercado son realizados por los mismos proveedores. En cuanto a los patrocinios que otorga la U.E.N., no son por ella misma sino que se hacen de manera institucional, es decir, la Caja de Compensación como organización y bajo la autorización de la dirección general es quien otorga patrocinios.

4.1.4. GESTIÓN DE SUMINISTROS. La gestión de suministros es llevada a cabo por los asistentes de compras y los jefes de los centros de distribución, ya que son ellos los encargados directamente de las relaciones con los proveedores y el manejo de los inventarios respectivamente.

El área de compras está subdivida en compras populares, compras perecederos y compras medicamentos. Los centros de distribución son el centro de populares y el centro de distribución medicamentos.

COMPRAS

Proceso de pedidos y compras

- Para los pedidos de compras populares y medicamentos existe una programación con los proveedores dependiendo de las visitas que ellos mismos realizan.
- Para los pedidos de compras perecederos existe una programación establecida para los días lunes, miércoles y viernes todo el día.
- También se realizan pedidos de populares y medicamentos vía telefónica o vía fax.
- Las mercaderistas e impulsadoras hacen sugerencias de cantidades y productos a ser pedidos.
- El tiempo de entrega de los pedidos de populares y medicamentos toma de 15 días a un mes.
- El tiempo de entrega de los pedidos de perecederos toma de 2 a 7 días.
- El sistema realiza un control de inventarios según la terminal del subcentro y las estaciones de trabajo del punto de venta, con estos datos se establecen sugeridos de pedidos y se realiza la orden de compra. El proveedor mantiene una copia del pedido y la entrega de productos se recibe en el centro y/o en el subcentro de distribución. No se reciben cantidades parciales, ni mayores a las pedidas, salvo previa autorización. En el centro subcentro de distribución se digitan las cantidades recibidas y con esta información se generan las órdenes de pago sujetas a una revisión previa.
- El proceso de compras populares y medicamentos no es ágil, ya que se está sometido a la visita del vendedor.
- El proceso de compras de perecederos es ágil y oportuno dado que son productos de poca durabilidad.
- El proceso para pedidos en determinados momentos no es oportuno ya que aún se presentan inconsistencias con el sistema.
- La decisión de compras según el volumen y las necesidades es tomada por el asistente de compras, el jefe de mercadeo o el comité de mercadeo. El jefe de mercadeo es quien autoriza excepciones a las decisiones tomadas en el proceso. El comité de mercadeo está conformado por los 3 asistentes de compras, 1 auxiliar de mercadeo, el administrador del Supermercado central y el jefe de mercadeo, las reuniones del mismo se realizan semanalmente.

- Para las compras de medicamentos la decisión se toma entre los jefes de punto de venta de droguerías, el asistente de compras medicamentos y el jefe de mercadeo.
- La dirección a veces negocia valores con los proveedores de mayor tamaño.

PROVEEDORES

- Se mantiene la información necesaria o datos básicos de los mismos.
- El sistema contiene la información de cada proveedor con sus respectivos productos, costo de venta, precio de venta, condiciones de pago, y tiempo de entrega. A cada proveedor le es asignado un código.
- El costo de los productos está preestablecido por parte de los proveedores, pero en ocasiones también se negocian precios especiales para temporadas o actividades programadas por los puntos de venta, con la opción de transmitírseles o no al público.
- Los proveedores sugieren y hacen pedidos contra alzas.
- El recibo de productos se hace orden de pedido contra factura en cuanto a cantidad y precio.
- A veces se modifica el costo de venta, pero se mantiene el precio de venta.
- El número de proveedores para productos perecederos asciende a 241.
- El número de proveedores para productos populares asciende a 65.
- Los proveedores mas significativos en cuanto al volumen de ventas mensual de sus productos son: Colgate Palmolive, Ingenio del Cauca, Molino Flor Huila, Procter & Gamble, Disdisa S.A. Fruco, Johnson & Johnson, Alpina Productos Alimenticios S.A., Pesquera del Pacífico Ltda., Friesland Colombia S.A., Nacional de Chocolates y Colombina. Se pueden observar las correspondientes tablas en el anexo F.

INVENTARIOS

- El sistema realiza un control de inventarios según las estaciones de trabajo del centro, el subcentro y el punto de venta.
- El control hecho a los inventarios de manera cuantitativa para populares y perecederos es trimestral, se manejan consolidados semestrales y anuales. Para medicamentos se realiza inventario mensualmente.

- El control cualitativo de populares y perecederos se hace en el centro y subcentro de distribución. Los productos que ya no sirven se dan de baja. El control cualitativo de medicamentos se hace en el centro de distribución de medicamentos.
- El inventario está entre 25 y 28 mil productos incluyendo medicamentos distribuido así: medicamentos 8.000, perecederos 7.000 y populares entre 10.000 y 20.000.
- Se conocen las cantidades y costos a través del sistema por proveedor y punto (Centro, Subcentro, y Supermercado).
- El listado de agotados se hace de manera manual y el informe es semanal; aunque en el centro de distribución se realiza a diario.
- Los niveles máximos y mínimos de inventarios se manejan de forma manual, aunque el sistema tiene la opción de máximos y mínimos, es decir el stock de inventarios, aún no se ha implantado, pero se está trabajando en ello.

4.1.5. GESTIÓN Y SITUACIÓN TECNOLÓGICA Y DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN. La gestión tecnológica en cuanto al manejo y control de redes, equipos de cómputo y software se refiere es llevada a cabo por el área de sistemas. La tecnología en equipos de seguridad, equipos de comunicaciones y equipos para la conservación de alimentos, la maneja la sección de mantenimiento. Los sistemas de información están involucrados con el área de sistemas, pero el soporte técnico de algunas aplicaciones es prestado directamente por los proveedores del software.

SITUACIÓN TECNOLÓGICA. Esta se relaciona con la tecnología implementada e implantada en la organización para llevar a cabo las operaciones de la misma y mantener el control de su información.

La organización cuenta con recursos tecnológicos representados en una red de datos, equipos de cómputo aislados, software, equipos de seguridad, equipos de comunicación y equipos para la conservación de alimentos.

RED DE DATOS. La tecnología de red con la que se cuenta es *Ethernet*, el cableado está ubicado en topología de estrella con centro de cableado estructurado UTP 5 en norma 5.68 B.

Las características de la topología en estrella son las siguientes:

- Cada estación está directamente conectada a un nodo central.
- Todas las comunicaciones pasan por el nodo central.
- El direccionamiento es fácil.
- Es fácil aislar los daños.
- Tiene diferentes medios y diferentes velocidades.
- Hay congestión del equipo central.
- El hardware del equipo central es complejo.

El cableado estructurado se implantó debido al aumento de las necesidades de transmisión en razón a las exigencias de las nuevas aplicaciones. Permite organizar el cableado de las redes existentes y futuras, integra voz, video y datos. El sistema de cableado estructurado es un sistema de interconexión de elementos a través de un medio físico. Define la topología, identificación de los medios, las distancias alcanzables, especifica las interfaces de conexión y los requisitos de desempeño. Tiene como características que es permanente, va dentro de las paredes, pero también a través de canaletas, el cableado va a todas las áreas de trabajo, tiene etiquetas de identificación, capacidad de transmisión, permite traslados y/o adiciones y los cambios son rápidos, hay independencia de las aplicaciones, tiene orden y estructura, no depende de los equipos de cómputo, depende del edificio/instalación, no es para integrar todos los sistemas electrónicos, especifica un sistema de cableado genérico (respalda un ambiente multivendedor), soporte con alta calidad a nuevos servicios; además tiene unas normas de cableado generadas por la ANSI/EIA/TIA, llamadas normas de cableado para edificios comerciales. La norma 5.68 es la *Commercial Building Telecommunications Wiring Standard*. Las características de la norma 5.68 para cableado estructurado son las siguientes:

- Facilidades de entrada.
- Cableado Horizontal.

- Cableado Vertical.
- Area de trabajo.
- *Closet* de Telecomunicaciones.
- Cuarto de Equipos.
- Administración.

El cable utilizado es el UTP (*Unshielded Twisted Pair*) categoría 5, tiene un calibre de 22 o 24 AWG, está probado para atenuación y diafonía de extremo cercano a 100 Mhz, la capacidad de transmisión es superior a 100 Mbps (Mega bits por segundo) si la instalación ha sido correcta, es el cable más utilizado actualmente.

También existe cableado en fibra óptica. Esta presenta dificultad para la instalación, tiene elevado ancho de banda, gran alcance, está libre de errores, y brinda un alto nivel de seguridad. Existen cuatro cableados: dos para el Supermercado Central, uno para Mercadeo y otro para el Centro de Distribución, todos interconectados.

HARDWARE. El hardware con el que se cuenta para el buen funcionamiento de la red es el siguiente:

- *Switch* o conmutador: Conmuta tramas, presenta un alto rendimiento y establece conexiones “virtuales” dedicadas entre los puertos de entrada y salida – Conexión Punto - Punto.
- *HUB*’s o concentradores: “Son equipos que permiten compartir el uso de una línea entre varios computadores. Todos los computadores conectados a los concentradores pueden usar la línea, pero no de forma simultánea, ni utilizando distintos protocolos, ni distintas velocidades de transmisión”³². Tienen un equipo central de conexión, permite estructurar el cableado, hay aislamiento de tramos, sondeo de terminales, actúa como repetidor, tiene disposición física para topología de estrella o bus lógico y permite un medio compartido. Las conexiones existentes son de tipo *Windows*.

³² Raya, José Luis. Redes Locales TCP/IP. p. 9.

- *Rack*: Armario para equipos electrónicos.
- Servidores: Son máquinas que ofrecen sus recursos a las demás. “Es un computador que permite compartir sus periféricos con otros computadores. Los servidores pueden ser de varios tipos:
 - Servidor de archivos: Mantiene los archivos en subdirectorios privados y compartidos para los usuarios de la red. Estos pueden ser dedicados o no dedicados según se dediquen sólo a la gestión de la red o, además, se puedan utilizar como estaciones de trabajo.
 - Servidor de impresión: Tiene conectadas una o más impresoras que comparte con los demás usuarios.
 - Servidor de comunicaciones: Es aquel que permite enlazar diferentes tipos de redes locales”³³.
- Estaciones de trabajo: Equipos que se usan para facilitar a los usuarios el acceso a los periféricos de la red. “Cada estación de trabajo es por lo general un computador que funciona con su propio sistema operativo. A diferencia de un computador aislado la estación de trabajo tiene una tarjeta, que esta físicamente conectada por medio de cables con el servidor”³⁴.
- Tarjetas de interfaz de red (NIC): Permite establecer la comunicación entre los equipos conectados.
- Sistema de cableado: El medio de transmisión del sistema, une físicamente las NIC.
- Periféricos: Dispositivos y equipo adicional para el trabajo en red.

CARACTERÍSTICAS DEL HARDWARE

SERVIDOR:

- Características del servidor principal en el área de sistemas
 - ACER altos 9100B
 - 128 MB de RAM

³³ Ibid., p. 10.

³⁴ Ibid., p. 11.

- Disco duro de 9.1 GB
- Procesador Pentium II *Bustype: ISA*
- Unidad de lectura para CD-ROM
- Dispositivo para almacenamiento de copias de seguridad: *Type back up minicharter*
- Características del servidor del área contable
 - Servidor ACER
 - Procesador Pentium III 500 MHz
 - Disco duro de 4 GB.
 - Conectado a 27 terminales en auditoria, contabilidad, cartera, recursos humanos y tesorería.
 - Conectado por red a mercadeo y a afiliaciones.

MICROCOMPUTADORES

Las características de los 18 microcomputadores del punto de venta son:

- Procesador AMD K6 de 300 a 400 Mhz.
- 64 MB de RAM.
- 9 equipos tienen disco duro de 4.3 GB.
- 9 equipos tienen disco duro de 6.4 GB.
- 9 equipos tienen las tarjetas de red integradas en la *main board*.
- 9 equipos tienen tarjeta de red PCI ACER.
- Monitores VGA monocromáticos de 9”.
- Impresoras EPSON modelo TM-U375P.
- Escáner de código de barras referencia *720 metrologic* conectado al teclado.
- Tarjeta de video integrada en la *main board* de 4 MB expandible a 8 MB.
- Terminales *WISE 150*.

La figura 16 ilustra el diagrama de red que tiene la organización y su comunicación con las diferentes áreas desde la sala de sistemas.

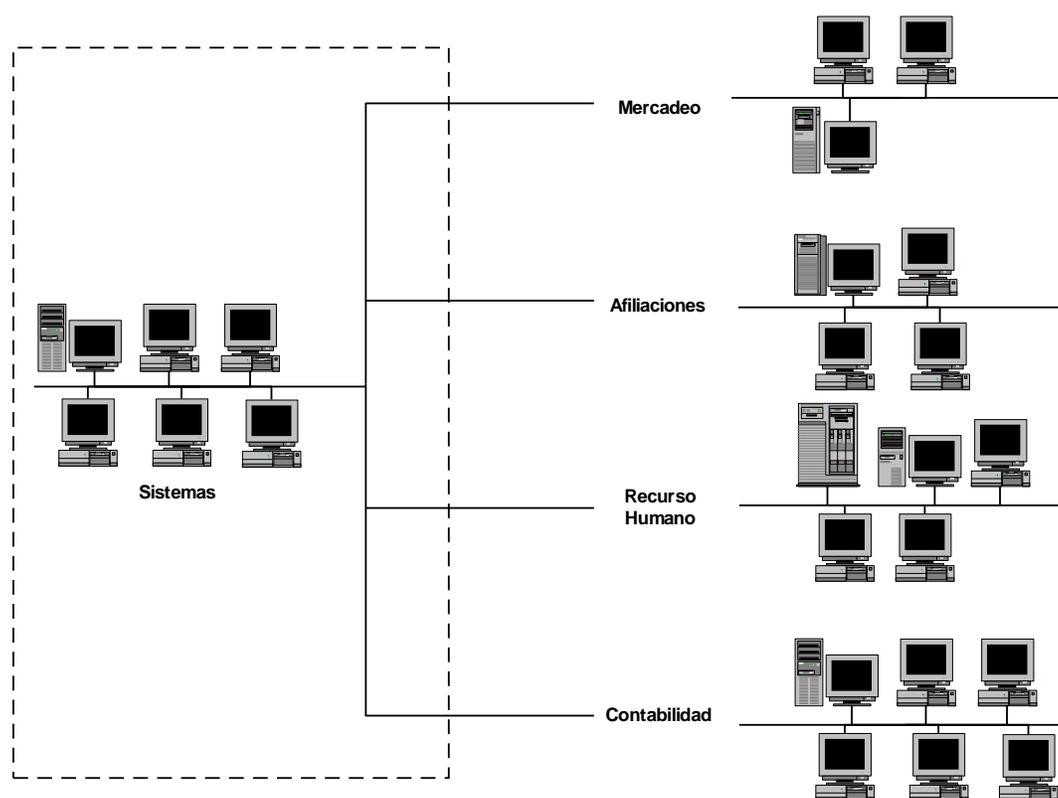


Figura 16. Diagrama de red.

SOFTWARE. “Conjunto de programas que se encargan de administrar y controlar todas las funciones de comunicaciones entre el servidor y las estaciones de trabajo, la compartición de recursos y la administración de la seguridad y dispositivos”³⁵.

CARACTERÍSTICAS DEL SOFTWARE

ÁREA DE SISTEMAS.

- El sistema operativo utilizado en las redes es UNIX y Windows.
- SCO *open server* versión 5.05 con licencia para 30 usuarios.
- El motor de base de datos es el *Informix* versión 4.0 *online*.
- El desarrollo está en *Informix 4* versión 4.1
- La base de datos está construida en MS ACCESS.

³⁵ Ibid. p. 15

- El lenguaje de programación utilizado es Visual Basic.
- Las interfaces usan el protocolo de comunicaciones TCP/IP.

ÁREA DE MERCADEO.

- El programa para el manejo de compras y ventas se denomina Sistema de Información Comercial Sinco, éste programa fue comprado en la ciudad de Girardot con el código fuente respectivo.

ÁREA CONTABLE.

- Sistema operativo UNIX
- El programa contable que maneja la sección de Contabilidad se denomina CG Uno, ésta aplicación fue comprada al Sistema de Información Empresarial y existe un contrato de soporte técnico continuo. La aplicación tiene la posibilidad de soportar subprogramas.

SEGURIDAD

- El sistema en general está protegido por un nombre de usuario y una contraseña asignada a cada usuario.
- Los permisos están concedidos de acuerdo al perfil de cada usuario, y son asignados por cada área.
- Para el manejo del programa de ventas los permisos pueden ser de consulta, modificación, eliminación o impresión.

EQUIPOS DE SEGURIDAD. Para el manejo de sistemas de seguridad en la actualidad se cuenta con tecnologías electrónicas de circuito cerrado de televisión (CCTV), y sistemas de alarmas contra robo mediante sensores de movimiento.

El CCTV está conformado por 15 cámaras fijas localizadas al interior del punto de venta, en el parqueadero oriental, en el centro de distribución, en el subcentro de distribución y en tesorería.

El sistema de alarma protege tanto a la parte administrativa como al área de mercadeo y el punto de venta. Este sistema es activado en horas de la noche cuando se ha terminado la jornada laboral.

EQUIPOS DE COMUNICACIÓN

- Teléfonos fijos con acceso directo y conmutado. Las oficinas de mercadeo cuentan con dos teléfonos directos y cinco conmutados, el Supermercado central cuenta con dos teléfonos directos, uno para la administración y otro para servicio a domicilio y tres conmutados.
- FAX
- FAX módem en el área de sistemas.
- Datáfonos con conexión a la red satelital Credibanco VISA para el manejo de tarjetas débito y crédito. Estos están ubicados en el punto de venta.
- Sistema de radio para comunicación interna por medio de radio teléfono y radio.
- Sistema de radio teléfono para comunicación con servicio de taxis.

EQUIPOS DE CONSERVACIÓN DE ALIMENTOS. Para el manejo de alimentos perecederos, se implementa el uso de tecnologías modernas de almacenamiento mediante frigoríficos (dos cuartos fríos) para lácteos, jugos, embutidos, y carnes; así mismo para la exhibición y venta en el punto de venta se cuenta con refrigeradores para lácteos, jugos, embutidos, pollos, pescados y carnes, y neveras para refrescos y gaseosas.

GESTIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El programa de información comercial SINCO genera los siguientes reportes:

Ventas

- Créditos diarios.
- Sobrantes.
- Faltantes.
- Número de clientes por punto de venta.
- Total de ventas de productos clasificados por línea, sublínea, grupo y genérico.

Compras

- Transacciones del día, se genera un boletín de compras.
- Proveedores a quienes se hizo compras.
- Cantidades y costos de los productos.

Traslados

- Movimiento diario entre puntos de venta.
- Cantidades y valores.

Para manejo administrativo

- Costos y cantidades de productos en inventarios en centros de distribución y Supermercado.
- Monto de ventas en efectivo, crédito, cheques, tarjetas débito y crédito.
- Número de artículos vendidos y total de las ventas.

Para manejo contable

- Devoluciones en compras y ventas.
- Valor de recargos.
- Valor de descuentos.
- Consecutivos de facturas.
- IVA clasificado.
- Valores de ventas de productos según códigos contables.

El programa de recurso humanos genera entre otros los siguientes reportes

- Gastos de nómina.
- Salarios del personal.
- Personal de contrato.

El programa contable CG Uno genera entre otros los siguientes reportes

Anuales

- Balance general comparativo.
- Estados de ingresos y egresos.
- Estado de cambios en la situación financiera.
- Estado de cambios en el capital de trabajo.
- Estado de flujos de efectivo.
- Distribución legal de aportes.

Mensuales

- Balance general.
- Estado de ingresos y egresos.
- Estado de pérdidas y ganancias de mercadeo.
- Estado de fuentes y usos.
- Distribución legal de aportes.

4.1.6. GESTIÓN DE RECURSO HUMANO. Para la gestión de recurso humano la organización cuenta con una sección de personal con un jefe a su cargo.

Además el Supermercado cuenta con dos supervisores de personal, quienes se encargan de manejar directamente al personal operativo del mismo.

Misión de la Sección de Recurso Humano. “Garantizar el bienestar del recurso humano mediante la observancia y cumplimiento de los deberes y derechos del trabajador y su

empresa contando con un equipo humano comprometido, competente y efectivo. Buscando permanentemente la innovación y el mejoramiento”.

Misión de Selección de Personal. “Proveer de talento humano integral a las diferentes dependencias de la Caja mediante un efectivo proceso de selección, contamos para ello con un recurso humano competente, creativo y comprometido con el mejoramiento continuo”.

4.1.6.1. SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

- Para la selección y reclutamiento de personal existe un programa establecido. La selección se lleva a cabo mediante la recepción de hojas de vida, si éstas cumplen con el perfil establecido para cada cargo, se seleccionan y de acuerdo al cargo a desempeñar se hacen entrevistas, pruebas psicológica, técnica, psicotécnica, de conocimientos o 16 P.D.F.
- El peso que se le da a la formación académica y a la experiencia depende del perfil de cada cargo, pero se prefiere personal con experiencia. La formación académica y la experiencia se comprueba mediante certificados y pruebas.
- En general el proceso de selección es satisfactorio.

4.1.6.2. CONTRATACIÓN. Por política se ha establecido el tipo de contratación a término fijo inferior a un año, con los preavisos establecidos por ley para renovación o no del contrato.

4.1.6.3. CAPACITACIÓN

- De acuerdo a una encuesta de necesidades de capacitación realizada a los diferentes grupos de cada área anualmente en el mes de noviembre se realiza la planeación de programas de capacitación para el año inmediatamente siguiente
- La capacitación consta de talleres internos y externos.

- Los programas de capacitación dirigidos al personal de mercadeo son: ventas y exhibición, atención al cliente, contabilidad, mercadotecnia, *Windows 95* y el paquete de *MS Office*.
- Para el personal de nuevo ingreso se hace inducción de máximo tres días y se les entrega los manuales de funciones y procedimientos para el cargo a desempeñar. No existe en sí un periodo de capacitación, ni de ambientación.

4.1.6.4. INCENTIVOS

- Bienestar social: grupos de danza y música, y torneos deportivos internos.
- Crédito de mercadeo.
- Créditos en efectivo.
- Créditos para programas de educación superior.
- Turismo social.
- Celebración de fechas especiales.
- Promoción del personal. Las vacantes se llenan primero por concurso interno, después se acude a convocatoria externa.

4.1.6.5. EVALUACIÓN. La evaluación del personal se hace anualmente y se reúnen jefe y colaborador para desarrollar el formato preestablecido de evaluación y desarrollo de personal, al finalizar el encuentro se firma un compromiso de mejoramiento.

4.1.6.6. OTROS

- La organización cuenta con un sindicato de trabajadores a este pertenecen 29 personas de los 620 empleados que tiene la organización.
- El sindicato representa el 5% del total de los trabajadores.

- Las relaciones con el sindicato son regulares.
- La calidad del talento humano corresponde a las necesidades y exigencias de la organización, y se cuenta con la cantidad necesaria para el cumplimiento de labores.
- La empresa considera al personal como idóneo, comprometido con la misión y con excelentes calidades humanas.
- El ausentismo por parte del personal equivale a un 3 %, se presenta por enfermedad general, incapacidad o permisos.
- Existe una escala de salarios para el personal, se presentan ocho categorías de salarios y los jefes de departamento están por fuera del escalafón. El salario mínimo es de \$430.000. El nivel salarial y de prestaciones es similar al de otras empresas del sector.
- El Departamento de Planeación ha realizado estudios de cargos y funciones requeridos para cada área.
- Se cuenta con un reglamento interno de trabajo y de higiene debidamente registrado ante las autoridades competentes.

4.1.6.7. IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE INTERNO. El cliente interno que tiene la empresa está clasificado por su vinculación laboral en tres grupos:

- Personal de planta, es decir, personal a término indefinido.
- Personal de contrato a término fijo a un año y a término fijo inferior a un año (reemplazos de vacaciones y licencias).
- Personal de apoyo, es decir, aquellos que están vinculados como prestadores de servicios, no tienen un contrato con la empresa y por tanto no generan prestaciones sociales.

El personal está distribuido en varias áreas del departamento de mercadeo, tales como: agencias, centro de distribución populares y medicamentos, y Supermercado Central.

Las áreas a tener en cuenta para el estudio en particular son: Oficina principal del Departamento de Mercadeo y Supermercado Central. En éstas áreas se cuenta con el siguiente personal:

OFICINA PRINCIPAL DEPARTAMENTO DE MERCADEO

- Jefe del Departamento de Mercadeo.
- Secretaria.
- Auxiliares de mercadeo.
- Asistente de compras.
- Asistente de ventas.
- Revisor de precios y surtido.

SUPERMERCADO CENTRAL

Administración

- Administrador.
- Secretaria.

Punto de Venta

- Supervisor de personal.
- Supervisor de ventas.
- Supervisor de cajas.
- Supervisor Supermercado.
- Personal de servicio al cliente.
- Personal de servicio a domicilio.
- Cajeras.
- Personal de servicios generales.

- Personal de seguridad.
- Empacadores.

Subcentro de Distribución

- Supervisor de subcentro.
- Auxiliares subcentro de distribución.

4.1.6.8. PERFIL DEL CLIENTE INTERNO

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y ADMINISTRADOR DEL SUPERMERCADO CENTRAL

- Título profesional preferiblemente en administración de empresas, economía, ingeniería industrial o contaduría.
- Ser mayor de 30 años.
- Tener experiencia en el área.
- Manejo de relaciones interpersonales.

OTROS. Para llegar a formar parte de la planta de personal de ***Comfacauca*** en los niveles de auxiliar de mercadeo, secretaria, supervisor, auxiliar subcentro de distribución, personal de seguridad, cajera (o), auxiliar de servicios generales y empacador, los requisitos mínimos con los cuales debe contar el aspirante deben ser:

- Ser bachiller.
- Preferiblemente tener experiencia en la labor a desempeñar.
- Cumplir con un perfil psicológico tal como: ser espontáneo, servicial, seguro y estable emocionalmente.
- Tener buenas relaciones interpersonales.
- El rango de edad oscila entre los 18 y los 35 años, dependiendo del cargo a ocupar.
- Haber realizado cursos o tener conocimientos técnicos según el cargo a desempeñar.

4.1.6.9. FUNCIONES DEL PERSONAL. Según el manual de funciones de la organización existen funciones generales para todo el personal como las siguientes:

- Velar por la buena imagen de la entidad y el manejo de las relaciones públicas de la misma.
- Evitar el flujo de información inherente a la sección sin previa autorización.
- Informar a su jefe inmediato cualquier anomalía que se presente en el desarrollo de sus funciones para tomar los correctivos del caso.
- Los demás que le asigne su jefe inmediato en concordancia a su cargo.

Además de estas funciones generales el manual contempla funciones específicas para cada cargo, el anexo E contiene una relación completa de ellas.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

La identificación de variables implica la investigación y el análisis realizado en cada área con cada uno de sus componentes, se toma como referencia el método de evaluación integral para este proceso.

4.2.1. IDENTIFICACIÓN EN EL ÁREA CONTABLE. Para la identificación de variables en el área de contabilidad se tiene en cuenta la entrevista realizada al jefe de contabilidad, la misión de la sección y la situación de la misma.

- La sección es la encargada del soporte contable, la recopilación de la información contable y la generación de reportes contables.
- Los presupuestos de ingresos y gastos son manejados en el departamento de planeación y no son conocidos por todas las áreas.
- La información contable es oportuna y confiable y puede ser utilizada para la toma de decisiones en la U.E.N..

- La U.E.N. es una de las principales generadoras de fuentes de fondos para la organización.
- La U.E.N. tiene los costos y gastos más representativos por ser una de las más grandes de la organización, se destacan los costos de ventas y los gastos de personal y de publicidad.
- La sección se encarga de generar los estados financieros reglamentarios y algunos especiales, también se encarga de suministrarle a la U.E.N. sus principales estados.
- Los sistemas de información están integrados con los de la U.E.N.
- Las relaciones que se mantienen con el sector financiero son buenas, debido a que la organización maneja sumas considerables de dinero tanto en CDT's como en cuentas corrientes, esto le ha dado poder de negociación con la banca y la obtención de algunas prebendas tanto para la organización como para sus empleados.
- La sección contable es la encargada de controlar los pagos a los proveedores y al personal.
- Los pagos son llevados a cabo dentro de las fechas establecidas, aunque quien propiamente efectúa los pagos es la sección de tesorería previa revisión de la sección contable.
- Las políticas en cuanto a créditos son claras, esto hace que la provisión de cuentas incobrables sea muy baja. Los créditos se manejan en la sección de cartera, pero la información es trasladada a contabilidad.
- La rotación de cartera a 30 días es del 27.09%, a 60 días del 15.13% a 90 días del 8.32% y a más de 90 días del 23.8%.

4.2.2. IDENTIFICACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS. Para la identificación de variables en el área de compras se tiene en cuenta la entrevista realizada a los asistentes de compras y la situación de la misma.

- Los asistentes del área de compras tienen una gran experiencia en cuanto al manejo y gestión.
- Los pedidos son generados en forma manual ocasionando demoras en la entrega de los mismos.
- No existe el sistema EDI que permite la generación de pedidos automáticos.
- El proceso de pedidos y compras populares no es ágil ni oportuno, puesto que se ve sometido a la visita del vendedor y el sistema aún tiene inconsistencias.
- Las políticas en cuanto a compras están bien definidas y son conocidas por todo el personal involucrado en el proceso.
- Se realizan evaluaciones periódicas para determinar cómo se están comportando los procesos involucrados (compras, distribución y ventas.)
- Hay cierta autonomía en el proceso de decisión de compras, siempre y cuando estas no se excedan de los parámetros normales.
- El jefe del departamento de mercadeo se encarga de negociar directamente con el proveedor altos volúmenes de compras.
- Se realiza una retroalimentación semanal para mejorar los procesos y evitar cometer errores.
- El proceso de órdenes de pedidos es sistematizado.
- Existe una base de datos de proveedores con sus principales datos y cada proveedor está debidamente codificado.
- Existe una base de datos de productos con sus características, costos, precios de venta y tiempo de entrega promedio.
- Existe un estricto control con la entrega de productos por parte del proveedor en cuanto tiempos, costos y cantidades.

- El sistema no arroja datos exactos de inventarios, la mayoría de los errores en cantidades y precios son cometidos por el personal en el momento de la digitación. Para los inventarios son tenidas en cuenta las bajas de los productos, pero estas son realizadas cada mes.
- Los agotados muchas veces son detectados por observación directa, más no por informes o datos arrojados por el sistema.
- Las compras realizadas garantizan un gran número y variedad de productos tanto en los centros de acopio como en los puntos de venta.
- El 80% de las compras se efectúan directamente al fabricante, en tanto que las compras restantes se llevan a cabo a través de un distribuidor.
- Las mercaderistas e impulsadoras sugieren cantidades pedidas para sus productos.
- Los tiempos de entrega para productos perecederos son de dos días.
- En el subcentro no existe el suficiente espacio para el almacenamiento de los productos.
- La infraestructura física del subcentro es deficiente en cuanto a iluminación, ventilación y señalización.
- El área de reciclaje es limitada.
- La captura de información de los pedidos, de los recibos y de los despachos está descentralizada.

4.2.3. IDENTIFICACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA. Para la identificación de variables en el área administrativa se tiene en cuenta principalmente las entrevistas realizadas al jefe de mercadeo y al administrador del Supermercado, así como también la gestión y situación comercial y la información general del área.

- No existe una sección de publicidad incorporada al departamento de mercadeo.
- El Supermercado ocupa el segundo lugar en ventas entre sus más cercanos competidores existentes.

- La U.E.N. cumple con los objetivos económicos propuestos por la organización, lo que le permite ser sólida y productiva al interior de la misma.
- La U.E.N. no maneja endeudamiento con el sector financiero.
- Las líneas de negocios están claramente definidas.
- El crédito de los proveedores es aprovechado al máximo.
- Se lleva a cabo un monitoreo del entorno competitivo para conocer precios de venta, mezclas de venta y apoyos promocionales.
- Se exige a los proveedores para el abastecimiento de productos el cumplimiento de las normas existentes para la comercialización de los mismos.
- Los objetivos y políticas no son explícitos, se consideran algunos implícitos en la misión.
- Los objetivos generales son trazados por el comité de gerencia y los específicos por el jefe de cada departamento.
- La estructura de la U.E.N. es flexible, lo que permite una adecuación de la misma acorde con los planes estratégicos de la organización.
- La toma de decisiones es autónoma para la U.E.N. y está a cargo del jefe de mercadeo y el comité de mercadeo.
- Los presupuestos asignados a la U.E.N. no son suficientes y no se les puede realizar ajustes sobre el transcurso del período para el que fueron determinados.
- No se cuenta con un manual de sistemas y procedimientos actualizado para las nuevas necesidades de la U.E.N..
- No existe un adecuado control para evitar robos por parte del personal.
- La U.E.N. es un regulador del mercado en cuanto a precios por la función que ejerce la Superintendencia de Cajas de Compensación.
- Existe tratamiento preferencial a los clientes habituales.

4.2.4. IDENTIFICACIÓN EN EL ÁREA DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS. Para la identificación de variables en el área de tecnología y sistemas se tiene en cuenta las charlas sostenidas con las diferentes personas encargadas de la misma, así como también la gestión y situación tecnológica y de sistemas de información.

Se cuenta con un sistema de información integrador de las diferentes áreas de la organización.

- El sistema genera reportes que se utilizan en la toma de decisiones.
- El sistema de información no genera todos los reportes necesarios para el funcionamiento eficiente de la U.E.N..
- Algunos usuarios no manejan adecuadamente el sistema de información, ocasionando inconsistencias en los reportes.
- No se cuenta con una base de datos distribuida, lo cual genera que los encargados bajen la información diaria de ventas para actualizar los inventarios y realimenten nuevamente el sistema.
- Se hace mantenimiento preventivo y correctivo periódicamente a los diferentes equipos con los que se cuenta.
- Se cuenta con una red de datos interna que permite la interconexión de las diferentes secciones de la U.E.N..
- La U.E.N. cuenta con sistemas de comunicaciones como radio, red satelital Credibanco VISA, así mismo tiene comunicaciones vía telefónica y vía fax.
- No se han desarrollado los nuevos sistemas de comunicación como Intranet, o correo electrónico por parte de la organización, aunque la U.E.N. tiene este sistema con un proveedor de correo gratuito por *e-mail*.
- Existe CCTV, pero sus cámaras no cubren todo el establecimiento.
- No existe *Sensormatic*, para control de salida de productos del punto de venta.

4.2.5. IDENTIFICACIÓN EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO. Para la identificación de variables en ésta área se tiene en cuenta la entrevista efectuada a la jefe de recurso humano, la misión que tiene su sección, la gestión que se lleva a cabo y las encuestas realizadas a los empleados que laboran en el Supermercado.

4.2.5.1. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.** Para llevar a cabo la encuesta interna en el Supermercado con el fin de recolectar datos representativos sobre el conocimiento que cada uno de los empleados tiene de la organización y poder medir en general la cultura organizacional, se determinó que el muestreo a utilizar fuera de tipo probabilístico, ya que todos los elementos de la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionados, y además de tipo aleatorio estratificado, ya que la variable a tener en cuenta es el cargo a desempeñar en el cual se encuentran los elementos de la población.

La muestra aleatoria estratificada es obtenida mediante la separación de los elementos de la población en grupos que no presentan traslapes, llamados estratos, y la selección posterior de una muestra aleatoria simple de cada estrato. La estratificación pretende reunir en cada estrato a unidades homogéneas entre sí y heterogéneas en relación con las de otros estratos.

La población seleccionada fue de hombres y mujeres ubicados en los diferentes cargos operacionales tales como: jefes de sección, cajeras, auxiliares de servicios generales (aseadores y vigilantes), personal de servicio al cliente, surtidores, auxiliares del subcentro, auxiliares de carnes y vendedores, y personal ocasional.

El estudio se llevó a cabo al interior del Supermercado durante el mes de abril del año 2001.

TAMAÑO DE LA MUESTRA. El tamaño de la muestra hace referencia al número de elementos del universo que se seleccionan para extraer de ellos la información que después se va a generalizar. Las variables que intervienen son:

- Nivel de precisión requerido (error de muestreo).
- Variabilidad de la población.
- Nivel de confianza en la estimación.
- Tipo de muestreo.

La población total es de 124 personas, siendo estos la suma del personal operativo que labora ya sea con contrato o de manera ocasional.

El tamaño de la muestra es de 41 personas y la información que de ellos se obtenga se generalizará para el total de la población objetivo.

La fijación de la muestra es proporcional, debido a que la asignación en la distribución se hace de acuerdo con el peso relativo de la población en cada estrato, es decir, dando mayor cantidad de encuestas a los estratos con mayor número de individuos.

El tamaño de la muestra está dado por la fórmula:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^k N_i^2 p_i q_i / w_i}{\frac{N^2 B^2}{4} + \sum_{i=1}^k N_i p_i q_i}$$

Donde:

La varianza de la característica principal, en este caso de tipo cuantitativo, es p^*q donde,

p es el porcentaje de las aceptaciones y

q es el porcentaje de no aceptación.

El mayor valor que puede tomar la varianza p^*q es de 0,25.

N_i es la población de cada cargo.

W_i es el resultado de la población de cada cargo entre la población total, que está dado por la fórmula:

$$W_i = N_i/N, \text{ donde}$$

N_i es la población total del estrato y

N es la población total

B es el error de estimación

Para reemplazar en la fórmula se tienen los siguientes valores:

- El margen de confiabilidad será del 93 % ($93/100 = 0,93$)
- El error estimado es del 7%.
- La varianza es el 25%.
- Los estratos determinados se pueden ver en el cuadro 12.

Cuadro 12. Estratos por cargos.

ESTRATO	CARGO
1	Cajeras
2	Auxiliares de subcentro, surtidores, auxiliares de carnes y vendedores.
3	Servicio al Cliente
4	Jefes de sección
5	Personal ocasional
6	Servicios generales: Aseadores y vigilantes

Fuente: Datos de la investigación.

Las submuestras se determinan a partir de la fórmula y los resultado son los siguientes:

$$N_1 = 19$$

$$W_1 = 19/124 = 0.1532$$

$$n_0 = 25$$

$$n = 4$$

$$N_2 = 20$$

$$W_2 = 20/124 = 0.1613$$

$$n_0 = 26$$

$$n = 4$$

$$N_3 = 5$$

$$W_3 = 5/124 = 0.0403$$

$$n_0 = 8.6$$

$$n = 1$$

$$N_4 = 3$$

$$W_4 = 3/124 = 0.0242$$

$$n_0 = 4.75$$

$$n = 1$$

$$N_5 = 64$$

$$W_5 = 64/124 = 0.516$$

$$n_0 = 57$$

$$n = 29$$

$$N_6 = 13$$

$$W_6 = 13/124 = 0.105$$

$$n_0 = 18.2$$

$$n = 2$$

Para determinar los nombres de las personas o población necesaria para la realización de las encuestas se obtuvo el listado del personal que labora en el Supermercado y se numeró de acuerdo a cada estrato. Se utilizó la técnica de números aleatorios, ya que cada uno de los individuos de los estratos tenía la misma probabilidad de ser seleccionado para contestar la encuesta.

La herramienta de recolección de datos primarios fue el cuestionario de tipo estructurado directo, es decir, es aplicada para todos en forma igual.

Para las preguntas de tipo cualitativo el medio de comunicación utilizado es una sesión de grupo donde cada uno de los participantes contesta inicialmente a unas preguntas introductorias de una manera abierta seguidamente contesta un cuestionario y tiene la oportunidad de estar con el encuestador que puede resolver las dudas que se presenten a lo largo del desarrollo de la encuesta, además se pueden debatir las respuestas obtenidas.

Las preguntas utilizadas en el cuestionario son abiertas y cerradas; las cerradas a su vez son dicotómicas y de selección múltiple.

OBJETIVO GENERAL DE LA ENCUESTA

- Medir el grado de conocimiento que tiene el personal operativo del Supermercado de la empresa en general con el fin de determinar el nivel de compromiso que se tiene hacia la empresa.
- Conocer el grado de importancia que para el personal operativo tiene su cargo en particular con el fin de determinar el nivel de participación y desempeño en la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ENCUESTA

- Identificar el tipo de capacitación dado al personal.
- Determinar cómo es el ambiente de trabajo desde el punto de vista del personal.
- Determinar el nivel de inducción que se realiza al personal.
- Determinar el grado de conocimiento que tiene el personal de su sección y su cargo.

- Determinar el grado de participación que tiene el personal en la elaboración de planes y programas que se realizan en el Supermercado.
- Identificar los canales de comunicación empleados en el Supermercado.
- Establecer el grado de satisfacción que tiene el cliente interno.

TRABAJO DE CAMPO. Para recolectar los datos necesarios, se realizó una sesión de grupo con el personal seleccionado.

Luego de una pequeña presentación y explicación de los motivos de la encuesta por parte del entrevistador y de la sesión abierta establecida para las opiniones relacionadas con los valores y nivel de participación se procedió a hacer entrega del cuestionario al personal, cada uno de ellos contestó de manera oral y escrita según su criterio. Cabe destacar la sinceridad con que se desarrolló la sesión y la discrepancia de opiniones encontradas.

El modelo de encuesta realizada puede verse en el anexo C.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA. Los resultados en detalle de la encuesta realizada al personal pueden verse en el anexo C.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Las actividades que estimulan el ambiente laboral en su mayoría son los curso de capacitación, seguidos estos de conferencias y charlas.
- La mayor parte del personal opina que el ambiente de trabajo es bueno, aunque el 50% de los cajeros lo considera regular.
- Las condiciones físicas de trabajo son satisfactorias en casi un 75%.
- El 50% del personal opina que no se da inducción a cerca de lo que es y hace la empresa y el otro 50% opina que ese tipo de inducción no se realiza.
- Casi un 80% del personal opina que si se hace inducción en el puesto de trabajo.
- Para el 50% del personal son conocidos los objetivos y metas que se fijan en su sección.

- Los objetivos que numera el personal son escasos y se ve claro que el objetivo principal que es mejorar el servicio al cliente es mencionado tan sólo por algunos de ellos.
- Cerca del 85% del personal considera que las fallas son tenidas en cuenta para la formulación de los nuevos planes.
- Cerca del 85% del personal tiene una idea precisa del trabajo de su compañero y la contribución de este en la empresa.
- En su mayoría el personal menciona que las comunicaciones se formalizan de manera escrita.

4.3. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS

FORTALEZAS	F	f
OBJETIVOS		
Los objetivos específicos pueden ser creados por la dirección de la U.E.N..		X
Los objetivos son susceptibles de alcanzarse.		X
POLÍTICAS		
Existen políticas generales y particulares.		X
Las políticas son claras y definidas.		X
Las políticas son estipuladas por la dirección y los jefes de cada departamento.		X
Regulación de precios.	X	
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN		
La estructura esta formalmente establecida y el organigrama esta elaborado con detalle.		X
Se dispone de base legal.	X	
Se dispone de reglamento interno de trabajo.		X
Existe cierta flexibilidad en la estructura organizacional.		X
Se pueden eliminar y crear funciones.		X

FORTALEZAS	F	f
La organización está en proceso de cambio.		X
Existe flexibilidad en la estructura a nivel inferior y medio.		X
Las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos están claramente definidas.		X
Existe equilibrio entre autoridad y responsabilidad.		X
PLANEACIÓN		
La organización cuenta con un área especializada para desempeñar la función de planeación.		X
Los planes generales y departamentales contribuyen a alcanzar los objetivos de la empresa.	X	
CULTURA ORGANIZACIONAL		
Imagen corporativa. Responsabilidad social.	X	
PRESUPUESTOS		
Existe una presupuestación general llevada a cabo por el área de planeación.		X
Los presupuestos se comparan con los resultados reales.	X	
Cada departamento conoce su presupuesto asignado para cada año presente.		X
Liquidez permanente.	X	
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS		
Se cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos.		X
PERSONAL		
Se cuenta con la cantidad suficiente de personal para las labores diarias del Supermercado.	X	
Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal.	X	
La fuente de reclutamiento es de tipo personal.		X
Los datos de solicitud y referencias son verificados.		X

FORTALEZAS	F	f
Se hacen pruebas psicológicas, técnicas y psicotécnicas.	X	
Los puestos principales están ocupados por personas con capacidad técnica, experiencia y habilidad.	X	
La política de selección se guía más por la experiencia y las pruebas realizadas.		X
Se contrata a la persona adecuada para el puesto adecuado.		X
Se cuenta con estudios de análisis y evaluación de puestos.		X
Se da capacitación al personal de acuerdo a las necesidades del área de trabajo.		X
Se dan a conocer las funciones y actividades del puesto a cada empleado.		X
Existen los expedientes del personal, antecedentes y justificación de la contratación.		X
La entrada y salida del personal está sujeta a un óptimo control de acuerdo a los horarios de trabajo.	X	
Manejo de controles para permisos, incapacidades y vacaciones		X
Los reportes de novedades de personal para la modificación de la nómina se hacen de manera pertinente.	X	
Existen registros de las razones de ausentismo por parte del personal.		X
Existe escala de salarios para el personal.	X	
El salario mínimo en la organización es del orden de \$430.000.	X	
Los salarios a nivel directivo y operario son buenos en comparación con el medio laboral.	X	
Existe total cumplimiento en los pagos de nómina.	X	
Completa garantía para el personal de planta y de contrato al ser vinculados al sistema de seguridad social	X	
Las condiciones de trabajo en cuanto a infraestructura física son adecuadas en la mayoría de oficinas.	X	

FORTALEZAS	F	f
Están establecidos programas de capacitación y mejoramiento anual.		X
Servicio médico para el personal de contrato al interior de la organización en la dependencia de servicios sociales.		X
Los incentivos proporcionados al personal son diversos y llamativos.	X	
Existe una evaluación continua del desempeño.		X
El personal de contrato a término fijo e indefinido tiene la posibilidad de ascender o desempeñar funciones en otras dependencias de la U.E.N. y en otras áreas de la organización.	X	
Continua rotación del personal operativo.		X
El sindicato sólo representa un 5% del total de empleados.		X
El personal operativo del Supermercado es relativamente joven lo que lo hace más dinámico y emprendedor.		X
El personal de apoyo tiene posibilidades de vinculación temporal por contrato a termino fijo.		X
El personal de servicio a domicilio es cordial, ágil y exacto en la escogencia de los productos que solicita el cliente.	X	
RECURSOS MATERIALES		
La infraestructura es adecuada para el cumplimiento de los programas de la U.E.N..		X
Capacidad de ampliación de infraestructura física.	X	
Estratégica localización de la planta física.	X	
Los equipos están asegurados.	X	
Se utiliza la capacidad máxima del equipo disponible todos los meses del año.		X
El servicio de procesamiento de datos es propio.		X
La organización cuenta con los servicios públicos necesarios.		X
Se efectúa mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos con regularidad.		X

FORTALEZAS	F	f
COMPRAS		
Existe una programación establecida para los pedidos de los productos.		X
Existen políticas en cuanto a rangos de pedidos en precios y cantidades.	X	
Son conocidas las políticas de pedidos y compras por el personal encargado del área.		X
Se cuenta con un catálogo actualizado de proveedores.	X	
Existe coordinación entre el área de compras, centros de recibo y centro de pago.	X	
Existen centros de recibo y despacho especializados.	X	
Existen los documentos necesarios para el proceso de pedido, compra y pago.		X
Las compras mayores son autorizadas por el jefe de mercadeo.	X	
Se constata en el momento de recibo las cantidades y el estado de los productos.		X
PROVEEDORES		
Pago a proveedores en los términos establecidos.	X	
Obtención de descuentos por pronto pago.		X
Liquidez para el pago a proveedores.	X	
Amplia gama de proveedores.	X	
Asociación a Asocajas. Facilidad de descuentos en compras.	X	
Poder de negociación.		X
Base de datos de proveedores.	X	
Proveedores alternos.		X
ALMACENES E INVENTARIOS		
Infraestructura necesaria para el almacenamiento de productos en los centros de distribución.		X
Ubicación estratégica del centro y subcentro de distribución.	X	

FORTALEZAS	F	f
Control de recepción de productos en el momento del descargue.		X
Adecuada clasificación y distribución de la mercancía.		X
Soporte de salidas de productos para bajas y averías.		X
Inventarios físicos periódicos.		X
Participación de auditoría interna en el proceso de inventarios.		X
Inventarios actualizados de activos fijos.		X
SERVICIOS GENERALES		
Control para órdenes de impresión y fotocopiado.		X
Control para llamadas de larga distancia.		X
Control en el uso y asignación de vehículos para el área.		X
Servicio de mantenimiento propio y contratado para funciones especializadas.		X
CONTABILIDAD Y RECURSOS FINANCIEROS		
Información contable oportuna y confiable.	X	
Software contable.	X	
Relaciones con el sector financiero.	X	
Claras políticas de crédito.		X
Sistema de pagos cumplido.	X	
Inversiones en CDT's.		X
Provisión de cartera.		X
Razón corriente.	X	
Prueba ácida.	X	
Nivel de endeudamiento.		X
Capital de trabajo.		X
COMERCIALIZACIÓN		
Planeación de ventas		
Registro de clientes.		X
Las ventas cumplen con los márgenes establecidos.		X
Ventas de contado	X	

FORTALEZAS	F	f
Control de ventas a crédito	X	
Prioridad de ventas en granos y abarrotos.	X	
Diversidad de secciones cosméticos, papelería y droguería.	X	
Diversidad de líneas de productos.		X
Operación de ventas		
Lista de precios.		X
Informes y estadísticas de ventas.	X	
Canales de distribución.		X
Vencimientos de cartera y rotación de cuentas por cobrar.		X
Publicidad y promoción		
Servicio a domicilio.	X	
Telemercado.	X	
Sábados de la alegría.	X	
Coordinación de la promoción con la publicidad.		X
Promociones de venta.		
Publicidad de radio y televisión local.		X
Rifas, descuentos y obsequios.		X
Capacidad competitiva		
Calidad de los productos.		X
Imagen corporativa. Gran aceptación del Supermercado entre la comunidad.		X
Participación en el mercado.	X	
Disponibilidad de productos.		X
Concentración de consumidores.		X
Exclusividad de productos propios.		X
Servicios		
Traslado de los productos adquiridos por el cliente a su carro particular o taxi		X

FORTALEZAS	F	f
Tarjeta cliente fiel.	X	
Diferentes modalidades de pago.	X	
Sección de servicio al cliente. Atención acerca de formas de pago, reclamos e información de productos disponibles.		X
Pago de servicios públicos de Acueducto, Cedelca y Emtel.	X	
Horarios de atención en jornada continua todos los días y extendidos en horas de la noche.	X	
DIRECCIÓN		
Reuniones periódicas de directivos.		X
Determinación clara de las responsabilidades por cada decisión.		X
TECNOLOGÍA E INFORMÁTICA		
Sistemas de información.		X
Bases de datos de proveedores, compras, ventas, inventarios, personal y clientes.	X	
Reportes del sistema utilizados para la toma de decisiones.		X
Sistema de información contable.	X	
Red de datos interna.		X
Flexibles en cuanto a cambios.		X
Sistema de comunicaciones		
Sistema de radio para comunicación interna.	X	
Sistema de radio para comunicación con servicio de taxis.	X	
Telefónicos, fax y fax módem.		X
Topología de redes.	X	
Equipos		
Circuito cerrado de televisión externo e interno.	X	
Servidores.		X
Computadores.	X	
Equipos de comunicación.	X	
Sistemas de alarmas.		X

FORTALEZAS	F	f
Mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos.		X
RELACIONES PÚBLICAS		
Buenas relaciones con organismos oficiales, acreedores y proveedores.	X	
Suministro de información al público de las actividades de la organización.		X
Participación de la organización en proyectos en beneficio de la comunidad.		X
COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN FORMAL		
Comités de gerencia.		X
Comité de mercadeo.		X
Grupo de mejoramiento continuo.		X

4.4. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES

DEBILIDADES	D	d
OBJETIVOS		
Los objetivos de la U.E.N. no están claramente definidos.	X	
Los objetivos de la U.E.N. se presuponen implícitos en la misión de la organización.		X
POLÍTICAS		
Las políticas no están por escrito.	X	
No han sido difundidas en su totalidad a todos los niveles.		X
Políticas prohibitivas hacia el cliente como el no permitir el ingreso de animales, o el consumo de alimentos al interior del punto de venta.	X	
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN	X	
La organización formal no coincide con la real.		X

DEBILIDADES	D	d
En algunos casos existe duplicidad de funciones.		X
Existen decisiones que pueden ser tomadas a nivel inferior que tienen que ser tomadas a nivel superior.		X
La estructura de servicio aun está en proceso y presenta fallas.	X	
La línea de mando medio es difusa debido a la continua rotación de supervisores y de los encargados de servicio al cliente.		X
La limitación de funciones del personal en cuanto al desempeño de tareas no le permite participar o desarrollar otras que está en condiciones de hacer.	X	
El Departamento de Mercadeo es como una organización aparte, pero el manejo administrativo, de planeación y financiero depende de una estructura central, lo cual hace lento cualquier tipo de tramitación.	X	
Se requiere de reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la U.E.N..		X
CULTURA ORGANIZACIONAL		
Gran resistencia al cambio y a la implantación de nuevas teorías administrativas.	X	
PLANEACIÓN		
La función del área de planeación se centra a la organización en general y deja por fuera al departamento de mercadeo, sólo se le tiene en cuenta para la presupuestación y pequeñas asesorías.		X
No se uso de la planeación estratégica.	X	
PRESUPUESTOS		
Los presupuestos son rígidos, no permiten modificaciones.		X
Las secciones de cada departamento no tienen conocimiento de los presupuestos que les son asignados.	X	
Presupuesto insuficiente para el cumplimiento de las responsabilidades del administrador.	X	

DEBILIDADES	D	d
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS		
No existen diagramas de flujo de procedimientos.		X
No se realizan estudios con la finalidad de ver que sistemas y procedimientos se pueden mecanizar.		X
No se realizan estudios de tiempo y movimientos.		X
Los procedimientos actuales toman mucho tiempo.	X	
Los procedimientos no están actualizados.	X	
PERSONAL		
Inadecuada escogencia del personal, se realizan pruebas técnicas y psicológicas, tan sólo por cumplir un requisito, pero la mayoría de los empleados ingresa por recomendación.	X	
El personal de nuevo ingreso no es presentado a sus compañeros de trabajo, ni se le muestran las instalaciones de la organización.	X	
No existe un período de ambientación para adaptarse al trabajo y a la empresa.		X
Las relaciones entre el personal operativo no son muy buenas.	X	
Las relaciones con el sindicato están deterioradas.		X
Los servicios que proporciona la U.E.N. en cuanto a comedor y alimentos son deficientes.		X
Falta de sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.		X
Las mercaderistas e impulsadoras por pertenecer a otras empresas no tienen sentido de pertenencia.	X	
Falta de motivación del cliente interno.		X
La supervisión y vigilancia a la que está sometido el personal es bastante tensa para este, ya que son demasiadas personas las que lo hacen.	X	
Insuficiente capacitación del personal encargado directamente de la atención al cliente.	X	

DEBILIDADES	D	d
No hay constante permanencia en el puesto de trabajo de las personas encargadas de servicio al cliente.	X	
El personal de apoyo tiene baja capacitación en cuanto a cultura de servicio al cliente.		X
El personal de apoyo, es decir, aquellos que no tienen contrato, mantienen un grado de inestabilidad alto.		X
HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL		
Dotaciones de seguridad para el personal.		X
Señalización y equipos para casos de emergencia.	X	
El aseo de baños públicos.	X	
RECURSOS MATERIALES		
Falta de diseño en la decoración de interiores.		X
Equipos de seguridad adecuados.	X	
Espacio insuficiente de cafetería, tanto para el cliente interno como para el externo.	X	
No existe la adecuada y suficiente seguridad ni para el personal, ni para los bienes de la organización.	X	
Los espacios físicos en la administración del Supermercado y en el subcentro de distribución son inadecuados e insuficientes.	X	
No existen equipos auxiliares para emergencias.		X
COMPRAS		
No existe manual de procedimientos por escrito, el proceso es implícito.		X
Los pedidos están sujetos a la visita del vendedor.		X
Proceso de pedidos manual para ingresarlo al sistema.	X	
El sistema tiene inconsistencias de inventarios, precios de venta, doble codificación de productos entre otros por la incorrecta digitación de datos.	X	
Automatización del proceso.	X	

DEBILIDADES	D	d
El subcentro no cuenta con la infraestructura adecuada para el almacenamiento de productos.	X	
Se presentan problemas de agotados.		X
PROVEEDORES		
En algunas líneas de productos no se cuenta con el suficiente número de proveedores.		X
ALMACENES E INVENTARIOS		
Rotación de inventarios tardía para fechas claves como quincenas y, fin de mes y ocasiones especiales.	X	
Demora de traslado de mercancía del centro de distribución al subcentro de distribución y posteriormente al punto de venta.		X
Falta surtido en algunas líneas de productos como: juguetería, ropa y accesorios para el hogar.	X	
Proceso de inventario físico no automatizado.	X	
Reportes de bajas mensual.		X
SERVICIOS GENERALES		
Aseo de áreas comunes es deficiente.		X
Aseo de baños públicos para el cliente es deficiente.	X	
CONTABILIDAD Y RECURSOS FINANCIEROS		
Inversiones en bolsa de valores.	X	
Deficiente gestión financiera.		X
Presupuestos desconocidos por el área contable.		X
COMERCIALIZACIÓN		
Planeación de ventas		
Planes de penetración del mercado.		X
No existe personal especializado de ventas.		X
Estudios de mercado.	X	
Desconocimiento de información de la competencia en cuanto a relaciones con los proveedores.		X

DEBILIDADES	D	d
Operación de ventas		
No se hacen catálogos de ventas.	X	
Sistemas de trabajo (control, fluidez y papeleo).	X	
Publicidad y promoción		
Carencia de una sección de diseño para editar publicidad.	X	
Exposición y percepción publicitaria de panfletos y volantes.	X	
Medición de efectos publicitarios.	X	
Deficiente página <i>WEB</i> para el área de mercadeo.	X	
Capacidad competitiva		
Carencia de un portafolio de productos.	X	
DIRECCIÓN		
Reportes de información dispersos.	X	
Carencia de un sistema de quejas y reclamos.		X
INFORMÁTICA		
Sistemas de información		
Manejo de la información no es ágil.	X	
Retardos de información.		X
Sistema de información entre centro de distribución y punto de venta no está conectado con el subcentro de distribución, lo cual arroja fallas en los inventarios.	X	
Los reportes de información no son los suficientes para la toma de decisiones.		X
Fallas del personal que maneja los equipos que alimentan al sistema de información.	X	
Información del punto de venta no es oportuna.	X	
Sistemas de comunicaciones		
No se ha implementado una Intranet.	X	
No existe correo electrónico interno.	X	

DEBILIDADES	D	d
Equipos		
<i>Sensormatic.</i>	X	
Refrigeradores.		X
RELACIONES PÚBLICAS		
No se efectúan encuestas para investigar lo que el consumidor piensa de la empresa, su personal y sus productos y/o servicios.	X	
Encuestas de actitud del personal.	X	
COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN FORMAL		
Los canales de comunicación al interior de la empresa en el nivel operativo no son efectivos.	X	
Comunicación y coordinación de compañeros de línea a nivel operativo.	X	
Objetivos y programas institucionales desconocidos por el personal operativo.	X	
OTROS		
Sistema de ventas por concesionarios.	X	
Carencia de secciones (ferretería, juguetería y restaurante)	X	

4.5. MATRIZ DE FACTOR INTERNO: PONDERACIÓN DE LAS VARIABLES MÁS REPRESENTATIVAS

VARIABLES	F/D	%	CLAS	R%
OBJETIVOS				
Los objetivos de la U.E.N. no están claramente definidos.	D	0.008	1	0.008
Los objetivos son susceptibles de alcanzarse.	F	0.007	3	0.021
POLÍTICAS				
Las políticas son claras y definidas.	F	0.007	3	0.021

VARIABLES	F/D	%	CLAS	R%
Regulación de precios.	F	0.006	4	0.024
Las políticas no están por escrito.	D	0.007	1	0.007
No han sido difundidas en su totalidad a todos los niveles.	d	0.007	2	0.014
Políticas prohibitivas hacia el cliente, alternativa de solución.	D	0.007	1	0.007
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN				
La organización está en proceso de cambio.	f	0.007	3	0.021
La estructura de servicio aun está en proceso y presenta fallas.	D	0.009	1	0.009
La línea de mando medio es difusa debido a la continua rotación de supervisores y de los encargados de servicio al cliente.	d	0.008	2	0.016
La limitación de funciones del personal en cuanto al desempeño de tareas no le permite participar o desarrollar otras que está en condiciones de hacer.	D	0.007	1	0.007
El manejo administrativo, de planeación y financiero depende de una estructura central, lo cual hace lento cualquier tipo de tramitación para el área de mercadeo.	D	0.008	1	0.008
PLANEACIÓN				
La organización cuenta con un área especializada para desempeñar la función de planeación.	f	0.007	3	0.021
La función del área de planeación se centra a la organización en general.	D	0.006	1	0.006
No se hace uso de la planeación estratégica.	D	0.01	1	0.01
CULTURA ORGANIZACIONAL				
Imagen corporativa. Responsabilidad social.	F	0.01	4	0.04
Gran resistencia al cambio y a la implantación de nuevas teorías administrativas.	D	0.009	1	0.009

VARIABLES	F/D	%	CLAS	R%
PRESUPUESTOS				
Los presupuestos son rígidos, no permiten modificaciones.	d	0.006	2	0.012
Las secciones de cada departamento no tienen conocimiento de los presupuestos que les son asignados.	D	0.006	1	0.006
Presupuesto insuficiente para el cumplimiento de las responsabilidades del administrador.	D	0.008	1	0.008
No existe financiamiento externo para la U.E.N..	F	0.01	4	0.04
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS				
No se realizan estudios con la finalidad de ver que sistemas y procedimientos se pueden mecanizar.	d	0.007	2	0.014
Los procedimientos actuales toman mucho tiempo.	D	0.007	1	0.007
PERSONAL				
Los puestos principales están ocupados por personas con capacidad técnica, experiencia y habilidad.	F	0.008	4	0.032
Se cuenta con estudios de análisis y evaluación de puestos.	f	0.007	3	0.021
Se da capacitación al personal de acuerdo a las necesidades del área de trabajo.	f	0.007	3	0.021
Los salarios a nivel directivo y operario son buenos en comparación con el medio laboral.	F	0.009	4	0.036
Existe total cumplimiento en los pagos de nómina.	F	0.012	4	0.048
Las condiciones de trabajo en cuanto a infraestructura física son adecuadas en la mayoría de oficinas.	F	0.008	4	0.032
Están establecidos programas de capacitación y mejoramiento anual.	f	0.007	3	0.021
Incentivos al personal diversos y llamativos.	F	0.007	4	0.028

VARIABLES	F/D	%	CLAS	R%
Existe una evaluación continua del desempeño.	f	0.007	3	0.021
Continúa rotación del personal operativo.	f	0.009	3	0.027
El personal operativo del Supermercado es relativamente joven lo que lo hace más dinámico y emprendedor.	f	0.007	3	0.021
Ingreso del personal por recomendación, dejando de lado los resultados de las pruebas de selección.	D	0.008	1	0.008
No existe un período de ambientación para adaptarse al trabajo y a la empresa.	d	0.008	2	0.016
Las relaciones personales entre el personal operativo están deterioradas.	D	0.008	1	0.008
Falta de sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.	d	0.008	2	0.016
Falta de motivación del cliente interno.	d	0.008	2	0.016
La supervisión y vigilancia a la que está sometido el personal es bastante tensa para este, ya que son demasiadas personas las que lo hacen.	D	0.008	1	0.008
Insuficiente capacitación del personal encargado directamente de la atención al cliente.	D	0.008	1	0.008
HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL				
No existen medidas adecuadas de higiene y seguridad industrial.	D	0.009	1	0.009
RECURSOS MATERIALES				
Capacidad de ampliación de infraestructura física.	F	0.008	4	0.032
Estratégica localización de la planta física.	F	0.009	4	0.036
Se utiliza la capacidad máxima del equipo disponible todos los meses del año.	f	0.007	3	0.021
El servicio de procesamiento de datos es propio.	F	0.008	4	0.032

VARIABLES	F/D	%	CLAS	R%
Se efectúa mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos con regularidad.	f	0.006	3	0.018
Falta de diseño en la decoración de interiores.	d	0.008	2	0.016
Espacio insuficiente de cafetería, tanto para el cliente interno como para el externo.	D	0.01	1	0.01
Espacios físicos inadecuados e insuficientes en la administración del Supermercado y en el subcentro de distribución.	D	0.01	1	0.01
COMPRAS				
Existen políticas en cuanto a rangos de pedidos en precios y cantidades.	f	0.008	3	0.024
Se cuenta con un catálogo actualizado de proveedores.	F	0.008	4	0.032
Existe coordinación entre el área de compras, centros de recibo y centro de pago.	F	0.007	4	0.028
Existen centros de recibo y despacho especializados.	F	0.007	4	0.028
El sistema tiene inconsistencias de inventarios, precios de venta, doble codificación de productos entre otros por la incorrecta digitación de datos.	D	0.01	1	0.01
El subcentro no cuenta con la infraestructura adecuada para el almacenamiento de productos.	d	0.007	2	0.014
Se presentan problemas de agotados.	d	0.007	2	0.014
PROVEEDORES				
Pago a proveedores en los términos establecidos.	F	0.009	4	0.036
Obtención de descuentos por pronto pago.	f	0.008	3	0.024
Liquidez para el pago a proveedores.	F	0.008	4	0.032
Amplia gama de proveedores.	F	0.009	4	0.036
Asociación a Asocajas. Facilidad de descuentos en compras.	F	0.007	4	0.028
Poder de negociación.	f	0.007	3	0.021

VARIABLES	F/D	%	CLAS	R%
ALMACENES E INVENTARIOS				
Infraestructura necesaria para el almacenamiento de productos en los centros de distribución.	f	0.007	3	0.021
Ubicación estratégica del centro y subcentro de distribución.	F	0.007	4	0.028
Adecuada clasificación y distribución de la mercancía.	f	0.007	3	0.021
Rotación de inventarios tardía para fechas claves como quincenas y, fin de mes y ocasiones especiales.	D	0.01	1	0.01
Falta surtido en algunas líneas de productos como: juguetería, ropa y accesorios para el hogar.	D	0.012	1	0.012
CONTABILIDAD Y RECURSOS FINANCIEROS				
Información contable oportuna y confiable.	F	0.012	4	0.048
Software contable.	F	0.010	4	0.040
Buenas relaciones con el sector financiero.	F	0.009	4	0.036
Claras políticas de crédito.	f	0.008	3	0.024
Sistema de pagos cumplido.	F	0.01	4	0.04
Razón corriente.	F	0.007	4	0.028
Prueba ácida.	F	0.007	4	0.028
Nivel de endeudamiento.	f	0.007	3	0.021
Capital de trabajo.	f	0.007	3	0.021
Inversiones en bolsa de valores.	D	0.007	1	0.007
Deficiente gestión financiera.	D	0.010	2	0.020
COMERCIALIZACIÓN				
Planeación de ventas				
Diversidad de secciones cosméticos, papelería y droguería.	F	0.007	4	0.028
No existe personal especializado de ventas.	D	0.008	2	0.016
Operación de ventas				

VARIABLES	F/D	%	CLAS	R%
No se hacen catálogos de ventas.	D	0.009	1	0.009
Publicidad y promoción				
Servicio a domicilio.	F	0.009	4	0.036
Telemercado.	F	0.007	4	0.028
Sábados de la alegría.	F	0.006	4	0.024
No existe sección de diseño para editar publicidad.	D	0.009	1	0.009
Medición de efectos publicitarios.	D	0.009	1	0.009
Deficiente página WEB para mercadeo	D	0.009	1	0.009
Capacidad competitiva				
Imagen corporativa. Gran aceptación del Supermercado entre la comunidad.	f	0.008	3	0.024
Participación en el mercado según las ventas.	F	0.007	4	0.028
Disponibilidad de productos.	f	0.007	3	0.021
Concentración de consumidores.	f	0.006	3	0.018
Exclusividad de productos propios.	F	0.007	4	0.028
Carencia de un portafolio de productos.	D	0.011	1	0.011
Tarjeta cliente fiel.	F	0.008	4	0.032
Diferentes modalidades de pago	F	0.009	4	0.036
Pago de servicios públicos.	f	0.006	3	0.018
Horarios de atención en jornada continua todos los días y extendidos en horas de la noche.	F	0.011	4	0.044
DIRECCIÓN				
Reportes de información dispersos.	D	0.011	1	0.011
Carencia de un sistema de quejas y reclamos.	d	0.008	2	0.016
TECNOLOGÍA E INFORMÁTICA				
Sistemas de información.				
Bases de datos de proveedores, compras, ventas, inventarios, personal y clientes.	F	0.008	4	0.032

VARIABLES	F/D	%	CLAS	R%
Red de datos interna.	f	0.008	3	0.024
Sistema de información entre centro de distribución y punto de venta no está conectado con el subcentro de distribución, lo cual arroja fallas en los inventarios.	D	0.011	1	0.011
Información del punto de venta no es oportuna.	D	0.011	1	0.011
Sistemas de comunicaciones				
Topología de redes.	f	0.007	3	0.021
No se ha implementado una Intranet.	D	0.011	1	0.011
No existe correo electrónico interno.	D	0.01	1	0.01
Equipos				
Circuito cerrado de televisión externo e interno.	F	0.008	4	0.032
Servidores.	f	0.007	3	0.021
Computadores.	F	0.007	4	0.028
<i>Sensormatic.</i>	D	0.009	1	0.009
RELACIONES PÚBLICAS				
Buenas relaciones con organismos oficiales, acreedores y proveedores.	F	0.008	4	0.032
Suministro de información al público de las actividades de la organización.	f	0.007	3	0.021
Participación de la organización en proyectos en beneficio de la comunidad.	f	0.007	3	0.021
No se efectúan encuestas para investigar lo que el consumidor piensa de la empresa, su personal y sus productos y/o servicios.	D	0.01	1	0.01
Encuestas de actitud del personal.	D	0.01	1	0.01
COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN FORMAL				
Comités de gerencia.	f	0.007	3	0.021
Comité de mercadeo.	f	0.007	3	0.021

VARIABLES	F/D	%	CLAS	R%
Grupo de mejoramiento continuo.	f	0.006	3	0.018
Los canales de comunicación al interior de la empresa en el nivel operativo no son efectivos.	D	0.007	1	0.007
Comunicación y coordinación de compañeros de línea a nivel operativo.	D	0.007	1	0.007
OTROS				
Sistema de ventas por concesionarios.	D	0.011	1	0.011
Carencia de secciones (ferretería, juguetería y restaurante)	D	0.012	1	0.012
TOTAL PONDERADO		1		2.496

4.6. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTOR INTERNO

Al ponderar las variables más representativas internamente, se obtiene un total ponderado aproximado de **2.5**, lo cual indica que el Supermercado *Comfacauca* se encuentra en un poco más del 60% de rendimiento, con posibilidades de supervivencia, crecimiento y competitividad, lo que lo hace una organización con miras hacia el futuro que debe incrementar sus fortalezas y minimizar o erradicar todas sus debilidades. De la matriz cabe resaltar las principales debilidades y fortalezas.

DEBILIDADES

- La resistencia al cambio y el no desear implementar nuevas teorías administrativas, lo cual en un determinado momento crítico puede poner en peligro la solidez de la organización, haciéndola incompetente frente a otras de su misma actividad.
- No haber aplicado la planeación estratégica en ningún área.
- Implementar mejores y adecuadas medidas de higiene y seguridad industrial.
- Tener aun inconsistencias del sistema en el programa de información comercial Cinco, pero generados por fallas humanas de digitación.

- Falta de la información real en una momento dado del tiempo en cuanto a inventarios, discriminados en centro, subcentro y Supermercado.
- Demasiada dispersión en la información, ya que se encuentra disponible sólo en cada una de las secciones concernientes, lo cual dificulta el reporte inmediato de cifras, indicadores e informes.
- Implementación de una Intranet, así como también de un correo electrónico interno que facilite la comunicación e información de todas las áreas.
- Falta de más y mejores equipos de seguridad.
- Para fines de mes y quincenas se presentan problemas de agotados ocasionando perturbaciones en la rotación de inventarios.
- La carencia de otras líneas de productos de uso frecuente en el hogar, así como también de otras secciones de servicios.
- Falta de mejores análisis para manejar una óptima gestión financiera.
- Carecer de una sección de diseño y edición de publicidad, así como la evaluación y control en la medición de la misma.
- La no edición de un portafolio de productos y servicios.
- Falta de gestión en las relaciones públicas tanto con el cliente interno como el externo en el sentido de estudios periódicos de actitudes y preferencias.
- Carencia de una cultura de servicio, sea por fallas en la selección y contratación del personal, de la inducción o de la falta de capacitación en este sentido.
- El sistema de concesiones no permite que sea el mismo Supermercado quien tenga el control de todas las secciones, ni el manejo del personal, el surtido de productos y la regulación de precios.

FORTALEZAS

- La imagen corporativa.
- La lealtad del cliente.
- La tecnología basada en los programas y equipos utilizados para el manejo y control de toda la organización, así como el sistema de comunicaciones interno.
- La ubicación estratégica del Supermercado.

- Los horarios de atención extendidos con los que se cuenta.
- El servicio a domicilio.
- El cumplimiento en los pagos tanto para el personal como para los proveedores.
- Mantener en cero el nivel de endeudamiento con el sector financiero.

CAPITULO III

5. MATRIZ DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Se reconoce una imagen corporativa fundamentada en la responsabilidad social. • Bases de datos de proveedores, compras, ventas, inventarios, personal y clientes. • Se cuenta con el personal suficiente para suplir las necesidades del Supermercado. • Distribución adecuada de los productos. • Horarios de atención. • Manejo de altos estándares de Calidad. • Ubicación estratégica de la planta física. • Amplia liquides para el pago de sus obligaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran resistencia al cambio por parte del personal para adoptar una cultura de servicio. • Inconsistencias en el programa de compras y ventas. • Carencia de otras secciones y líneas de productos. • Carencia de una sección de diseño y publicidad. • No se cuenta con indicadores para medición de efectos publicitarios. • Carencia de un sistema eficiente de quejas y reclamos. • Inadecuada ambientación y decoración de interiores. • Falta de un equipo adecuado de seguridad para evitar robos. • No implementación de Intranet y correo electrónico interno. • Inefectivos canales de comunicación internos en el nivel operativo.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Software de gestión. • Software operativo. • Tecnología de equipos de seguridad. • Objetivos y estrategias de las asociaciones del sector. • IPC. • Hábitos de compra • Sólida lealtad del cliente. • Concentración de compradores. • Importancia del volumen de compras • Disponibilidad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluación tecnológica continua. * Penetración en Mercado nuevo con producto nuevo. * Evaluación de estándares de calidad en cuanto a productos. * Instrumentos de medición y evaluación. * Competitividad y participación en el mercado. * Diferenciación del servicio. * * Utilidad a los compradores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación y educación al personal * Comunicación eficiente y efectiva. * Educación a la gerencia. * Concienciación hacia una cultura de servicio. * Inversión en mejoramiento físico. * Reingeniería a las operaciones internas del Supermercado. * Implementación de equipos de seguridad.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Composición social de la población y nivel de vida • Tendencia del proceso de paz. • Actitud con relación al servicio al cliente. • Gran cantidad de competidores. • PIRB. 	<ul style="list-style-type: none"> * Motivación al personal para un mayor sentido de pertenencia. * Penetración a nuevos mercados con productos actuales. * Aprovechamiento de los descuentos ofrecidos por los proveedores por compras al por mayor y prontos pagos. * Diversificación de productos y servicios. * Alianzas con las industrias del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> * Control a las concesiones o en su defecto eliminarlas e implantar esas líneas como propias. * Diálogos y acuerdos con la competencia actual y potencial en pro del mejoramiento del mercado y de la competencia leal.

6. PLANES ESTRATÉGICOS: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Hace parte del análisis estratégico la formulación de la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización, debido a que estos se constituyen en pilares para ella. Así pues la misión es la razón de ser de la organización, la visión es la manera de la organización proyectarse al futuro o lo que espera llegar a ser, los objetivos son los resultados específicos que se quieren lograr cuando se quiere obtener la misión y las estrategias son la manera como llevar a cabo esos objetivos, es decir, las acciones que se realizarían para ello.

Todo lo anterior puede ser replanteado o actualizado según se haga pertinente en el transcurso del tiempo.

Cabe anotar que las misiones aquí formuladas son las que actualmente están en la organización, en cambio la visión es una sugerencia realizada.

6.1. MISIÓN

GENERAL. La Caja de Compensación Familiar del Cauca *COMFACAUCA* tiene como misión satisfacer plenamente las necesidades de sus afiliados y de la comunidad en general prestando los servicios de recreación, mercadeo social, droguerías, turismo, etc. Así mismo generar un mejoramiento de la calidad de vida del trabajador afiliado, siendo una empresa competitiva y líder en el departamento.

En el departamento de mercadeo la misión es aliviar las cargas económicas del trabajador, trabajador afiliado y su familia abaratando los costos de la canasta familiar y medicamentos, así mismo ser líderes dentro de este sector.

MISION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO. Comercialización de productos de excelente calidad con políticas que le permitan ser reguladora de precios mediante las diferentes dependencias instaladas en el Departamento del Cauca.

Contamos con un equipo humano competente, efectivo, creativo y comprometido con el mejoramiento continuo.

MISIÓN DEL SUPERMERCADO CENTRAL. Vender productos de la canasta familiar y satisfacer las necesidades de la comunidad de Popayán en general, mediante el ofrecimiento de bienes de consumo, servicios y atención al cliente con calidad y en forma oportuna.

Contamos con un equipo humano capacitado, con sentido de pertenencia, dispuesto a ofrecer lo mejor de sí para el bienestar de nuestros clientes.

6.2. VISIÓN

La visión de la Caja de Compensación Familiar del Cauca está enfocada totalmente a la satisfacción integral del cliente, que es la razón de ser de la organización, buscamos ser líderes en el departamento en este sentido y lograr ampliar nuestras instalaciones y servicios en un mediano plazo, caracterizándonos por prestar un buen servicio y poder ofrecer precios favorables y competitivos en el área de mercadeo social y droguerías.

6.3. OBJETIVOS

- Prestar un excelente servicio por medio de la capacitación de nuestro personal a nivel del Supermercado.
- Atender en forma oportuna todos los requerimientos tanto de nuestro cliente interno como externo.
- Ofrecer el más completo surtido de productos de la canasta familiar con una calidad insuperable y a los mejores precios.
- Mejorar los sistemas de información de la empresa para evitar fallas frecuentes (códigos de artículos, control en bodega, inventarios y contabilidad)
- Controlar más eficientemente los concesionarios para que no alteren la propuesta de *Comfacauca* en cuanto a precios bajos y excelente calidad.
- Fomentar las buenas relaciones entre trabajadores y clientes.
- Cubrir los pagos a proveedores en las fechas oportunas.
- Crear un ambiente de trabajo apropiado en el cual se desarrollen las actividades propuestas con espíritu de trabajo en equipo.
- Incrementar el índice de ventas en un 10% mediante el mejoramiento del servicio al cliente y la calidad de nuestros productos, en el próximo año.
- Alcanzar una rentabilidad de los dineros que la organización no invierte en el Supermercado, pero sí en inversiones seguras como CDT, acciones de empresas sólidas etc.
- Abrir supermercados en otras zonas del Departamento para mayor cubrimiento del mercado en los próximos 5 años.

6.4. ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS OF

- Continua actualización tecnológica para acelerar los procesos y a la vez obtener nuevos y mejores resultados en el manejo de la información como también poder brindar a los clientes internos y externos un mejor servicio.
- Mejoramiento del enlace en la página Web corporativa para el Departamento de Mercadeo que brinde al usuario información acerca de productos, servicios y el cronograma anual de actividades, descuentos y promociones.
- Evaluación de estándares de calidad en cuanto a productos.
- Evaluación del desempeño del personal con relación a la organización y al servicio al cliente.
- Permanente surtido de la gama de productos, conservando precios competitivos y que favorezcan la canasta familiar.

ESTRATEGIAS OD

- Generación de programas en el Instituto de Capacitación de *Comfacauca* que vayan en pro del mejoramiento del Supermercado y otros servicios, es decir, la capacitación al personal a cerca de estándares de calidad, servicio al cliente, e importancia de la comunicación interna en los procesos operativos.
- Generación de un ambiente agradable que motive al cliente a comprar y volver al Supermercado, dando calidez al espacio físico, es decir, la asesoría en diseño y ambientación de interiores.
- Sistema de quejas, reclamos y sugerencias para lograr eficientes canales de comunicación entre el cliente y el Supermercado.
- Eficientes canales de comunicación entre dependencias relacionadas para que puedan conocer información que sea común a ellas.

- Aprovechamiento de las nuevas tendencias administrativas en cuanto al servicio para impulsar el cambio y tratar de vencer la resistencia que existe hacia el.
- Evaluación y modificación en los manuales de procedimientos.
- Implementación de equipos de seguridad.

ESTRATEGIAS AF

- Aprovechamiento de los descuentos que ofrecen los proveedores por compras al por mayor y por pronto pagos y lograr así transferirlo al consumidor final.
- Desarrollo de nuevos mercados a nivel regional cubriendo las necesidades insatisfechas de la población.
- Incentivar al personal para que se sienta comprometido con la empresa y no cree un ambiente laboral de confusión.
- Ampliación de la línea de productos y servicios.
- Continuo trabajo en equipo con las demás cajas de compensación.

ESTRATEGIAS AD

- Control a los precios de los productos de los concesionarios al igual que el servicio que prestan, o en su defecto eliminarlos e implantar esas líneas como propias.
- Diálogos y acuerdos con la competencia actual y potencial en pro del mejoramiento del mercado y de la competencia leal.

CAPITULO IV

7. PLANES DE ACCIÓN PROPUESTOS

Los planes de acción se formulan una vez el análisis estratégico ha sido efectuado y se han formulado las estrategias respectivas, es entonces cuando se identifican los principales problemas para poder trazar los proyectos que los contrarresten o eliminen. A cada proyecto se le debe: dar un nombre, identificar objetivos, formular estrategias con sus correspondientes actividades, metas y responsables. El plan de acción que se lleve a cabo puede ser uno o pueden ser varios de ellos, y se pueden desarrollar individual o simultáneamente.

7.1. PLAN DE MEJORAMIENTO AL PERSONAL

PROBLEMA: Fallas en la selección de personal, falta de inducción y falta de capacitación.

PROYECTO: Selección y capacitación de personal.

OBJETIVOS

- Lograr un mejor desempeño del personal.
- Elevar la autoestima del personal.
- Realizar una estricta selección del personal.
- Crear una cultura de trabajo en equipo que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización.

ESTRATEGIAS

- Capacitación al personal en las áreas que presentan debilidades en la matriz EFI.
- Mecanismos de ascenso para el personal
- Alianzas estratégicas para capacitación con organismos como: universidades y centros de formación técnica profesional.
- Aprovechamiento del Departamento de Servicios Sociales para motivación y capacitación del personal.

ACTIVIDADES

- Elaborar cronogramas para el desarrollo de los cursos de capacitación.
- Definir temas de capacitación.
- Consecución del personal para las capacitaciones.
- Adecuación de los sitios de capacitación.
- Realizar evaluaciones de desempeño para el personal ya capacitado.
- Generar posibilidades de ascenso al personal capacitado.
- Programar entrevistas estrictas para el personal nuevo, logrando seleccionar al más capacitado para los diferentes cargos.

METAS

- En noviembre del año 2001 tener organizados los diferentes cursos de capacitación que se dictarán.
- En febrero del año 2002 comenzar con los cursos de capacitación para los empleados.
- En junio del año 2002 haber rediseñado los formatos de selección de personal.
- Al final de los años 2001 y 2002 dar reconocimiento al desempeño del personal.

RESPONSABLES

- Jefe Departamento de Servicios Sociales
- Jefe Sección de Recursos Humanos
- Jefe del Departamento de Mercadeo.
- Administrador del Supermercado Central.
- Supervisores de personal.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Descripción	Presupuesto
Estudio de temas de capacitación	200.000
Sitio o salón de reuniones	2'000.000
Estudio de necesidades para cargos	500.000
Personal capacitador	1'500.000
Refrigerios	500.000
Diseño de herramientas de medición para satisfacer necesidades de los cargos	500.000
Total	5'200.000

INDICADORES DE EVALUACIÓN

Variable	Indicador
Asistencia del personal a capacitaciones.	Horas programadas/ Horas asistencia
Evaluación de los temas tratados.	Calificaciones superiores a 3.5 en una escala de 1 a 5
Ocupación de vacantes por personal existente (ascensos).	Número de vacantes/ Personal ascendido
Personal nuevo	Personal convocado/ Personal preseleccionado

7.2. PLAN DE ESTRUCTURA DE SERVICIO

PROBLEMA: No tener definida la estructura de servicio.

PROYECTO: Desarrollar la estructura de servicio.

OBJETIVOS

- Definir los servicios ofrecidos.
- Medir la satisfacción del cliente externo.
- Estructurar el sistema de servicio.
- Estructurar la sección de servicio al cliente.
- Estructurar el sistema de quejas y sugerencias.

ESTRATEGIAS

- Realización de una auditoría de servicio.
- Creación de la sección de servicio al cliente.

ACTIVIDADES

- Especificar el portafolio de servicios.
- Definir líneas de productos.
- Determinar tamaño de la muestra.
- Realizar encuestas a clientes.
- Tabular encuestas.
- Analizar información.
- Tomar decisiones derivadas del estudio.
- Conformación del equipo de trabajo en servicio al cliente.

METAS

- En agosto del año 2001 tener creada la sección de servicio al cliente con todos los implementos necesarios para su funcionamiento.
- En diciembre del año 2001 medir los beneficios alcanzados con la estructura de servicio.
- En julio del año 2002 consolidar la cultura de servicio en toda la U.E.N.

RESPONSABLES

- Jefe del Departamento de Mercadeo.
- Administrador del Supermercado Central.
- Supervisores de personal.
- Equipo de trabajo de servicio al cliente.
- Personal operativo.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Descripción	Presupuesto
Especificación del portafolio de servicios y líneas de productos.	500.000
Estudio de mercados.	1'000.000
Sistematización de datos y análisis de resultados	1'000.000
Sugerencias y conclusiones	1'500.000
Total	4'000.000

INDICADORES DE EVALUACIÓN

Variable	Indicador
Cliente satisfecho (Sección servicio al cliente).	Número de clientes atendidos/ Inquietudes o problemas solucionados.
Grado de excelencia.	Número de quejas y reclamos/ Número de felicitaciones y estímulos
Utilidad de sección	Número de personas atendidas/ Día

7.3. COMFACAUCA EN LA RED.

PROBLEMA: Incidencia de las nuevas tecnologías en el desarrollo de las organizaciones actuales.

PROYECTO: Mercadeo global y ventas en línea.

OBJETIVOS

- Dar a conocer la U.E.N globalmente.
- Desarrollar el mercadeo en línea.
- Disminuir el costo de transacciones.
- Desarrollar nuevos mercados.
- Hacer más eficiente el servicio.

ESTRATEGIAS

- Penetración al mercado con mejores precios y promociones.
- Domicilio gratuito de productos comprados por este medio.
- Portal en *Internet* con artículos, precios y diferentes promociones.
- Separación del Supermercado físico y el virtual como dos U.E.N. distintas.
- Posicionamiento de la marca *Comfacauca* virtual en la mente del consumidor.

ACTIVIDADES

- Realizar estudios de factibilidad para la implementación de nuevos servicios.
- Realizar estudios técnicos.
- Desarrollo de página *Web*.
- Montaje en el servidor.

- Capacitación al personal encargado.

METAS

- En el primer semestre del año 2002 tener montada la infraestructura para comenzar a realizar las primeras transacciones en línea.
- Al finalizar el año 2002 haber conseguido un alto conocimiento, posicionamiento y mejoramiento de las ventas por este medio.

RESPONSABLES

- Jefe del Departamento de Mercadeo.
- Administrador del Supermercado Central.
- Jefe del Departamento Administrativo (Area Financiera)
- Jefe del Departamento de Planeación.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Descripción	Presupuesto
Estudio de mercado	1'000.000
Especificación de líneas de productos	500.000
Desarrollo del portal Web	10'000.000
Capacitación del personal	500.000
Permanencia en el servidor	1'200.000
Total	13'200.000

INDICADORES DE EVALUACIÓN

Variable	Indicador
Efectividad del sistema	Número de visitas al día/ Número de compras al día.
Nivel de costos	Costo transacción física/ Costo transacción virtual.
Indice comparativo de ventas	Número de ventas virtuales/ Número de ventas reales.

7.4. PLAN DE MEJORAMIENTO DE AMBIENTACIÓN, DISEÑO DE INTERIORES Y SEGURIDAD.

PROBLEMA: Falta de decoración de interiores de la planta física y fallas en la seguridad.

PROYECTO: Remodelación y adecuación de interiores y montaje de un sistema de seguridad apropiado.

OBJETIVOS

- Remodelar el diseño de interiores para una óptima presentación del Supermercado.
- Implementar ambientación musical al Supermercado.
- Implementar modernos y mejores equipos de seguridad.
- Disminuir el índice de robos al interior del Supermercado.

ESTRATEGIAS

- Adecuación y diseño de interiores.
- Utilización de la psicología del color.
- Ambientación musical.
- Implementación de sofisticados sistemas de seguridad.

ACTIVIDADES

- Contratar psicólogos especialistas en cromoterapia, que asesoren la remodelación, ambientación y decoración del Supermercado.
- Reestructurar la organización física del Supermercado (distribución en planta) causando el menor trauma en los clientes.
- Cotizar el sistema de seguridad.

- Implantar cámaras de seguridad adicionales en lugares estratégicos al interior y exterior del Supermercado.
- Implantar *Sensormatic* en todas las salidas del Supermercado.
- Colocar las marcas de seguridad en los artículos para la implementación del *Sensormatic*.
- Organizar eventos que atraigan a los clientes para que observen el Supermercado sin el afán de los días ordinarios.
- Hacer evaluaciones comparativas en la organización de lo sucedido antes y después de los cambios.

METAS

- En diciembre del año 2001 tener los diseños que se aplicarán en cuanto a remodelación y seguridad.
- En el primer semestre del año 2002 realizar la adecuación de interiores.
- A finales del año 2001 implementar el sistema de seguridad.
- En el segundo semestre del año 2002 realizar las actividades que atraigan e incentiven a clientes actuales y nuevos clientes.

RESPONSABLES

- Jefe del Departamento de Mercadeo.
- Jefe del Departamento Administrativo (Área financiera).
- Administrador del Supermercado Central.
- Jefe del Departamento de Planeación.
- Personal del Supermercado.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Descripción	Presupuesto
Consecución y contratación de expertos	5'000.000
Remodelación y adecuación del Supermercado.	30'000.000
Adquisición e instalación de equipos de seguridad.	80'000.000
Total	115'000.000

INDICADORES DE EVALUACIÓN

Variable	Indicador
Indice comparativo de clientes	Número clientes mes/ Número clientes mes año anterior.
Indice de seguridad.	Número de robos frustrados mes/ Número de robos frustrados año anterior.
Ahorros por prevención	% de pérdidas actual/ % pérdidas año anterior.
Indice comparativo de compras	Valor compras mes / Valor compras mes año anterior.

8. APLICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

En la matriz de factor interno se encontró como gran debilidad la resistencia al cambio y la implementación de nuevas teorías de administrativas, acompañado esto de la falta de inducción y capacitación de todos los empleados relacionados directamente con la atención al cliente. Considerando la gran importancia que en las tendencias del mercado tienen los clientes, se determinó que es el área de mayor interés en caso de realizar dicho plan de acción, y es el que presenta mayores deficiencias.

Cabe anotar que existen fallas en las relaciones interpersonales de los empleados que se encuentran en dicho grupo, lo que hace que el trabajo en equipo sea prácticamente nulo.

Se propone utilizar el instituto de capacitación de *Comfacauca* para realizar una serie de cursos y conferencias sobre: atención al cliente, trabajo en equipo, utilización de recursos, selección y capacitación del personal nuevo, y también realizar convenios y alianzas estratégicas con instituciones educativas tales como: universidades y centros de formación técnica - profesional. Se puede considerar que alumnos adelantados de diferentes programas académicos en la Universidad dicten algunas charlas, orientados por los profesores más conocedores del tema, este recurso además de incentivar al personal tendría un efecto positivo al interior de la Universidad. Así mismo se puede considerar incentivar al personal que se destaque en sus puestos de trabajo, posteriormente con una mayor capacitación, con un aumento de responsabilidades y futuras posibilidades de ascenso.

Para hacer la evaluación de los alcances de este proyecto se debe tener en cuenta que el enfoque es hacia el personal, es por ello, que se deben encontrar índices de medición de eficiencia, con y sin proyecto, para tener un parámetro de referencia.

Se tendrían que evaluar los niveles de entrenamiento, nivel de promoción, el clima laboral, la eficiencia de la labor, la satisfacción del cliente externo con el servicio recibido; el retorno de la inversión en capacitación con incremento de ventas, así esta evaluación permitiría determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y lo acertado de las estrategias que se utilizaron y permitiría corregir los errores para producir una capacitación de mejor calidad en el siguiente ciclo.

Así mismo otro aspecto importante y resaltado por los clientes es el deseo de tener en el Supermercado un lugar más acogedor, ya que actualmente es una local frío que no motiva al cliente a pasar mucho tiempo en su interior, por lo tanto incorporamos como estrategias para alcanzar en el corto plazo la creación de un ambiente más agradable para el cliente y así mismo para los empleados ya que los motivará en su trabajo, el resultado será medido en el incremento del número de visitas por los clientes y el aumento en las ventas.

PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO. ESTRUCTURA PARA EL SERVICIO

No existe aún una estructura para el servicio definida, pero se está trabajando para que ello sea un hecho, para esto se comenzó por motivar al personal y darle orientaciones que apuntaran hacia la cultura de servicio, también se crearon aproximaciones de dos secciones fundamentales que son: servicio al cliente y servicio a domicilio, las cuales dependen directamente de la administración.

Se piensan organizar mejor las bases de datos en cuanto a los clientes con los que se cuenta, en estas se relaciona: nombre del cliente, dirección, teléfono, productos más solicitados y productos sugeridos.

8.1. AUDITORÍA DE SERVICIOS

Es conveniente llevar a cabo una *auditoría de servicios* al interior del Supermercado *Comfacauca*, la cual tiene como principio fundamental medir la satisfacción de los clientes, con el fin de mantener y mejorar las relaciones comerciales con ellos.

Para llevar a cabo esta *auditoría* se analizan diferentes aspectos de la organización tales como portafolio de servicios, líneas de productos, servicio comercial, servicios preventa y post venta y capacidad para hacer frente a la competencia.

Esta *auditoría* se basa entonces en un análisis de los diferentes factores que afectan a la organización y principalmente en las tres fases de planeación que distingue la guía Internacional de Auditoría de Estados Financieros:

- Conocimiento del negocio del cliente
- Desarrollo de un plan general de auditoría.
- Preparación de un programa de auditoría.

Para la obtención de los datos primarios se deben realizar encuestas a los diferentes usuarios del Supermercado obteniendo los índices de satisfacción del cliente y el perfil de competencia con base en la percepción del cliente.

8.1.1. OBJETIVOS

Objetivo General. Medir la satisfacción del cliente con respecto al servicio que recibe del Supermercado *Comfacauca*, para determinar las posibles fallas que se presentan y dar una solución adecuada utilizando de una manera efectiva los recursos para ello dispuestos.

Objetivos Específicos

- Determinar el grado de conocimiento y aceptación de los productos y servicios que ofrece el Supermercado por parte de sus clientes.

- Determinar la capacidad de la competencia.
- Evaluar la calidad de los servicios prestados por el Supermercado a sus clientes.
- Medir el grado de interacción de la organización con el cliente en todos los puntos de contacto.

8.1.2. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO DEL CLIENTE. El Supermercado tiene como objetivo principal el satisfacer las necesidades que en cuanto a productos de la canasta familiar y otros similares tengan las diferentes personas que conforman su clientela.

El grado de especialización y diferenciación que tiene el Supermercado es el de brindar productos de excelente calidad a precios más bajos que su competencia, así mismo se esta esmerando por ofrecer una serie de servicios que con el tiempo podrán marcar la pauta y generarán un mayor grado de satisfacción tanto para el cliente interno como externo.

❖ Los servicios o portafolio de servicios que ofrece *Comfacauca* son los siguientes:

- Comercialización y venta de bienes intermedios.
- Comercialización y venta de medicamentos.
- Diferentes modalidades de pago.
- Pago de servicios públicos para clientes.
- Horarios de atención extendidos, en días ordinarios y festivos.
- Servicio a domicilio.
- Servicio de parqueadero.
- Manejo de tarjeta cliente fiel.

❖ Línea de productos:

- Aseo en general.
- Granos y abarrotos.
- Rancho y licores.
- Papelería.
- Artículos para el hogar.

- Frutas y verduras.
- Ropa.
- Droguería.

❖ El servicio comercial:

- Publicidad en radio y televisión.
- Promociones en las secciones de exhibición.

❖ El servicio preventa que caracteriza la organización es el siguiente:

- Espacio físico.
- Atención en el punto de venta en forma personalizada.
- Información en la sección de servicio al cliente.
- Impulsadoras.

❖ En cuanto al servicio post venta se tiene:

- Atención de reclamos y devoluciones.
- Cambio de productos.

❖ En cuanto a la competencia tenemos:

Se toma como referencia a los principales competidores en el segmento del mercado al que pertenece la U.E.N. como se sabe son: Carulla, Olímpica y Almacenes LEY.

- Almacenes LEY aunque tiene gran variedad en ropa y artículos para el hogar, se encuentra por debajo de nuestra organización en la línea de granos y abarrotes, los precios son un poco más altos y no cuenta con los horarios extendidos, lo cual significa que aunque esta por debajo de nuestra organización en este sentido tiene grandes oportunidades y esta bien posicionado en el mercado.
- El Supermercado Carulla tiene más segmentado su mercado por su ubicación en el sector norte de la ciudad y por el tipo de cliente que tiene. Su fuerte son las secciones de carnes, frutas y verduras y la panadería.

- Para Carulla, Olímpica y Almacenes Ley los factores más importantes son la Telemática y la disponibilidad de los productos.
- No hay diferencias significativas entre los factores ya que las organizaciones se encuentran en un sector muy similar, las diferencias más marcadas se pueden dar en el servicio al cliente, el precio, la cantidad del surtido, y la gama de variedad de algunos productos.
- Por lo tanto *Comfacauca*, tendrá que basarse en estos factores para lograr ser líder en el sector.
- De acuerdo con el estudio de precios realizados a 63 productos principales de la canasta familiar (ver cuadro13) se obtuvo que Olímpica tiene el 42% de los productos a más bajo precio que *Comfacauca* y que Almacenes Ley tiene el 30% de los productos a igual precio.

Cuadro 13. Comparativo de precios de los principales artículos de la canasta familiar en un Supermercado.

Característica	Carulla	%	Olímpica	%	Ley	%	Total
Productos a más bajo precio	21	33.33	27	42.86	11	17.46	59
Productos a igual precio	8	12.7	10	15.87	19	30.16	37
Total	29	46.03	37	58.73	30	47.62	

- ❖ En cuanto a imagen corporativa. *Comfacauca* tiene una imagen corporativa basada en el mercadeo social, los clientes tienen en claro que la Caja de Compensación es una entidad seria y sólida donde encuentran productos de excelente calidad a los mejores precios de la ciudad debido a que su misión, es brindar un mejor nivel de vida al trabajador y su familia.
- ❖ La lealtad del cliente. El Supermercado ha estado en el mercado durante veintidós años, lo que le ha permitido tener gran acogida entre la población de Popayán, la cual

ha respondido siempre con las expectativas y objetivos del mercadeo social del Supermercado.

8.1.3. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE SERVICIOS. Se espera obtener información cualitativa y cuantitativa, que permita evaluar el nivel actual de la calidad del servicio y posteriormente formular estrategias, ésta información será válida, confiable y objetiva.

TAMAÑO DE LA MUESTRA. Para recolectar la información se determina la herramienta de medición que en este caso es el muestreo estadístico.

Para tener un mayor grado de confiabilidad en las encuestas a realizar se emplea el muestreo aleatorio simple, el cual garantiza que cada uno de los individuos de la población tenga la misma oportunidad de aparecer en la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra, se determinó que nuestra población objetivo sería los clientes del Supermercado que se encontrasen en las instalaciones en los momentos de realizar las encuestas.

Al no conocer con exactitud el tamaño de la población, dado que no hay información al respecto, se utiliza la fórmula general establecida:

$$n = \frac{Z^2 * (p * q)}{e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza

p = Variabilidad positiva

q = Variabilidad negativa.

e = Precisión o error

La sustitución quedara así:

$$Z = 95\% = 95.5\% \approx 96\%$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 0.05$$

Al aplicar en la fórmula

$$n = \frac{1.96^2 * (0.5 * 0.5)}{0.05^2}$$

$$n = 384.16$$

DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN. La herramienta para este caso es la encuesta, ya que es la técnica de recolección usada con mayor frecuencia para este tipo de estudios. El cuestionario consta de una pregunta abierta, preguntas cerradas, preguntas de selección múltiple y preguntas dicotómicas. El modelo del cuestionario puede verse en el anexo G.

TRABAJO DE CAMPO. Para llevar a cabo este trabajo se consideraron las siguientes pautas:

- Características de las personas del equipo encuestador. El equipo constó de 8 personas que llevaron a cabo las encuestas al interior del Supermercado a los diferentes clientes que en el momento se encontraban realizando su mercado. El equipo recibió instrucciones para realizar la encuesta y dominaba las preguntas que se estaban haciendo, así como también tenía claridad de los servicios y características del Supermercado en caso de preguntas acerca del mismo.
- Imparcialidad, honestidad y madurez. El equipo estaba en capacidad de realizar las encuestas con las anteriores características.
- Tiempo de realización. El trabajo se desarrolló en el mes de junio del año 2000 entre el 2 y el 15 del mismo mes.

Para escoger el cliente que se iba a encuestar se tuvo en cuenta:

- La persona que decide o afecta la decisión de compra del producto.
- Que esta persona conociera la relación comercial y de servicio con la empresa.
- Que fuera factor determinante para el mantenimiento o mejoría de la relación entre la Empresa y el cliente.

Durante la realización de las encuestas se pudo observar la acogida y el interés por parte del cliente de suministrar la información requerida, tan sólo 15 personas rechazaron la encuesta por falta de tiempo o por falta de interés.

RESULTADOS ESPECÍFICOS. Los resultados específicos obtenidos en la encuesta realizada a los clientes puede verse en el anexo G.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Los servicios de mayor conocimiento del cliente independientemente de la comercialización de bienes intermedios y de medicamentos son el pago de servicios públicos y los horarios extendidos con un 94.3% y un 87% respectivamente, y el de menor conocimiento es el manejo de la tarjeta cliente fiel con un 37%.
- El 60.9% de los clientes da una calificación de los servicios buena.
- Los productos de mayor compra son abarrotes y artículos de aseo ambos con un 87.8% y los de menor compra son los artículos del almacén de ropa con un 23.7%.
- Casi la mitad de los clientes encuentran en su mayoría todos los productos que necesitan.
- El 74.2 % de los clientes piensa que los productos se encuentran bien distribuidos, ubicados y organizados.
- Los clientes manifiestan querer otros servicios como cafetería y restaurante con un 70.1 % y ferretería con un 68.2%, entre otros.

- El 70.1 % de los clientes piensa que la ambientación y decoración del Supermercado es buena.
- El 66.9% de los clientes no ha hecho uso de la sección de servicio al cliente.
- De los clientes que han solicitado información en servicio al cliente, el 90.6 % piensan que se les suministró información completa, clara y oportuna.
- Sólo el 25.52% de los clientes han hecho reclamos en servicio al cliente y de estos el 53.1% cree que la atención obtenida fue buena. Del 30% que justifican las fallas en el momento de la atención, el 46.66% asegura que fue por demora en atenderles.
- El 69.8% de los clientes considera que el tiempo que debe esperar en el punto de pago es el necesario, mientras que el 27.3% considera que tiene que esperar demasiado.
- El 96.6% de los clientes opina que la atención en el punto de pago es cordial y amable.
- Sólo el 38.5% de los clientes tiene problemas algunas veces en el punto de pago por mala codificación o diferencia de precios.
- Tan sólo el 8.6% de los clientes tiene problemas en el momento de cancelar su compra con modalidades de pago diferentes al efectivo y de ellos (58.82%) el mayor problema lo tienen con la tarjeta débito.
- El 78.4% de los clientes opina que la presentación del personal que labora en el Supermercado es buena.
- El 51.3% de los clientes emitió sugerencias, de estas se consolidaron 64 opiniones diferentes.
- De las sugerencias recibidas cabe destacar las siguientes por encontrarse mencionadas en varios clientes. En su orden de porcentaje están:
 - Mayor variedad y surtido de productos y mejor rotación de los mismos.
 - Mejor manejo de las relaciones interpersonales personal - clientes.
 - Agilidad en los puestos de pago.
 - Incrementar el número de cajas en temporadas ordinarias como en las críticas.
 - Mejorar el surtido de ropa.
 - Mejorar la ambientación y decoración del Supermercado.

- No cambiar los productos de sitio.
- Mejorar la sección de carnes, así como manejar precios competitivos.
- Mantener buen nivel de precios.
- Mejorar la señalización del Supermercado.
- No ejercer tanta presión en la labor de vigilancia hacia el cliente.
- Implementar servicio de seguridad en el parqueadero.
- Ampliar la línea de importados.
- Mejorar las secciones de cafetería y frutas y verduras, tanto en variedad, calidad y precio.
- De los resultados se lleva a cabo el siguiente cruce de variables:

% Parcial. Significa el porcentaje equivalente al total de los casos válidos.

% Total. Significa el porcentaje equivalente del total de clientes encuestados.

1. Servicios que conoce el cliente y calificación de los mismos

Servicios	Excelentes		Buenos		Regulares		Malos	
	% Par.	% Tot.	% Par.	% Tot.	% Par.	% Tot.	% Par.	% Tot.
Pago de servicios públicos	35.9	33.85	61.6	58.07	2.5	2.34	0	0
Tarjeta cliente fiel	45.1	16.66	50	18.49	4.2	1.56	0.7	0.26
Modalidades de pago	40.3	29.16	56.8	41.14	2.9	2.08	0	0
Parqueadero	35.2	26.82	62.5	47.65	2.4	1.82	0	0
Servicio a domicilio	40.5	25	56.1	34.63	3	1.82	0.4	0.26
Horarios de atención	37.3	32.81	59.8	52.6	2.7	2.34	0.3	0.26
Comercialización y venta de bienes intermedios.	32	32	48	48	20	20	0	0
Comercialización y venta de medicamentos.	35.5	35.5	52.5	52.5	12	12	0	0

De los clientes que conocen el pago de servicios públicos el 58.07% piensan que es un buen servicio y el 52.6% cree lo mismo de los horarios de atención.

Una tercera parte de los clientes considera que los servicios ofrecidos son excelentes.

2. Líneas de productos que compra el cliente y frecuencia de consecución de los mismas.

	Todos		Casi todos		Algunos	
	% Parcial	% Total	% Parcial	% Total	% Parcial	% Total
Abarrotes	50.4	44.27	17.2	15.1	32.3	28.38
Artículos de aseo	49.6	43.75	16.8	14.84	33.6	29.68
Rancho y licores	53	22.91	16.9	7.29	30.1	13.02
Frutas y verduras	55.2	24.74	18.6	8.33	26.2	11.71
Medicamentos	53.4	30.73	14.9	8.6	31.7	18.23
Artículos de papelería	59	26.56	12.7	5.73	28.3	12.76
Ropa	67	15.88	9.9	2.34	23.1	5.46
Carnes	59.9	25.26	17.3	7.3	22.8	9.63

El 44.27% y 43.75% de los clientes encuentran todos los artículos que buscan en las líneas de productos de abarrotes y artículos de aseo; mientras que las líneas de ropa, frutas y verduras y rancho y licores son las que menos encuentra.

3. Requerimiento de información en servicio al cliente. Información suministrada completa, clara y oportuna.

Del 33% de los clientes que solicitaron información en servicio al cliente el 90.6% de ellos opina que la información suministrada fue completa, clara y oportuna y el 9.4% restante no opinó lo mismo.

4. Calificación del servicio recibido y falla en la que se incurrió en el momento de prestarlo.

	Excelente		Bueno		Regular	
	% Parcial	% Total	% Parcial	% Total	% Parcial	% Total
Mala atención	0	0	66.7	0.52	33.3	0.26
Demora en la atención	14.3	0.52	78.6	2.86	7.1	0.26
No hubo solución al problema	25	0.52	62.5	1.3	12.5	0.26
No hubo información	0	0	80	1.04	20	0.26

Aunque la mayoría de los clientes calificaron el servicio obtenido como bueno, sin embargo anotan que se presentaron fallas presentadas como: demora en atenderles, el no suministro de información y la no solución al problema presentado.

5. Frecuencia de inconvenientes en la forma de pago y modalidad de pago que generó el inconveniente.

	Siempre		Algunas veces	
	% Parcial	% Total	% Parcial	% Total
Tarjeta crédito	0	0	29.41	3.84
Crédito institucional	0	0	2.94	0.26
Tarjeta débito	2.94	0	55.88	4.94
Cheque	0	0	8.82	0.78

El 55.88% de los clientes que tuvieron inconvenientes con la forma de pago, fue con el manejo de la tarjeta débito, y el 29.41% con la tarjeta crédito.

GRÁFICOS MÁS REPRESENTATIVOS DE LAS VARIABLES

La figura 17 muestra en que porcentaje son compradas las diferentes líneas de productos y la figura 18 muestra en qué porcentajes son preferidas otras líneas de productos y servicios.

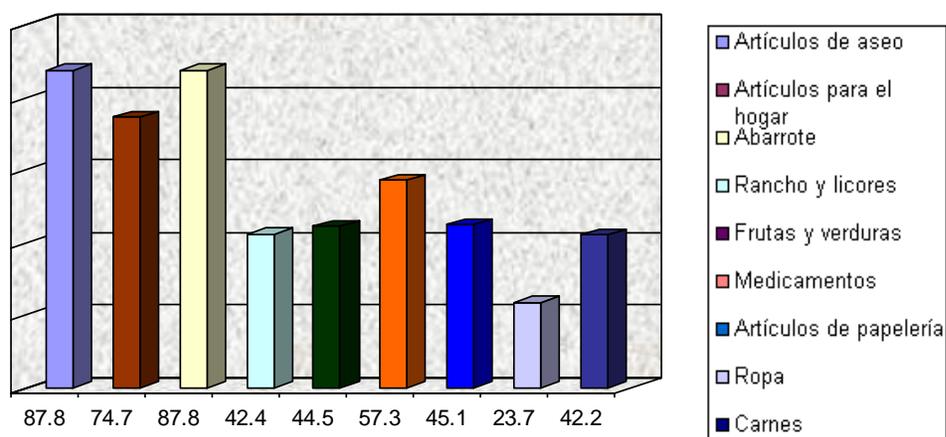


Figura 17. Porcentaje de consumo de artículos.

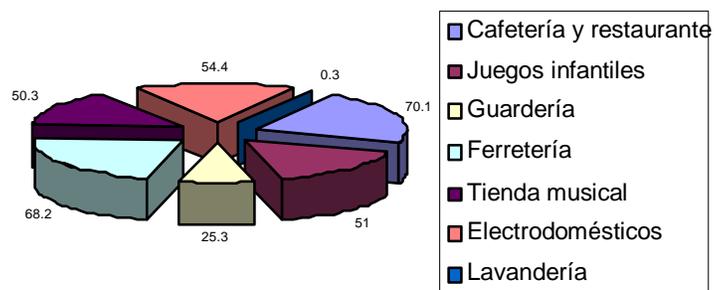


Figura 18. Porcentaje de preferencias de otros líneas de negocio.

EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO. Para efectos de medición y evaluación de la herramienta de medición se le dio una ponderación relativa a cada pregunta del cuestionario según su grado de importancia. La sumatoria de la ponderación para las 18 preguntas realizadas es de 100 y el valor dado a cada una de ellas es el siguiente:

Pregunta	Valor	Pregunta	Valor	Pregunta	Valor
1	8	7	6	13	7
2	8	8 y 9	7	14	6
3	7	10	4	15 y 16	5
4	7	11	4	17	5
5	6	12	6	18	6
6	8				
Total					100

CALIFICACIÓN

1. Cada respuesta tiene un valor de 1

% de respuestas obtenidas	Calificación
94.3	0.943
61.7	0.617
87	0.87
37	0.37
72.1	0.721
75.8	0.758
100	1
100	1
Total	6.279

- 2.

% de respuestas obtenidas	Valor	Calificación
36.2	8	2.896
60.9	6	3.654
2.6	4	0.104
0.3	1	0.003
Total		6.657

3. Cada respuesta tiene un valor de 0.777

% de respuestas obtenidas	Calificación
87.8	0.683
74.7	0.581
87.8	0.683
42.4	0.330
44.5	0.346
57.3	0.446
45.1	0.351
23.7	0.184
42.2	0.328
Total	3.932

4.

% de respuestas obtenidas	Valor	Calificación
48.7	7	3.409
34.9	4	1.396
16.4	1	0.164
Total		4.969

5.

% de respuestas obtenidas	Valor	Calificación
17.4	6	1.044
74.2	5	3.71
7.3	3	0.219
0.8	1	0.008
Total		4.981

6. Cada respuesta tiene un valor de 1.142

% de respuestas obtenidas	Calificación
70.1	0.801
51	0.583
25.3	0.289
68.2	0.779
50.3	0.575
54.4	0.622
0.3	0.003
Total	3.653

7.

% de respuestas obtenidas	Valor	Calificación
12	6	0.72
70.1	5	3.505
15.7	3	0.471
2.1	1	0.021
Total		4.717

8 y 9.

% de respuestas obtenidas	Valor	Calificación
90.6	7	6.342
9.4	0	0
Total		6.342

10.

% de respuestas obtenidas	Valor	Calificación
26.5	4	1.06
53.1	3	1.593
12.2	2	0.244
8.2	0	0
Total		2.897

11.

% de respuestas obtenidas	Calificación
7.8	0
92.2	3.688
Total	3.688

12.

% de respuestas obtenidas	Valor	Calificación
27.3	1	0.273
69.8	5	3.49
2.9	6	0.174
Total		3.937

13.

% de respuestas obtenidas	Valor	Calificación
96.6	7	6.762
3.1	0	0
Total		6.762

14.

% de respuestas obtenidas	Valor	Calificación
1	1	0.01
38.5	5	1.925
60.4	6	3.624
Total		5.559

15 y 16.

% de respuestas obtenidas	Valor	Calificación
0.3	1	0.003
8.6	3	0.258
91.1	5	4.555
Total		4.816

17.

% de respuestas obtenidas	Valor	Calificación
16.4	5	0.82
78.4	4	3.136
5.2	3	0.156
Total		4.112

18.

% de respuestas obtenidas	Valor	Calificación
58.85	6	3.531
41.15	0	0
Total		3.531

RESULTADOS

Pregunta	Calificación	Pregunta	Calificación	Pregunta	Calificación
1	6.279	7	4.717	13	6.762
2	6.657	8 y 9	6.342	14	5.559
3	3.932	10	2.897	15 y 16	4.816
4	4.969	11	3.688	17	4.112
5	4.981	12	3.937	18	3.531
6	3.653				
Total					76.83

La calificación obtenida para el cuestionario es de 76.25 lo que significa que se encuentra en un nivel medio alto de servicio, el cual es susceptible de mejoras sustanciales que irán en detrimento del nivel competitivo de la U.E.N.

8.2. ESTRUCTURA DE SERVICIO

Todas las organizaciones, sean públicas o privadas, tiene una misión muy importante y es la satisfacción de los deseos, las expectativas y las necesidades de una serie de usuarios tanto externos como internos que hacen posible la subsistencia de las mismas en el medio.

Para lograr cumplir a cabalidad con esta misión se debe establecer un programa de calidad en el servicio que deberá estar orientado en crear una verdadera cultura organizacional hacia la excelencia del servicio centrada en una filosofía de respeto al usuario.

La estructura de servicio estará enfocada a la creación de una verdadera sección de servicio al cliente, así como también a la formulación de un manual de atención al cliente que deberá ser implantado en todo el Supermercado, lo cual significa una capacitación y orientación del mismo a todo el personal que labora en su interior.

SECCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE. Es una sección que brinda al cliente un espacio adecuado para satisfacer los requerimientos, inquietudes e información que necesite del Supermercado en general. La sección pondrá en práctica el manual de atención al cliente. Deberá estar atendida por una o dos personas altamente capacitadas y con el suficiente conocimiento de las instalaciones y del personal del Supermercado. Una de las personas deberá tener autonomía en la toma de decisiones con respecto a la solución de problemas que presente el cliente. Los recursos físicos de los cuales deberá disponer la sección son:

- Un computador.
- Datáfonos.
- Equipo de sonido.
- Micrófono.

- Utiles de oficina necesarios para su adecuado funcionamiento.
- Suministros permanentes tanto para las cajas como para las cajeras.
- Buzón para reclamos y sugerencias.

El tipo de información que deberá manejar la sección de tipo permanente debe ser:

- Información del punto de venta donde consten: líneas de productos con sus correspondientes tipos y cantidades de productos, precios de venta, ofertas y promociones.
- Productos agotados.
- Programación de las actividades, descuentos, rifas y promociones del Supermercado que se realicen en el año.
- Personal que se encuentra laborando diariamente.
- Ofertas del día.
- Distribución en planta del Supermercado.
- Control del sistema de quejas y reclamos.

Servicios que presta la sección

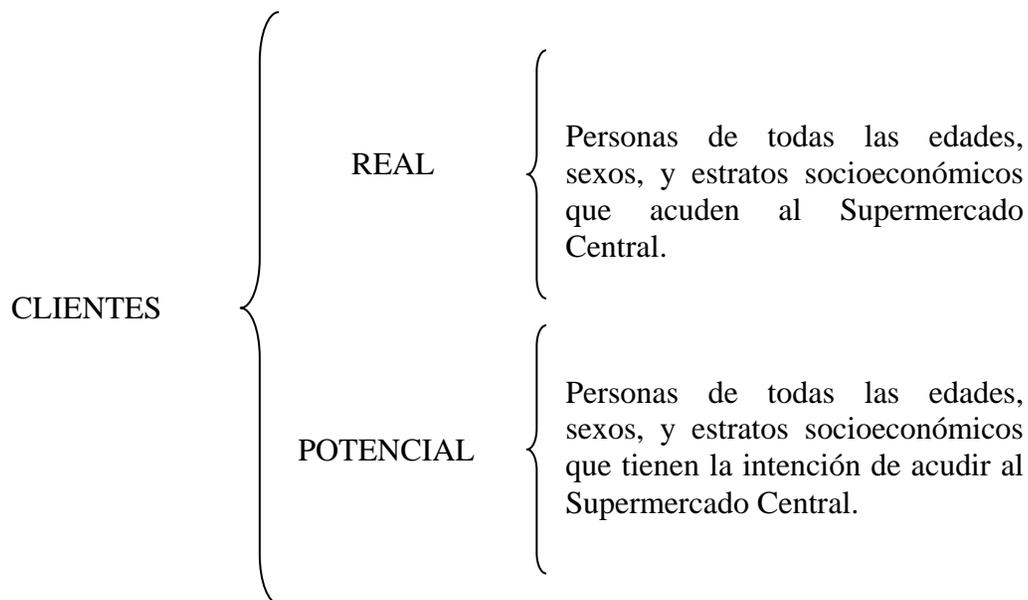
- Asesoría a los clientes en cuanto a las formas de pago que existen, ubicación de los productos, información de servicios adicionales.
- Recopilación y sistematización de la documentación requerida para dar curso a las transacciones y operaciones del día.
- Atención y asesoría personalizada en temas de interés a los clientes como días en que se van a realizar descuentos, ofertas, promociones y rifas, así como también la programación de los eventos a realizarse en el mes.
- Solución a problemas presentados bien sea con los productos o los servicios.



Figura 19. Sección de servicio al cliente.

¿Quiénes son los clientes?

Cientes: Son todas aquellas personas que requieren de nuestro servicio, que han quedado satisfechos con el y que por nuestra esmerada atención deciden regresar a nosotros cada vez que tienen una necesidad.



8.3. MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Este manual busca proporcionar una serie de pautas al personal encargado de la sección dado que en el momento de prestar un servicio, es decir, en el momento de la verdad existen parámetros que permiten aprender a conocer y comprender los diversos tipos de usuarios, que en este caso serán los clientes y demás personas que requieran los servicios de la sección de Servicio al Cliente, de esta manera se pretende darles un tratamiento acorde con sus características y necesidades.

El manual es una adaptación al manual general de atención redactado en las cartillas de servicio del SENA.

Los clientes y demás personas que requieren del servicio, merecen respeto y este respeto se ve reflejado en la forma de ser y actuar ante ellos, por tal motivo se debe recordar y poner en práctica algunas cualidades mentales, éticas y físicas, además de otras recomendaciones adicionales de comportamiento con los clientes.

Cualidades mentales. Ver Figura 20.

Conocimientos. Los conocimientos son indispensables en cualquier campo que se desempeñe, pero además de tener los conocimientos básicos dados por los estudios que se hayan realizado, es necesario tener conocimiento de la labor de la organización, de su estructura, de las políticas, normas y reglas que la regulan, para así poder suministrar una información objetiva, clara y oportuna; además de poder desempeñarse óptimamente en el cargo y la labor encomendada.

Creatividad. Ser creativo no es más que poder responder rápidamente a inquietudes, preguntas, labores encomendadas de una manera lógica, razonable y pertinente.

Poder de persuasión. Es importante poder tener criterios que respalden afirmaciones o hechos, de esta manera se logra de alguna modo tratar de convencer a las personas de algo

que se quiera hacer o de que se le pueden solucionar sus problemas y resolver sus inquietudes.

Atención. El grado de atención hace referencia a la capacidad de poder concentrarse ante lo que se habla, se lee o se escribe. Tener suma atención cuando se está trabajando permite que se hagan las cosas bien y más adelante se de razón de o que se ha estado haciendo, así mismo es posible atender a las personas.

Buena memoria. El recordamiento de características tanto cuantitativas como cualitativas permite brindar una mejor información a quien la requiera.

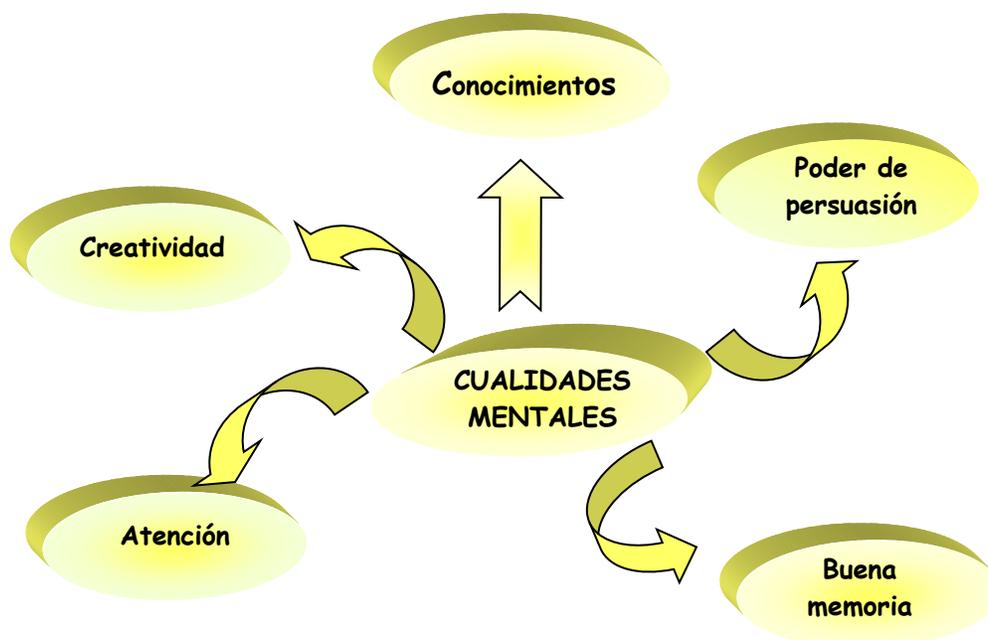


Figura 20. Cualidades mentales

Cualidades éticas. Ver Figura 21.

Responsabilidad. La responsabilidad implica desempeñarse con un alto grado de precisión, llevar a cabo las tareas encomendadas y cumplir a cabalidad con las funciones adquiridas, el ser responsable por lo que se hace permite asumir las equivocaciones o los errores que se cometan.

Veracidad. La verdad en todo momento, permite la credibilidad y la confianza, logrando así que exista un buen ambiente de trabajo. Además es importante saber que existe sinceridad para poder así delegar tareas y actividades teniendo la certeza de que pueden llegar a feliz término.

Al atender a un cliente es de vital importancia hablarle franca y espontáneamente, lo cual permite que la información suministrada sea aceptada fácilmente y se sienta confiado y esmeradamente atendido.

Honradez. Ser y actuar honradamente es de vital importancia dado que esto garantiza la seguridad de una organización. La no pérdida o extravío de documentación, recursos materiales y financieros debe ser una constante de preservación de todo el personal.

Dignidad. La dignidad está relacionada con la autoestima, el amor propio y el respeto a uno mismo, es así entonces como puede ser posible brindar a las personas que lo rodean respeto y lograr comportarse con altura a cualquier situación que se presente.



Figura 21. Cualidades éticas.

Cualidades físicas. Ver Figura 22.

1. *Conservar una buena salud.* Si se sufre de quebrantos de salud, no se puede dar el rendimiento esperado en el trabajo, ya que el estado de ánimo es la carta de presentación ante los clientes del servicio que se presta, y si se está enfermo, el estado de ánimo será deprimente y negativo lo cual hace que no se impacte favorablemente al cliente objetivo y este pierda todo interés en escuchar y atender a lo que se le dice.

Se sugieren algunas recomendaciones para tener y conservar la buena salud:

- Mantener un régimen de sueño normal.
- Procurar tomar una buena alimentación.
- Hacer diariamente ejercicios físicos y practicar un deporte.
- Gozar de sanos esparcimientos.
- Evitar los excesos especialmente de alcohol y tabaco.
- Mantener controles médicos y odontológicos periódicamente.

2. *Tener una buena presentación.* Una buena presentación, es un elemento necesario para impactar favorablemente en los demás, para que así posteriormente el impacto favorable se vea reflejado en el servicio.

Se debe tener en cuenta que el personal es la imagen de la organización, por tal motivo debe mantener una excelente presentación personal, puesto que, así como los clientes lo ven, ven a la organización.

- Ser simpático y actuar con naturalidad.
- El factor más importante de la simpatía es la sonrisa; una sonrisa oportuna, sincera y agradable se convierte en el tónico más efectivo para cautivar la atención de los demás.



Figura 22. Cualidades físicas.

▪ Recomendaciones

Se debe tener en cuenta y practicar las siguientes normas de cortesía que harán de la persona alguien sumamente simpática y agradable:

- Sonreír en forma permanente.
- Sentir placer en satisfacer a los demás.
- Tratar a los demás como se quiere que a uno lo traten.
- Decir siempre gracias y por favor.
- Escuche a los demás con atención.
- No discutir (menos con los clientes).
- Ser puntual.
- Cumplir con las promesas.
- No dejar translucir las preocupaciones personales.
- Ser particularmente cuidadoso al atender quejas.
- Ser amable siempre pero sobre todo cuando se hable por teléfono.
- Ser alegre ya que a nadie le gusta la gente triste e irritable.

El Actuar con naturalidad implica que la persona se aprecia y valora, a la vez que respeta la forma de ser de los demás, además se gana la amistad de todos los que le rodean.

Recomendación especial

- No adoptar actitudes falsas.
- No imitar a los demás.
- Sentir lo que se dice.

Análisis de los clientes

Uno de los mejores métodos para conocer un poco más a los clientes usuarios de los servicios que se les presta es analizando su comportamiento, puesto que, *"La mente dirige los nervios, dirige los músculos y los movimientos del cuerpo"*. En otras palabras *"El hombre actúa como piensa."*

Por lo tanto si se requiere un indicio que sirva para calcular el pensamiento de los clientes sólo hay una manera de obtenerlo: A través del análisis de sus acciones.

Analizando las diferentes actuaciones de los clientes, se puede sacar la siguiente clasificación que permitirá identificar a cada uno de ellos de acuerdo a su comportamiento frente a la persona que lo atiende. Ver figura 23.

TIPOS DE CLIENTES Y TECNICAS A EMPLEAR

▪ El cliente dominante e impulsivo

Características:

- Es de acciones rápidas, impaciente, interrumpe con frecuencia y exige razones.
- Es amigo de discusiones.
- Habla fuerte, es brusco y agresivo.
- Es muy egoísta y se cree superior a los demás.
- Le gusta tomar sus propias decisiones.
- Es exagerado en sus quejas.

Como tratarlo:

- Escucharlo con paciencia y conservar la calma y buen humor.
- No discutirle y menos asuntos ajenos al servicio que se presta.
- Atenderle con sumo interés sus posibles reclamos.
- No dejarse impresionar con su brusquedad, pues es su modo de ser natural.
- Enseñarle pocos artículos.
- Su argumentación ha de ser breve.
- Formularle pocas preguntas.

- El cliente reservado o silencioso

Características:

- Permanece callado durante toda su argumentación.
- No hace comentarios, ni pide opiniones.
- Difícilmente contesta las preguntas que se le hace.
- Su rostro es impenetrable, da la sensación de misterioso, de no entender lo que se le dice.
- Se ofende con facilidad.
- Asume actitud precavida, por timidez o dificultad de expresión.

Como tratarlo:

- Ganarse su confianza.
- Hacerle preguntas sencillas, cuyas respuestas sean afirmativas.
- Sus argumentos deben ser completos y se deben respetar pero en distinta forma.
- Armarse de paciencia, ser amable.
- Presentarle soluciones prácticas a sus necesidades.

- El cliente vanidoso

Características:

- Trata de demostrar que sabe más que usted y del servicio que usted presta.
- Contradice o pone en duda sus afirmaciones.
- Pretende darle lecciones al mundo entero sobre su competencia y cualquier tema.

Como tratarlo:

- Elogiarlo, sobre todo en presencia de sus amigos, pues ello lo entusiasma.

- Acoger con interés sus opiniones y sugerencias.
- Ser paciente y atento, no dejarse intimidar.
- Tener mucho tacto y no contradecirlo.
- No permitir que se desconcierte.
- Su argumentación ha de ser corta y con pocas preguntas.

▪ El cliente gruñón

Características:

- Es la persona que siempre esta enojada por cualquier motivo.
- Es caprichoso y generalmente vive malhumorado consigo mismo.
- A veces asume una actitud defensiva y desconcertante.

Como tratarlo:

- Escucharlo con atención.
- Tratar de comprenderlo.
- Estar de acuerdo con él en parte y luego presentarle con autoridad su afirmación.
- Ser breve y claro.
- No discutirle ni contradecirle.
- Tratarlo con amabilidad y paciencia.

▪ El cliente técnico

Características:

- Sabe más o igual sobre nuestro servicio.
- Sabe lo que quiere y exige lo que mejor sirva a sus propósitos.
- Es detallista y todo lo analiza.
- Todo lo compara.

Como tratarlo:

- Argumentar con exactitud y buena fe, contestar con precisión matemática a sus preguntas.
- Evitar hacerle recomendaciones equivocadas.
- Pedirle opinión sobre el servicio.
- No extenderse en argumentos, ser breve.

- El cliente colaborador

Características:

- Ayuda a solucionar los problemas cuando hay duda.
- Es comprensivo y no es amigo de discusiones.
- Es amable.

Como tratarlo:

- No abusar de su amabilidad y
- No tratar de darle algo que no se ajuste a sus necesidades.



Figura 23. Tipos de clientes.

8.4. LAS QUEJAS Y RECLAMOS

Las quejas y reclamos por parte de los clientes deben tener un control y tratamiento sistemático, ya que es una manera de satisfacerlos debidamente, dándoles un servicio de calidad y una imagen de organización orientada hacia él.

Para poner en marcha el sistema hace falta crear un servicio encargado de la resolución de quejas y no sólo del registro. El mismo servicio confeccionará el manejo del proceso de reclamos, cuyo objetivo es solucionar los problemas. En este sentido, el manual tiene dos diferenciadas: una referida al tratamiento de los reclamos que comprende la recogida de los datos y la explotación de los mismos; otra, tiene que ver con la gestión de la queja propiamente dicha e involucra estudios, registros y soluciones para que sirvan de elemento preventivo y no se vuelvan a producir los mismos errores.

Para recoger los datos se hace necesario un documento impreso que consta de cinco partes y que clasifican distintos tipos de información. Datos sobre la reclamación, el servicio, el reclamante, la garantía y la satisfacción del cliente cuando se le ha dado la solución. El cliente debe estar informado sobre su reclamación, qué tratamiento recibe, qué respuesta habrá, cuándo y finalmente, la resolución.

El tratamiento de los reclamos se completa con la explotación de los datos que también implican cinco diferentes acciones y documentos.

El primero es un documento en el que constan los datos y el número de reclamación que se remitirá a las secciones involucradas o que pueden orientar la búsqueda de la solución. El segundo comunica la reclamación a las secciones que puedan dar soluciones concretas o aportar sugerencias directas. El tercer documento sobre la explotación de datos es la carta al reclamante, en la que se le asegurará la rápida satisfacción. El cuarto es el registro de los reclamos, que es un registro de calidad que recoge la reclamación y sus datos: número de reclamación, fecha, nombre del reclamante, servicio, fecha de satisfacción, código de satisfacción una vez dada la solución. El quinto es un registro de la calidad referido a la solución de la reclamación en el que constan: número y fecha de la reclamación, código y fecha de la solución, coste de la solución.

Los seis registros de la calidad necesarios para la buena marcha del sistema son:

- Situación de quejas.
- Acciones correctivas.

- Quejas ordenadas por costes.
- Quejas agrupadas por productos o servicios.
- Quejas ordenadas por productos o servicios. Se acumulan todas las quejas de un mismo servicio y se clasifican en relación decreciente al costo correspondiente de cada servicio.
- Cantidad de reclamos por servicio. Informe estadístico del número de quejas y reclamos por cada producto.

Para poner en práctica el sistema es necesario crear el servicio con un responsable que pueda tener abierto el diálogo con los jefes de departamento o sección. Invertir en la toma de conciencia por la calidad y arreglar los problemas de mando, comunicación, organización o coordinación, así como trabajar las actitudes personales es previo a la puesta en práctica del sistema.

CONCLUSIONES

Después de desarrollar este trabajo de Planeación Estratégica nos damos cuenta que esta herramienta tiene mucha validez porque amplía el horizonte y las perspectivas que de la industria puedan tener el personal involucrado en dicho proceso y es un importante factor para la toma de decisiones adecuadas y el logro de un alto nivel de competitividad al interior de la industria, sin embargo, la cambiante situación de los entornos y el alto nivel de competencia entre los actores involucrados genera que los procesos de planeación sean muy dinámicos obligando a los encargados a realizar un trabajo a conciencia que se centre en las variables fundamentales para que su monitoreo continuo genere rápidas soluciones a los problemas que se puedan presentar en el transcurso del proceso. A continuación presentamos las conclusiones generales que representan el extracto más importante de lo que se logró a lo largo de este trabajo.

- Se requiere de una estructura para el servicio, ya que el servicio y la atención al cliente en especial, presenta serias deficiencias, las cuales deberán ir mejorando, empezando por incentivar a su personal, brindándole una adecuada capacitación a cerca de la cultura de servicio y es en este sentido donde debe ser bastante perseverante dada la barrera de resistencia al cambio que existe.
- En la actualidad la base funcional de toda organización son sus clientes, tanto internos como externos, y mucho más para esta clase de negocio por lo tanto la organización se debe esforzar por satisfacerle de la manera más eficiente y completa posible.
- Debe existir mejor coordinación de las actividades a realizar, al igual que una veraz y oportuna información de las mismas.

- El Supermercado requiere de una innovación en la adecuación, diseño y decoración de interiores así como también de una adecuada ambientación.
- El sistema de concesionarios es una gran debilidad dada la no regulación de precios y la falta de calidad en algunos de ellos.
- El Departamento de Mercadeo requiere de un apoyo en diseño y publicidad especializado, así como también una evaluación y medición del impacto publicitario que se realice.
- Las inversiones en seguridad, publicidad y tecnología son fundamentales para este tipo de negocio, lo cual requiere una alta capacidad de innovación en todos los aspectos.
- Hay una gran diferencia en la cultura del personal, destacándose el logro de satisfacción propia en los empleados de menor nivel y la satisfacción del cliente en los de mayor nivel.
- La U.E.N. se ha caracterizado por una cultura del poder en la cual este se usa para proteger a las personas que están del lado de los directivos y castigar a los demás.
- Al ver el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones a nivel académico y en el mundo real nos damos cuenta que hay grandes diferencias, sin embargo en el nivel académico se quieren y desarrollan una serie de habilidades indispensables para el buen desempeño laboral sin descartar que estas se tienen que ir actualizando con el paso del tiempo.

SUGERENCIAS

- Como primera medida para que la planeación estratégica sea eficiente se recomienda un monitoreo constante de los factores que la afectan tanto interna como externamente logrando anticiparse a los cambios del medio de una manera eficiente y adecuada.
- Para competir se requiere de una sólida infraestructura, unos precios competitivos, pero sobretodo de un ambiente interno óptimo y de una estructura de servicio basada fundamentalmente en el cliente externo con el debido apoyo y capacitación al cliente interno.
- Capacitar y estimular al personal para un mejor desempeño de sus labores. Además de ello el personal requiere de una continua motivación, de que le brinden la debida importancia y confianza que él se merece.
- Dar mayor participación al personal operativo en el desarrollo de los planes corporativos, ya que estas personal al estar en permanente contacto con los clientes tienen una idea más precisa de sus necesidades y gustos y al mismo tiempo esto hace que se sientan más motivados y comprometidos de trabajar por la organización, al sentir que esta les da importancia a sus ideas y sugerencias.
- Las permanentes prohibiciones a las cuales se ve sometido el personal en el nivel operativo no deben ser tan radicales, esto ha venido generando y genera un continuo y profundo malestar en el personal.
- Desarrollar mecanismos eficientes de comunicación con los clientes.
- Implementar una Intranet y un servicio de correo electrónico interno.
- Mejoramiento del enlace del Departamento de Mercadeo en la página Web corporativa.

- Buscar mecanismos de agrupamiento de datos e información en todos los niveles, para que en un momento específico del tiempo se puedan tener acceso a toda la información pertinente para la toma de decisiones.
- Se recomienda aplicar la auditoría de servicios desarrollada en el CAPITULO IV numeral 8.1.3. " Desarrollo de la auditoría de servicios " para su actualización y evaluación cada año ya que conlleva a el logro de las estrategias propuestas en cuanto a servicio al cliente se refiere.
- Poner en práctica el manual de atención al cliente con un grupo piloto de empleados, para no crear expectativas. Si se ven los resultados entonces se propone capacitar a todo el personal con las pautas mencionadas en dicho manual.
- Para la medición de los planes se trabaja con indicadores sencillos, ya que en la organización no existe una cultura de indicadores de evaluación, la aplicación de estos indicadores contribuirá a crear dicha cultura y en un futuro se podrán aplicar indicadores mas especializados para cada una de las actividades de la U.E.N..

BIBLIOGRAFÍA

ANUARIO ESTADÍSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA. Popayán: DANE. 1999.

BLANCHARD, Ken. Empowerment. Grupo Editorial Norma. 1996.

BLANK BUBIS, León. Administración de las Organizaciones. 2ª Edición. Cali: Centro Editorial UNIVALLE. 1993.

COLECCIÓN TECNICAS DE VENTAS. Los Clientes, fascículos No. 13 y 14. SENA y El País. 1998.

COLOMBIA VIVA. Santafé de Bogotá. Editorial El Tiempo.

DIAZ, Jorge Alberto. Colección Administración de Pequeñas Empresas. Conozca a sus Clientes, Aumente sus Ventas. SENA.

ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT. Océano Centrum.

FLEITMAN, Jack. Evaluación Integral. Mexico. Mc Graw Hill. 1995.

FRED R., David. La Gerencia Estratégica. 7ª Reimpresión. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A. 1998.

GEOGRAFÍA, HISTORIA Y FOLCLOR DEL CAUCA. Fascículo 1. Popayán. Editorial Cauca 7 días. 2000

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN.

Normas Colombianas para la elaboración y presentación de trabajos escritos y tesis de grado. Santafé de Bogotá: ICONTEC, 1999; NTC. 1486

KOTLER, Philip. Mercadotecnia. México. Prentice Hall. 1986.

MARTÍNEZ BENCARDINO, Ciro. Muestreo. Santafé de Bogotá: Ecoe. Septiembre 1984.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Bogotá: McGraw-Hill, 1990.

PALACIO GONZÁLEZ, Rubén Darío. Técnicas de Servicio al Cliente. Cali: 3ª Edición. Impresora Feriva S.A.. Octubre 1995.

PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Cali. Universidad de Valle. 1990.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva, México. Editorial CECSA. 1.984.

RAYA, José Luis. Redes Locales TCP/IP. Madrid. Editorial RA-MA. 1995.

SABINO, Carlos A. El Proceso de Investigación. 3ª Edición. Bogotá: Editorial Panamericana. 1996.

SABOGAL SABOGAL, Omar. Proceso Administrativo. Primera Reimpresión. Santafé de Bogotá: UNISUR. 1991.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación estrategia. Editorial Norma. 1.985

SERRANO, Javier y **VILLAREAL**, Julio. Fundamentos de Finanzas. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. Septiembre 1992.

STONER, James A. F. y **WANKEL**, Charles. Administración. México: Prentice Hall. 1989.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El Proceso de la Investigación Científica. 6ª Reimpresión. México: 3ª Edición. Limusa Noriega Editores. 1997.

VASQUEZ, Pablo Franky. Legislación Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar Asocajas. Santafé de Bogotá: OISS. 1991.

VILLEGAS ORREGO, Fabio. Marketing Estratégico: Modelo para Elaborar su Exitoso Plan de Mercadeo. Cali: Universidad del Valle. 1997.

Páginas WEB consultadas

<http://www.monografias.net/trabajos/mejorcont/mejorcont.html>

http://www.ironhorse.com/panama/opina_sp.html

<http://www.fundes.org/bolivia/productos/prod-14.html>

<http://www.eltiempo.com>

<http://www.semana.com>

<http://www.dinero.com>

<http://www.banrep.gov.co>

<http://www.dane.gov.co>

<http://www.fenalco.gov.co>

<http://www.comfacauca.edu.co>

<http://www.olimpica.com>

<http://cadenalco.com>

<http://www.carulla.com>

ANEXO A. ESTUDIO DE LOS COMPETIDORES ACTUALES EN EL SECTOR

El estudio de los competidores actuales en el sector involucra la recolección de información de los diferentes supermercados de la ciudad.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN. El estudio de los competidores actuales en el sector se desarrolló por medio de información secundaria externa mediante consultas en periódicos, revistas y páginas de Internet; y por medio de información primaria a través de un censo realizado a los supermercados de la ciudad, y a través de observación directa en los puntos de venta de cada uno de ellos.

El método de recolección de datos empleado para el desarrollo del censo fue el cuestionario de tipo estructurado directo con preguntas abiertas; el método o medio de comunicación fue la entrevista personal, cuyos actores fueron entrevistado y entrevistadores, y las respuestas fueron de tipo oral. La entrevista se realizó a uno de los directivos de cada organización, por ser estos quienes tienen un conocimiento general y pormenorizado de los aspectos internos de la misma.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

- Conocer la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias globales de la organización.
- Conocer la estructura organizacional.
- Identificar el proceso de toma de decisiones.
- Conocer el sistema de pedidos y el proceso de compra de productos.

- Conocer la disponibilidad de productos tanto en la bodega como en el punto de venta.
- Conocer el poder de negociación con los proveedores.
- Conocer la capacidad de pago con que cuenta la organización.
- Conocer el volumen de ventas, y cómo están repartidas en las diferentes secciones: granos, aseo, carnes, verduras, ropa, panadería, cafetería, droguería y otras secciones.
- Conocer cuál ha sido la tasa de crecimiento en ventas.
- Conocer la magnitud de las utilidades y el margen de utilidad.
- Conocer el nivel de endeudamiento que maneja la organización.
- Identificar la actitud de servicio y la atención al cliente.
- Identificar la existencia de una área o sección de atención y servicio al cliente
- Conocer si existe información de los compradores.
- Conocer cuáles son las ventajas que se ofrecen a los clientes habituales.
- Conocer la tecnología utilizada: hardware, software, equipos de seguridad y vigilancia, y redes.
- Conocer el nivel de capacitación del personal y estímulos de capacitación en las áreas directivas y operativas.
- Conocer si existe sindicato y cómo son las relaciones de la organización con el mismo.
- Conocer los programas de desarrollo social que promueve la organización.
- Conocer cuál es el manejo que se da a los desechos y otros contaminantes generados por la labor de la organización.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO. El diseño del cuestionario de la entrevista implementada para cada directivo de cada Supermercado fue el siguiente:

SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA S.A. POPAYÁN

La presente entrevista tiene como objeto la obtención de la información necesaria para determinar de una forma real las variables que conforman el medio ambiente externo específico en cuanto a competidores directos se refiere.

Con ella pretendemos darnos una idea más clara del posicionamiento estratégico y de la estructura actual del mercado de los supermercados y cuáles son los objetivos y metas planteados que permiten desarrollar mecanismos para mantenerse y consolidarse en el mercado.

CUESTIONARIO

Nombre del entrevistado

Cargo

Tiempo de permanencia en la empresa

Tiempo de permanencia en el cargo

1. ¿Cuál es la misión de la organización?
2. ¿Cuál es la visión de la organización?
3. ¿Cuáles son los objetivos generales que persigue la organización?
4. ¿Cuáles son las políticas generales de la organización?
5. ¿Cuáles son las principales estrategias de mercadeo en la organización?
6. ¿Cómo es la estructura organizacional con que actualmente cuenta la sucursal?
7. ¿Al ser una sucursal la toma de decisiones administrativas y de mercadeo está centralizada o es autónoma?
8. ¿Cómo es el proceso de pedidos y compra de los productos?
9. ¿La organización cuenta con la adecuada y suficiente cantidad y variedad de productos en el punto de venta y en la bodega?
10. ¿Los pagos a proveedores son efectuados dentro de los plazos establecidos?
11. ¿A cuánto asciende el volumen de ventas anual?

12. ¿Cuál es el porcentaje de participación sobre el volumen de ventas que tienen las siguientes secciones: abarrotes, aseo, carnes, frutas y verduras, panadería, cafetería, artículos para el hogar y droguería?
13. ¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas reales en comparación con los estimados?
14. ¿Cuál es el margen de utilidad anual del total de ventas?
15. ¿Qué nivel de endeudamiento se maneja?
16. ¿Qué tipo de información se suministra en la sección de servicio al cliente y cuáles son sus principales servicios?
17. ¿Existe una base de datos de clientes?
18. ¿Existe tratamiento preferencial para los clientes habituales?
19. ¿Qué tecnología es utilizada para el manejo administrativo, financiero y contable, equipos de seguridad y vigilancia, y redes?
20. ¿Cuál es el perfil general del personal para cada cargo?
21. ¿Cuáles son los programas de capacitación dirigidos al personal que labora en la organización?, ¿Qué incentivos adicionales tiene el personal?
22. ¿Existe sindicato?, ¿Cómo son las relaciones con él?
23. ¿En la actualidad la organización tiene programas encaminados al desarrollo social?
24. ¿Qué tratamiento se le da a los desechos generados por la labor diaria de la organización?

ALMACENES LEY S.A. POPAYÁN

La presente entrevista tiene como objeto la obtención de la información necesaria para determinar de una forma real las variables que conforman el medio ambiente externo específico en cuanto a competidores directos se refiere.

Con ella pretendemos darnos una idea más clara del posicionamiento estratégico y de la estructura actual del mercado de los supermercados y cuáles son los objetivos y metas

planteados que permiten desarrollar mecanismos para mantenerse y consolidarse en el mercado.

CUESTIONARIO

Nombre del entrevistado

Cargo

Tiempo de permanencia en la empresa

Tiempo de permanencia en el cargo

1. ¿Cuál es la misión de la organización?
2. ¿Cuál es la visión de la organización?
3. ¿Cuáles son los objetivos generales que persigue la organización?
4. ¿Cuáles son las políticas generales de la organización?
5. ¿Cuáles son las principales estrategias de mercadeo en la organización?
6. ¿Cómo es la estructura organizacional con que actualmente cuenta la sucursal?
7. ¿Al ser una sucursal la toma de decisiones administrativas y de mercadeo está centralizada o es autónoma?
8. ¿Cómo es el proceso de pedidos y compra de los productos?
9. ¿La organización cuenta con la adecuada y suficiente cantidad y variedad de productos en el punto de venta y en la bodega?
10. ¿Los pagos a proveedores son efectuados dentro de los plazos establecidos?
11. ¿A cuánto asciende el volumen de ventas anual?
12. ¿Cuál es el porcentaje de participación sobre el volumen de ventas que tienen las siguientes secciones: abarrotes, aseo, carnes, frutas y verduras, panadería, cafetería, ropa y artículos para el hogar?
13. ¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas en los últimos tres años?
14. ¿Cuál es el margen de utilidad anual del total de ventas?
15. ¿Qué nivel de endeudamiento se maneja?
16. ¿Qué tipo de información se suministra en la sección de servicio al cliente y cuáles son sus principales servicios?
17. ¿Existe una base de datos de clientes?

18. ¿Existe tratamiento preferencial para los clientes habituales?
19. ¿Qué tecnología es utilizada para el manejo administrativo, financiero y contable, equipos de seguridad y vigilancia, y redes?
20. ¿Cuál es el perfil general del personal para cada cargo?
21. ¿Cuáles son los programas de capacitación dirigidos al personal que labora en la organización?, ¿Qué incentivos adicionales tiene el personal?
22. ¿Existe sindicato?, ¿Cómo son las relaciones con él?
23. ¿En la actualidad la organización tiene programas encaminados al desarrollo social?
24. ¿Qué tratamiento se le da a los desechos generados por la labor diaria de la organización?

CARULLA & CIA. S.A. POPAYÁN

La presente entrevista tiene como objeto la obtención de la información necesaria para determinar de una forma real las variables que conforman el medio ambiente externo específico en cuanto a competidores directos se refiere.

Con ella pretendemos darnos una idea más clara del posicionamiento estratégico y de la estructura actual del mercado de los supermercados y cuáles son los objetivos y metas planteados que permiten desarrollar mecanismos para mantenerse y consolidarse en el mercado.

CUESTIONARIO

Nombre del entrevistado

Cargo

Tiempo de permanencia en la empresa

Tiempo de permanencia en el cargo

1. ¿Cuál es la misión de la organización?
2. ¿Cuál es la visión de la organización?
3. ¿Cuáles son los objetivos generales que persigue la organización?

4. ¿Cuáles son las políticas generales de la organización?
5. ¿Cuáles son las principales estrategias de mercadeo en la organización?
6. ¿Cómo es la estructura organizacional con que actualmente cuenta la sucursal?
7. ¿Al ser una sucursal la toma de decisiones administrativas y de mercadeo está centralizada o es autónoma?
8. ¿Cómo es el proceso de pedidos y compra de los productos?
9. ¿La organización cuenta con la adecuada y suficiente cantidad y variedad de productos en el punto de venta y en la bodega?
10. ¿Los pagos a proveedores son efectuados dentro de los plazos establecidos?
11. ¿A cuánto asciende el volumen de ventas anual?
12. ¿Cuál es el porcentaje de participación sobre el volumen de ventas que tienen las siguientes secciones: abarrotes, aseo, carnes, frutas y verduras, panadería y cafetería?
13. ¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas en los últimos tres años?
14. ¿Cuál es el margen de utilidad anual del total de ventas?
15. ¿Qué nivel de endeudamiento se maneja?
16. ¿Existe una base de datos de clientes?
17. ¿Existe tratamiento preferencial para los clientes habituales?
18. ¿Qué tecnología es utilizada para el manejo administrativo, financiero y contable, equipos de seguridad y vigilancia, y redes?
19. ¿Cuál es el perfil general del personal para cada cargo?
20. ¿Cuáles son los programas de capacitación dirigidos al personal que labora en la organización?, ¿Que incentivos adicionales tiene el personal?
21. ¿Existe sindicato?, ¿Cómo son las relaciones con él?.
22. ¿En la actualidad la organización tiene programas encaminados al desarrollo social?
23. ¿Qué tratamiento se le da a los desechos generados por la labor diaria de la organización?
24. ¿Qué tipo de información se suministra en la sección de servicio al cliente y cuáles son sus principales servicios?

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

SUPERTIENDAS Y DROGUERÍAS OLÍMPICA S.A. POPAYÁN. Es un grupo familiar nacido en la costa, en la actualidad el grupo lo conforman 144 almacenes, los cuales se encuentran en las principales ciudades del país.

Entrevistado: Carlos Andrés Barrera

Cargo: Gerente

Tiempo de permanencia en la empresa: 2 años y 6 meses

Tiempo en el cargo: 4 meses

Misión. Ser líderes en la comercialización de productos masivos de óptima calidad, a través de una cadena privada de Droguerías, Superdroguerías, Supertiendas y Superalmacenes, orientada a satisfacer las necesidades y deseos de la comunidad, ofreciendo un excelente servicio y los mejores precios, con el respaldo de un equipo humano comprometido y capacitado integralmente, la confianza de sus proveedores y un avanzado desarrollo tecnológico, procurando el bienestar de la sociedad y una adecuada rentabilidad.

Visión. Ser líderes en la comercialización de productos de consumo masivo a nivel nacional e internacional, haciendo énfasis en Latinoamérica, con los máximos niveles de eficiencia, rentabilidad, calidad y alto compromiso con la comunidad.

Políticas

- Obtener desarrollo y crecimiento tanto para el Supermercado como para la región.
- Posicionarse como una de las más grandes cadenas de almacenes del país.
- Ser la primera opción de compra a nivel de supermercados.
- Tener siempre precios bajos sin sacrificar mercado y utilidades además se realizan diferentes actividades en las que se procura que las ofertas y descuentos logrados sean recibidos por el cliente o consumidor.

Estrategias

- Tarjetas especiales para clientes.
- Tarjetas crédito y crédito institucional sin intereses.
- Servicio a domicilio en la droguería.

Estructura organizacional. Ver figura 1.

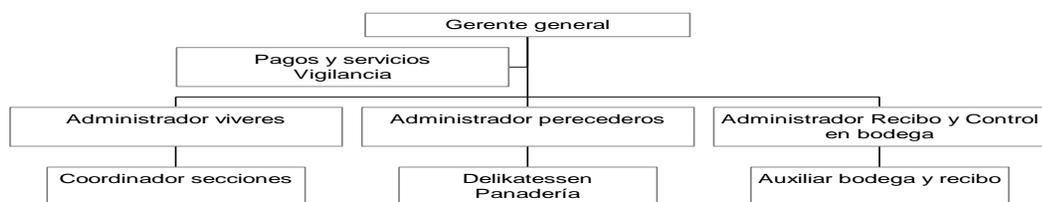


Figura 1. Organigrama Olímpica

Personal

- En la actualidad laboran 50 personas con contrato a termino indefinido y 4 ocasionales las cuales cubren 15 turnos de 14 horas los 365 días del año, para lo cual se basaron en diferentes estudios realizados de eficiencia y tiempos y movimientos.
- La seguridad externa y los empacadores no dependen directamente de la organización.
- Perfil de cargos:
 - Administrativo: profesional, preferiblemente en ramas a fines a la administración y con especialización en mercadeo.
 - Coordinadores: tecnólogos
 - Operativos: bachilleres, preferiblemente con cursos técnicos afines al cargo a desempeñar.
- Programas de capacitación para el personal están hechos según el “INCOPAC” que es desarrollo humano y salud ocupacional, y ésta caracterizado por una continua capacitación.
- Círculos de calidad: son reuniones periódicas con cada grupo y se encargan de tratar temas como desarrollo de personal y servicio.

- Estímulos para el personal:
 - Incentivos por cumplimiento de ventas se dan en efectivo.
 - Se trabajan 47.5 horas a la semana
 - Sistema de prestaciones sociales de ley
 - Auxilios para educación, vivienda a través de las cajas de compensación.
 - El pago es cumplido y de manera quincenal
 - Bonos y créditos para la navidad y útiles escolares
 - La modalidad de contratación es a término indefinido
 - Por el ahorro del 5% del sueldo la empresa le da un 3% adicional.
- No existe sindicato.

Proceso de Compras

- En cuanto a las compras existe cierta autonomía ya que el gerente puede negociar directamente con los proveedores regionales los diferentes productos que necesite, sin embargo en las compras de otros productos se piden a un centro de acopio ubicado en Cali que provee el 40% de los productos.
- Se dispone de 115.000 productos en el punto de venta y 2'000.000 de productos según el sistema.
- Para recibir productos y proveedores nuevos se pide:
 - Normas de calidad
 - Registros sanitarios.
 - Certificados del IMBIMA.
 - La codificación, ésta es asignada en Barranquilla.
- Los productos agotados o “faltín” ascienden a un 8% del total de productos en el punto de venta.
- En la actualidad la seccional de Popayán se encuentra en una prueba piloto para el sistema de pedidos automático, esta consiste en que una vez se descargan las ventas del sistema este genera un pedido automático según un estándar mínimo establecido para cada producto.
- El sistema automáticamente genera la orden de pago teniendo en cuenta los descuentos por pronto pago tan pronto los productos ingresan a la bodega.

Ventas

- Las ventas anuales ascienden a 14.680 millones de pesos.
- Distribución de las ventas totales. Ver cuadro 1.

Cuadro 1. Distribución de las ventas totales

CLASIFICACION	% DEL TOTAL DE VENTAS
Abarrotes	59
Aseo	3
Carnes	12
Frutas y verduras	8
Panadería	4
Cafetería	4
Artículos para el hogar	1
Droguería	4
Carnes frías: pollos y pescados	5

Fuente: Supertiendas Olímpica.

- El porcentaje de robos es del 0.5% del total de ventas.
- El margen de utilidad anual consolidado entre Cali, el Eje Cafetero y Popayán a diciembre del año 1999 fue del 35%.
- La sucursal de Popayán no maneja niveles de endeudamiento con el sector financiero.
- El nivel de liquidez está por encima de la capacidad de endeudamiento.

Servicio al cliente

- Existe una sección que se encarga de la información general, manejo de crédito de mercancías, tarjetas débito y crédito, autorización de cheques.
- La base de datos de clientes es de 83.000 personas.

Tecnología

- Manejo de inventarios SICOL.
- Codificación de productos PLU.
- Manejo de compras FOXPOS.
- Manejo de punto de venta POS.

- Manejo contable en cuanto a pago a proveedores JEDE EDWARDS.
- El software y hardware es IBM.
- Tecnología de redes: para el POS hay una red lógica con cableado estructurado y con una red eléctrica protegida.
- Red de acceso interbancario es por la red multicolor.
- Los equipos de seguridad están compuestos por:
 - CCTV de 15 cámaras, de las cuales 3 son móviles y las 12 restantes son fijas, estas graban video y audio.
 - Salida de productos controlada por *Sensormatic*.
 - Detectores de movimiento y humo.
 - Control de pánico antiatraco.

Programas encaminados al desarrollo social

- Construcción de parques.

Tratamiento de desechos

- Reciclables: se dan a cambio por arreglo de jardines o aseo.
- Los orgánicos son evacuados diariamente.

ALMACENES LEY S.A. POPAYÁN. Almacenes LEY es la cadena de almacenes de mayor tradición y conveniencia para la población colombiana. Lleva más de 75 años de actividad comercial y está presente en 31 ciudades. Esta cadena es un negocio en crecimiento y en constante proceso de transformación, para modernizarse y estar a la par de las necesidades de los clientes.

Almacenes Ley es sinónimo de cercanía y vinculación con las comunidades donde se ha establecido. Se encuentra cerca de todos los consumidores colombianos; en centros de ciudades grandes e intermedias y en barrios residenciales.

Los Almacenes Ley ofrecen alimentos, ropa y mercancía en general. El surtido responde a la ubicación, cliente objetivo y al área de cada uno de los almacenes. Los precios de los productos son bajos y la actividad promocional es intensa durante todo el año.

Almacenes Ley es sinónimo de oportunidades para los proveedores por el cubrimiento nacional.

La compañía es Cadenalco, la cadena es el Ley y su manejo es independiente.

Entrevistado: José Jair López

Cargo: Jefe administrativo

Tiempo de permanencia en la empresa: 9 años

Tiempo en el cargo: 4 años

Misión

Tenemos como MISIÓN ser una excelente opción de compra de mercancías para los consumidores de los diferentes segmentos a los cuales servimos, brindando satisfacción a nuestros clientes, obteniendo una óptima rentabilidad para nuestros accionistas y promoviendo el bienestar y desarrollo de nuestros empleados y de la comunidad.

Visión y Principios

Impulsados por esta MISIÓN, trabajamos en la construcción de CADENALCO como una empresa de la más alta competitividad en el sector comercio, caracterizada por una VISIÓN de futuro que se concrete en los siguientes RASGOS Y PRINCIPIOS.

- En la Compañía. Ser una empresa comercial sólida, de vanguardia, con claridad estratégica, y posicionada como la mejor opción de compra al detal, a través de diversos tipos de excelentes almacenes. Atender todos los segmentos de la población y el mercado institucional, tener cobertura nacional creciente y presencia significativa en el Grupo Andino. Promover permanentemente la innovación y cultivar una filosofía empresarial basada en el desarrollo integral de las personas y la sociedad.

- En la Actividad Comercial. Aprender diariamente sobre el consumidor, los productos, los servicios y la competencia. Conocer a nuestros clientes, entregarles el mayor valor percibido y exceder sus expectativas, generando en ellos satisfacción y lealtad hacia nosotros. Innovar y crear las mejores oportunidades comerciales, mantener una permanente actividad de renovación comercial, y realizar una excelente gestión de compras, desarrollando alianzas con nuestros proveedores bajo un enfoque de integración de procesos y rentabilidad conjunta.
- En los Procesos. Actuar con excelencia operativa, adoptando las mejores prácticas y aplicando los principios de la innovación y el mejoramiento continuo. Para lograrlo, nos apoyamos en la tecnología y la cultura informática, aplicadas a generar eficiencia y valor percibido por el cliente, con énfasis en la simplificación y la estandarización.
- En el Estilo de Dirección. Cultivar una visión compartida del negocio, con alto sentido estratégico en la administración, la implementación y el seguimiento. Practicar un estilo de dirección humanista, centrado en las personas, cercano a los procesos, basado en jefes líderes y con autonomía en la toma de decisiones.
- Tener en todas nuestras actuaciones una clara fundamentación ética, basada en principios y valores coherentes con los objetivos corporativos y con una visión social centrada en la convivencia.
- En las Personas. Fomentar el desarrollo integral de nuestros empleados y sus familias, creando ambientes alrededor del trabajo que estimulen la calidad de vida, el crecimiento personal y el aprendizaje continuo, como base para producir desempeños de alto nivel, satisfacción en el trabajo, sentido de pertenencia y relaciones armónicas entre todas las personas.
- En los Resultados. Ser la compañía líder del comercio en Colombia con indicadores de productividad y rentabilidad competitivos frente a similares compañías del país y el exterior, lo que nos permita retribuir positivamente a nuestros accionistas y empleados, distinguarnos por nuestra vinculación al desarrollo social de las comunidades donde operamos, y mantener una alta capacidad de expansión basada en un enfoque de crecimiento sostenible.

Estrategias de mercado

- Enfoque altamente promocional con 2 grandes promociones (Don Julio y Madrúguele a Diciembre) y nuestra actividad central "El Quincenazo" con las mejores ofertas de la canasta básica donde los consumidores obtienen grandes ahorros.
- Actividad promocional periódica con la participación de las mejores y más exclusivas ofertas del mercado para entregarle el mayor valor agregado percibido a los clientes.
- Artículos de canasta básica en todas las líneas con precios especialmente rebajados y con productos acordes con las temporadas o eventos del año.
- Intensivo esquema de comunicación en la zona de influencia.
- Don Julio: Es la promoción estrella de la cadena con las mejores ofertas en todas las categorías de productos.
- Concursos, actividades, sorpresas y el mejor ambiente generando alegría y entusiasmo.
- Madrúguele a diciembre: Almacenes Ley se le adelanta a la Navidad y llega lleno de sorpresas para sus clientes con grandes rebajas en todas las categorías de productos y una gran variedad de adornos navideños, juguetería, ferretería y todo lo que requiera para celebrar y regalar.
- También en cada almacén se ofrece un complemento promocional permanente con actividades y ofertas siempre diferentes.
- La publicidad se realiza en perifoneo por las calles e internamente, además se utiliza la radio y la televisión pero se ordena por Medellín sobre todo para las ofertas nacionales.

Toma de decisiones

- La toma de decisiones de mercadeo se toman en el almacén y en Medellín esto quiere decir que es compartida, las decisiones administrativas la contratación es independiente, pero para la creación de un cargo se debe pedir permiso a Medellín, y en cuanto al proceso de compras es centralizado.

Estructura Organizacional. Ver figura 2.

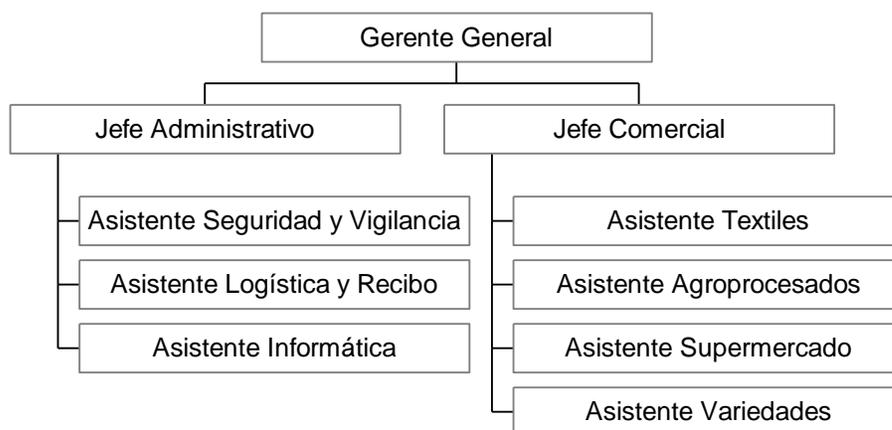


Figura 2. Organigrama Almacenes Ley Popayán.

Personal

- El número de empleados asciende a 91 que cumplen 65 cupos.
- Perfil general de cargos:
 - Vendedor o cajero: Bachiller o tecnólogo
 - Empacadores y personal de apoyo: no hay
 - Administrativos: tecnólogos o profesionales
- Programas de capacitación: escuela de formación que es para cargos específicos administrativos y capacitación al personal en general llamada "modelo"
- Incentivos: plan de estímulos llamado "fórmula ganadora" que son incentivos para ventas por almacén y también para ventas por sección a nivel interno. Gana puntos que hace referencia a la tarjeta crédito de Cadenalco que es de los empleados.
- Existe sindicato y representa el 1% del total de los empleados a nivel nacional y las relaciones son buenas.

Compras

- El proceso de pedidos se hace a los proveedores directamente, a la bodega o a los centros de distribución
- La mayoría de los textiles los produce "Producción textil", que pertenece a Almacenes Ley

- El Ley cuenta con la adecuada y suficiente cantidad y variedad de productos en el punto de venta.
- Los pagos a proveedores se hacen por el almacén o por la regional en Cali o de lo contrario en Medellín y son efectuados dentro de los plazos establecidos.

Ventas

- Las ventas ascienden anualmente a 20.000 millones de pesos.
- El comportamiento de las ventas en los últimos tres años ha sido estable. Ver cuadro 2.

Cuadro 2. Historial de ventas

Año	Ventas (en millones de pesos)	% Incremento
1997	17.000	
1998	19.000	11.76
1999	19.500	2.63

Fuente: Almacenes Ley.

- Distribución de las ventas totales. Ver cuadro 3.

Cuadro 3. Distribución de las ventas totales

CLASIFICACION	% DEL TOTAL DE VENTAS
Abarrotes	56
Aseo	
Carnes	16
Frutas y verduras	
Panadería	
Cafetería	
Artículos para el hogar	12
Ropa	16
Carnes frías: pollos y pescados	

Fuente: Almacenes Ley

- Líneas de productos:
 - Supermercado: abarrotes, aseo
 - Agroprocesados: frutas y verduras, panadería, cafetería

- Variedades: artículos para el hogar, electrodomésticos, ferretería
- Textiles: ropa
- Carnes
- El margen de utilidad bruta es del 20% y la neta es del 9%
- El nivel de endeudamiento que se maneja en la compañía es del 30% al 35 %
- La provisión de los robos es del 1.5% anual del total de ventas.

Servicio al cliente

- La información que se maneja en el centro de servicios es en cuanto a productos, créditos, cheques, separados, cambio de mercancía, otros documentos valores
- Se cuenta con una base de datos de clientes y se cuenta con la tarjeta Cadenalco
- El tratamiento preferencial que se le da a los clientes es por medio de descuentos, obsequios, regalos, rifas, reconocimientos por parte de la compañía.

Servicios adicionales

- **Plan Separe.** Es un sistema de crédito a través del cual se facilita la compra de mercancía de Variedades y Textiles, sin trámites, ni documentación para el cliente. El monto mínimo para el separado es de \$100.000 y con una cuota inicial del 25% del valor de la compra. El plazo para cancelarlo puede estar entre 2 y 3 meses de acuerdo al monto de la compra y una vez finalizado el pago se procede a entregar al cliente la mercancía. El Plan Separe no requiere codeudores y el número de cuotas lo define el cliente, sin exceder el período otorgado para su cancelación.
- Diferentes alternativas de pago: efectivo, cheques, tarjeta de crédito.
- Pago de servicios públicos.
- Carros autoservicio y canastillas.
- Programas con participación activa de amas de casa y niños.
- Nueva Tarjeta de Crédito Bancolombia Cadenalco. Se adquiere en cualquiera de los almacenes, y se disfruta de sus beneficios en todo el mundo.
 - La nueva Tarjeta de Crédito tiene el respaldo de Cadenalco y Bancolombia.
 - Es aceptada en mas de 16 millones de establecimientos en todo el mundo.
 - Está amparada por MasterCard Internacional.

- Gracias a Bancolombia ofrece todas las facilidades de pago
- Oportunidad para participar en programas especiales de nuestros almacenes.
- No cobra cuota de manejo durante el primer año.

Tecnología

- El sistema EDI se encarga de generar las facturas para el centro de distribución o para el Ley Popayán
- PES es el sistema central y llegan a él los subsistemas de recurso humano, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, inventarios, ventas.
- El PES también maneja el EDI que es el intercambio electrónico de pedidos
- Seguridad: se cuenta con CCTV, alarmas contra humo, gases y movimiento, protección universal de productos con SENSORMATIC y los protectores son duros y blandos.
- Redes: la red bancaria es la red multicolor
- RDSI
- Topología de redes en estrella.

Programas de desarrollo social

- Desarrollo comunitario.
- Recuperación del medio ambiente. (Reforestación).
- Parques y vías.

Tratamiento de desechos

- Manejo de desechos reciclables se les venden a los recicladores.

CARULLA & CÍA.

Entrevistado: Andrés Hoyos

Cargo: Administrador

Tiempo de permanencia en la empresa: 14 meses

Tiempo en el cargo: 8 meses

Misión

Contribuir a mejorar la calidad de vida y el bienestar de nuestros clientes, trabajadores, accionistas y proveedores, a la maximización del valor de nuestra organización y al desarrollo de las comunidades donde operamos con base en el desempeño creativo, comprometido, integro y profesional de nuestro equipo de trabajo.

Visión

Seremos la empresa más eficiente, dinámica y rentable entre las grandes cadenas de almacenes de la Región Andina, manejando en forma estratégica nuestros diferentes formatos de manera que garanticemos la total satisfacción de nuestros clientes, el desarrollo sostenido de nuestros empleados, mayor valor para accionistas, contribuyendo así al bienestar de la sociedad en general."

Objetivos

- Satisfacer totalmente a sus clientes
- Consolidarse en el mercado de cercanía a nivel local.
- Aumentar la venta de los productos de marcas propias.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Brindar productos de excelente calidad para ofrecer productos frescos que llenen requerimientos y expectativas de los clientes.

Política

- Precios bajos en todas las secciones.

Estrategias de mercadeo

- Publicidad en radio, prensa y T.V. a nivel nacional.
- Atención personalizada.
- Promociones y ofertas continuas.

Toma de decisiones

- Actualmente las decisiones administrativas y de mercadeo tienen mayor autonomía.

Estructura Organizacional: Ver figura 3.



Figura 3. Organigrama Carulla Popayán.

Proceso de compras

- El pedido de los productos en general se hace a Cali frutas, verduras y carnes se hacen por Bogotá. Se cuenta con 7.000 productos en punto de venta.
- El pago a proveedores se hace en Cali y Bogotá.

Ventas

- El volumen de ventas mensual es entre 500 y 600 millones de pesos, lo que indica que el promedio de ventas anual equivale a 6600 millones de pesos.
- Distribución de las ventas totales. Ver cuadro 5.

Cuadro 5. Distribución de las ventas totales

CLASIFICACION	% DEL TOTAL DE VENTAS	% MARGEN DE UTILIDAD
Abarrotes	51	18
Aseo		
Carnes	15	20
Frutas y verduras	15	24
Panadería	9	40
Cafetería	10	30
Artículos para el hogar		
Carnes frías: pollos y pescados		

Fuente: Carulla & Cía.

- El comportamiento de las ventas en los años 97 y 98 fue estable. En el 99 con la entrada al mercado de Olímpica hubo un decrecimiento y este año con las nuevas estrategias de mercadeo se ha tenido un aumento.

Servicio al cliente

- No existe una sección para servicio al cliente
- Existe base de datos de clientes implementado con la tarjeta cliente Carulla.

Tecnología

- Para la administración del Supermercado en la ciudad se cuenta con el POS, que genera reportes de venta y cuadros de caja y lectura de código de productos. Así mismo se posee una red interconectada con Cali y los servicios de red bancaria.
- Para la seguridad se cuenta con alarmas contra robo con sensor de movimiento.

Personal

- Se hace n diferentes capacitaciones para el personal entre ellas están:
 - Manejo de sistemas.
 - Manipulación de alimentos.
 - Supervisión de almacén.
- No existe sindicato sino pacto colectivo de trabajo.

Programas de desarrollo social

- No existen programas encaminados al desarrollo social.

Tratamiento de desechos

- Los desechos como cartón se venden.
- Los productos de frutas y verduras que han disminuido de calidad, pero que aun son comestibles se regalan al ancianato.

RESUMEN COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS

Cuadro 6. Comparativo del % de participación de las líneas de productos sobre el total de ventas.

CLASIFICACION	OLIMPICA	LEY	CARULLA
Abarrotes	59	56	51
Aseo	3		
Carnes	12	16	15
Frutas y verduras	8		15
Panadería	4		9
Cafetería	4		10
Artículos para el hogar	1	12	
Droguería	4	X	X
Carnes frías: pollos y pescados	5		
Ropa	X	16	X

Cuadro 7. Comparación de resultados.

VARIABLE DE EVALUACION	LEY	CARULLA	OLIMPICA
Planes estratégicos	Misión, visión, objetivos y estrategias.	Misión, visión, objetivo y estrategias.	Misión, visión, objetivos y estrategias.
Estructura organizacional	Funcional	Funcional	Funcional
Toma de decisiones administrativas	Autónoma	Centralizada	Autónoma
Cantidad de personal	91	17	50
Tipo de contratación	Término indefinido	Término fijo	Término indefinido
Perfil de cargos	Administrativo: Tecnólogo o profesional Vendedor o cajero: Bachiller o tecnólogo	Administrativo: Profesional Vendedor o cajero: bachiller o tecnólogo	Administrativo: Profesional preferiblemente en administración y con especialización en mercadeo. Coordinador: Tecnólogo Operativos: Bachilleres y preferiblemente con cursos técnicos según el cargo a desempeñar.
Sindicato	Existe	Pacto colectivo	No existe
Relaciones con el sindicato	Buenas		
Personal de seguridad	Servicios contratados a nivel externo. Personal interno.	Personal interno.	Servicios contratados a nivel externo. Personal interno.
Porcentaje de robos	1.5% del total de ventas anual	0.05% del total de ventas anual	0.5% del total de ventas anual
Ventas anuales	20.000.000.000	6.600.000.000	14.680.000.000
Productos en el punto de venta			115.000

VARIABLE DE EVALUACION	LEY	CARULLA	OLIMPICA
Productos de mayor participación en el total de ventas	Abarrotes Ropa Carnes	Abarrotes Frutas y verduras Carnes	Abarrotes Carnes Frutas y verduras
Nivel de endeudamiento	30 - 35 %	NS/NR	NS/NR
Tecnología de seguridad	CCTV SENSORMATIC Alarmas contra incendio y contra robo con sensores de movimiento	Alarmas contra robo.	CCTV con 15 cámaras. SENSORMATIC Alarmas contra incendio con sensores de humo y contra robo con sensores de movimiento
Tecnología administrativa	PES (maneja todos los módulos), EDI (pedidos) y POS (ventas)	POS (ventas)	SICOL (inventarios), PLU (codificación), FOXPOS (compras), JEDE EDWARDS (contabilidad y pago a proveedores), y POS (ventas).
Tecnología de redes	Red bancaria con Red Multicolor, RDSI para transmisión de datos y Topología de red en estrella	Red bancaria con Red Multicolor	Red bancaria con Red Multicolor y RDSI para transmisión de datos
Sección de servicio al cliente	Si	No	Si
Base de datos de clientes	Si	Si	Si
Programas de desarrollo social	Si	No	Si
Tratamiento de desechos	Reciclables: vendidos Orgánicos: basura	Reciclables: vendidos Orgánicos: basura Alimentos en buen estado: donación	Reciclables: canje por prestación de servicios Orgánicos: basura Alimentos en buen estado: donación.

ANEXO B. ENCUESTA A EXPERTOS

La presente encuesta tiene como fin identificar los factores claves del éxito según el consumidor o cliente a nivel de autoservicios (supermercados) en la ciudad de Popayán y la importancia otorgada a cada uno de ellos.

1. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves del éxito para la industria de los supermercados?

2. De los anteriores factores mencionados, ¿Cuál o cuáles cree usted que inciden más en el momento de visitar un Supermercado?. (Según su orden de importancia, siendo 1 el más importante).

Factor	Valor

3. De los supermercados existentes en la ciudad cuál o cuáles considera usted que cumplen con los factores mencionados de una forma más completa. (Enumérelos en orden de cumplimiento).

ANEXO C. MODELOS DE CUESTIONARIOS Y RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS EN EL ESTUDIO SITUACIONAL INTERNO

DISEÑO DEL CUESTIONARIO. El diseño de los cuestionarios utilizados para cada entrevista es el siguiente:

SUPERMERCADO CENTRAL COMFACAUCA

Administración (Jefe de Mercadeo)

Nombre del entrevistado

Cargo

Tiempo de permanencia en la empresa

Tiempo de permanencia en el cargo

1. ¿Es eficaz la promoción y/o publicidad de los productos y en general del Supermercado?
2. ¿Se han establecido objetivos de ventas?
3. ¿Se han definido estrategias de ventas para cada sección? ¿Cuáles?
4. ¿A cuánto asciende el volumen de ventas anual?
5. ¿Cuál es el porcentaje de participación sobre el volumen de ventas que tienen las siguientes secciones: abarrotes, aseo, carnes, frutas y verduras, droguería, papelería, ropa, cosméticos, panadería y cafetería?
6. ¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas en los últimos tres años?

7. ¿Cuál es el margen de utilidad anual del total de ventas?
8. ¿Las utilidades obtenidas han cubierto los objetivos económicos de la empresa en los cinco años anteriores?
9. ¿Cuáles son los productos más rentables, es decir, los de mayor margen de utilidad?
10. ¿Cómo se fijan los precios de venta de los productos?
11. ¿Qué nivel de endeudamiento se maneja?
12. ¿La empresa está aprovechando al máximo el crédito de proveedores?
Si () No ()
13. ¿La información contable se utiliza como herramienta para toma de decisiones?
Si () No ()
14. ¿Se conoce información de la competencia en cuanto a márgenes, mezcla de ventas, precios, condiciones de pago a proveedores, plazos, descuentos por volumen, descuentos especiales, apoyos promocionales, apoyos en punto de venta y otros relacionados?
15. ¿Quién o quiénes al interior de la organización influyen, dan conceptos y deciden sobre las compras tanto de nuevos productos como de nuevos proveedores?

SUPERMERCADO CENTRAL COMFACAUCA**Administración (Administrador Supermercado)**

Nombre del entrevistado

Cargo

Tiempo de permanencia en la empresa

Tiempo de permanencia en el cargo

1. ¿Cuál es la misión de la organización?
2. ¿Cuál es la visión de la organización?
3. ¿Cuáles son los objetivos generales que persigue la organización: sociales, económicos y de servicio? ¿Están por escrito y bien definidos? ¿Quiénes los formulan? ¿Existe una clara comprensión y aceptación por quienes han de realizarlos?
4. ¿Cuáles son las políticas generales de la organización? ¿Están por escrito?
5. ¿Cuáles son las principales estrategias de mercadeo en la organización? ¿Se ha definido una estrategia global de la empresa para enfrentar el mercado? ¿Se han definido para cada segmento?
6. ¿Cómo es la estructura organizacional con que actualmente se cuenta?
7. ¿Pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades?
8. ¿Ha variado significativamente la organización en los últimos tres años?
9. ¿Se requiere de reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la organización?
10. ¿La toma de decisiones administrativas y de mercadeo está centralizada o es autónoma?
11. ¿Qué planes se tienen a largo y corto plazo? ¿En qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a corto y largo plazo?
12. ¿Los presupuestos contemplados para el área son lo suficientes para el cumplimiento de sus responsabilidades? ¿Se han solicitado ampliaciones? ¿Existe algún financiamiento externo? ¿De quién?
13. ¿La empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?

14. Para el mantenimiento de los equipos se realizan programas de tipo:
Preventivo () Productivo () Correctivo ()
15. ¿Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los bienes de la empresa en general?
16. ¿Se hace promoción de la venta? ¿A través de qué medios?
17. ¿Es eficaz la promoción y/o publicidad de los productos y en general del Supermercado?
18. ¿Existe una base de datos de clientes?
19. ¿Existe tratamiento preferencial para los clientes habituales?
20. ¿Qué tipo de información se suministra en la sección de servicio al cliente y cuáles son sus principales servicios?
21. ¿Qué tecnología es utilizada para el manejo administrativo, y de equipos de seguridad y vigilancia?
22. ¿En la actualidad la organización tiene programas encaminados al desarrollo social?
23. ¿Qué tratamiento se le da a los desechos generados por la labor diaria de la organización?

SUPERMERCADO CENTRAL COMFACAUCA**Compras**

Nombre del entrevistado:

Area:

Sección:

Cargo:

Tiempo de permanencia en la empresa:

Tiempo de permanencia en el cargo:

1. ¿Cómo es el proceso de pedidos y compra de los productos?
2. ¿El proceso de compras es ágil y oportuno?
Si () No ()
Por qué? _____
3. ¿Quién o quiénes al interior de la organización influyen, dan conceptos y deciden sobre las compras?
4. ¿Existe información por proveedor donde consten precios, tiempo de entrega calidad y otras condiciones de venta importantes?
5. ¿Se negocia con los proveedores el precio y el tiempo de entrega?
Si () No ()
6. ¿Se hace control sobre la facturación de los proveedores?
Si () No ()
7. ¿Se conoce información de la competencia en cuanto a márgenes, mezcla de ventas, precios, condiciones de pago a proveedores, plazos, descuentos por volumen, descuentos especiales, apoyos promocionales, apoyos en punto de venta y otros relacionados?
8. ¿Cómo es el manejo de inventarios?
9. ¿Existe un control cualitativo y cuantitativo de los inventarios?
Si () No ()
¿Cuál? _____

10. ¿Se conocen los costos que representa la existencia de inventarios?

Si () No ()

11. ¿Existe políticas y normas de aprovisionamiento: niveles mínimos de inventarios?

Si () No ()

SUPERMERCADO CENTRAL COMFACAUCA**Subcentro de Distribución**

Nombre del entrevistado:

Area:

Sección:

Cargo:

Tiempo de permanencia en la empresa:

Tiempo de permanencia en el cargo:

1. ¿Se hace control sobre sobrantes y desechos en los procesos de trabajo?
2. ¿Se pueden mejorar los sistemas de compras y almacenaje?
Si () No ()
¿De qué forma? _____
3. ¿La distribución del subcentro permite una circulación adecuada?
Si () No ()
4. ¿Los locales o espacios físicos son suficientes y adaptados al tipo de productos?
Si () No ()
5. ¿Permiten expansión si se planea un mayor desarrollo de la empresa?
Si () No ()
6. ¿Cómo es el estado actual de los locales?
Bueno () Regular () Malo ()
7. ¿En qué lugar se lleva a cabo el control y registro de entradas y salidas del subcentro?
8. ¿Qué control se tiene establecido sobre las salidas de los productos hacia el punto de venta?
9. ¿La organización cuenta con la adecuada y suficiente cantidad y variedad de productos en el punto de venta y en la bodega?
Si () No ()

10. ¿Con qué tipo de seguridad cuenta el subcentro?

Alarmas contra robos ()

Alarmas contra incendios ()

Sensores de movimiento ()

Sensores de entrada y salida de personal ()

Otros, ¿Cuáles? _____

SUPERMERCADO CENTRAL COMFACAUCA

Talento humano

Nombre del entrevistado:

Area:

Sección:

Cargo:

Tiempo de permanencia en la empresa:

Tiempo de permanencia en el cargo:

1. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?
Si () No () ¿Cuál?
2. ¿Son satisfactorios los sistemas de selección y reclutamiento de personal?
Si () No ()
3. ¿Qué tipo de contratación emplea la organización?
A término indefinido ()
A término fijo inferior a un año ()
A término fijo superior a un año ()
Otro () ¿Cuál? _____
4. ¿La calidad y cantidad del talento humano corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización?
Si () No ()
5. ¿Se ha promovido la capacitación del personal?
Si () No () ¿De qué forma?
6. ¿Cuáles son los programas de capacitación dirigidos al personal que labora en la organización?, ¿Qué incentivos adicionales tiene el personal?
7. ¿Cómo considera la empresa al personal?
8. ¿Qué importancia se le da a la experiencia y a la preparación académica del personal?
9. ¿Cómo se comprueba la experiencia y la preparación académica?

10. ¿Cómo son las relaciones de la empresa con el sindicato?
Excelentes () Buenas () Regulares () Malas ()
11. ¿Hay ausentismo por parte del personal?
Si () No () ¿Por qué causas?
Por qué? _____
12. ¿Existe escala de salarios para el personal?
Si () No () ¿Cuál?
13. ¿El nivel salarial y de prestaciones es similar al de otras empresas del sector?
Si () No ()
14. ¿Se hacen promociones?
Si () No ()
¿Bajo qué criterios? _____
15. ¿Se ha hecho un estudio a profundidad para determinar cuáles deben ser los puestos de trabajo?
Si () No ()
16. ¿Se cuenta con estudios y análisis de evaluación de puestos?
Si () No ()
17. ¿Se proporciona al personal de nuevo ingreso los elementos necesarios para que tengan un conocimiento suficiente de la empresa y un buen desempeño de su puesto?
Si () No () ¿Cómo?
18. ¿Existe un período de capacitación para ambientarse al trabajo y a la empresa?
Si () No () ¿En qué consiste?
19. ¿Se cuenta con un reglamento interno de trabajo debidamente registrado ante las autoridades competentes?
Si () No ()

SUPERMERCADO CENTRAL COMFACAUCA**Contabilidad**

Nombre del entrevistado:

Area:

Sección:

Cargo:

Tiempo de permanencia en la empresa:

Tiempo de permanencia en el cargo:

1. ¿Existen presupuestos de ingresos?

Si () No ()

¿Cómo se controlan? _____

2. ¿Existen presupuestos de gastos?

Si () No ()

¿Cómo se controlan? _____

3. ¿Se hacen flujos de fondos?

Si () No ()

¿Cómo se controlan? _____

4. ¿La empresa practica regularmente un análisis financiero dirigido a conocer su situación financiera?

5. ¿Cuáles son los estados financieros que se manejan en la empresa y que involucran al departamento de mercadeo?

6. ¿Cuáles costos y gastos son los más representativos?

7. ¿La información contable es oportuna y confiable?

Si () No ()

8. ¿La información contable se utiliza como herramienta para toma de decisiones?

Si () No ()

9. ¿A qué fuentes de fondos o de financiamiento se acude?

10. ¿La tecnología en el área contable se ajusta a sus necesidades?

Si () No ()

11. ¿Los pagos a proveedores son efectuados dentro de los plazos establecidos?

Si () No ()

12. ¿Se mantienen buenas relaciones con la banca?

Si () No ()

13. ¿Están establecidas políticas de crédito en cuanto a:

- a. Limite?
- b. Condiciones de pago?
- c. Descuentos por volumen?
- d. Pronto pago?
- e. Cancelación de crédito y/o cuentas incobrables?
- f. Autorizaciones de crédito?

SUPERMERCADO CENTRAL COMFACAUCA
ENCUESTA AL PERSONAL

Para el desarrollo de la primera etapa se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas aunque no se hicieron de una manera directa. Como se comentó en el ítem de trabajo de campo se dio participación una a una a las personas para que comentaran sobre estos temas.

1. ¿Conoce la misión de la empresa?
2. ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa?
3. ¿La estructura de autoridad está claramente definida?
4. ¿Conoce los valores sobre los cuales está fundamentada la empresa?
5. ¿Se han difundido entre el personal estos valores?
6. ¿Cómo se puede caracterizar el estilo de dirección de la empresa?

Autocrático () Paternalista ()

Autoritario () Participativo ()

SUPERMERCADO CENTRAL COMFACAUCA
ENCUESTA AL PERSONAL

El presente cuestionario tiene como objeto medir el grado de conocimiento que tiene el personal que labora en el Supermercado de su empresa en general y de su cargo en particular, así como también determinar qué cultura organizacional existe y cuál es el nivel de pertenencia que se tiene.

Encuesta interna _____

Popayán, abril ____ de 2001

Sección: _____

Cargo: _____

Tiempo de permanencia en la empresa: _____

Tiempo de permanencia en el cargo: _____

1. ¿Qué actividades se desarrollan en la empresa que estimulen el ambiente laboral?

Cursos		Convivencias	
Conferencias		Reconocimientos	
Charlas		Ayudas en educación	
Seminarios		Otras	

¿Cuáles? _____

2. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

Por qué? _____

3. ¿Son satisfactorias las condiciones físicas de trabajo?

Si () No ()

Por qué? _____

4. ¿Se hace inducción acerca de lo que es y hace la empresa?

Si () No ()

5. ¿Se hace inducción en el puesto de trabajo?
Si () No ()
6. ¿Conoce cuáles son los objetivos y metas más significativos fijados en su sección para este período?
Si () No ()
¿Cuáles?_____
7. ¿Qué estrategias se han implementado para el logro de las metas y objetivos fijados?
8. ¿Cuáles son las principales responsabilidades y funciones de su cargo?
9. ¿Qué importancia le otorga al desempeño de sus funciones en la contribución al desarrollo de la empresa?
10. ¿Las fallas o errores cometidos se tienen en cuenta para la formulación de los nuevos planes?
Si () No ()
11. ¿A qué tipo de control está sujeta su sección?
12. ¿Qué áreas o secciones interactúan directamente con su sección?
13. ¿Tiene una idea precisa del trabajo de su compañero y la contribución que este hace al trabajo en sí mismo?
Si () No ()
14. ¿Las comunicaciones se formalizan en actas, memorandos, informes, y en general se llevan a cabo de forma escrita?
Si () No ()

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

ADMINISTRACIÓN

JEFE DEPARTAMENTO DE MERCADEO

Nombre del entrevistado.	Helder Mauricio Chacón
Cargo.	Jefe de Mercadeo
Tiempo de permanencia en la empresa.	18 años
Tiempo de permanencia en el cargo.	9 años.

- Para la publicidad de los productos y en general del Supermercado no existe una sección que se encargue de manejarla de una manera técnica.
- La publicidad y la promoción es eficaz si se tiene en cuenta que el esfuerzo se ha visto retribuido en un mayor conocimiento del cliente y además se esta compitiendo en el sector.
- El volumen de ventas anual es de 17.295´197.000 pesos. El volumen de las ventas en los últimos tres años se ha incrementado de la siguiente manera, entre el año 1997 y el año 1998 en un 35% entre 1998 y 1999 en un 2% y entre 1999 y el año 2000 en un 5%.
- El margen de utilidad bruta es del 11.44%. Las utilidades obtenidas en los últimos cinco años han cubierto los objetivos económicos de la organización. Los productos que dejan un mayor margen de utilidad son las líneas de: Aseo hogar (17%), Aseo personal (15%), Rancho y licores (25 y 15%) respectivamente.
- El nivel de endeudamiento externo que maneja la organización es cero, se maneja endeudamiento con los proveedores dentro de los plazos establecidos por ellos mismos.
- La empresa aprovecha al máximo el crédito otorgado por los proveedores.
- La información contable y financiera se utiliza como herramienta para la toma de decisiones.

- Se tiene conocimiento de la información de la competencia en cuanto a mezcla de ventas, precio, condiciones de pago a proveedores, apoyos promocionales y apoyos en el punto de venta.
- La decisión sobre compras de productos nuevos y la aceptación de nuevos proveedores es tomada por un comité de mercadeo compuesto por 3 asistentes de compras, 1 auxiliar de mercadeo, el administrador del Supermercado central y el jefe de mercadeo.
- Los requisitos exigidos a los proveedores son:
 - Cumplir con los requisitos de ley.
 - Garantías de cumplimiento y apoyo en ventas y mercadeo.
 - Permanencia del producto al público.
 - Cumplir con las condiciones que se acuerden.
 - Apoyo en la parte promocional.
- Las políticas para codificación, decodificación y espacio para los productos en el punto de venta no son claras.

ADMINISTRADOR SUPERMERCADO CENTRAL

Nombre del entrevistado.	Miguel Molina
Cargo.	Administrador Supermercado.
Tiempo de permanencia en la empresa.	3 años
Tiempo de permanencia en el cargo.	3 años

Misión. Vender productos de alta calidad a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades de la canasta familiar, para ello contamos con un equipo humano comprometido con la calidad y el mejoramiento continuo.

Visión. Ser el Supermercado preferido por todos los caucanos.

Objetivos generales.

Los objetivos de la U.E.N. los formula el jefe del departamento administrativo y los de la organización, el comité de gerencia.

Los objetivos son comunicados a los empleados en reuniones de trabajo donde se comprometen a cumplirlos.

No están bien definidos, ni por escrito, sin embargo se toman como objetivos generales los derivados de la función de *Comfacauca*, su misión y su visión, así tenemos:

- De acuerdo a su misión tiene una función social que es la de regular los precios de la canasta familiar.
- A partir de la misión de la caja de compensación: mejorar la calidad de vida del trabajador afiliado y su familia.

Políticas.

No están por escrito pero se toman las siguientes:

- Lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Lograr un desarrollo y crecimiento del personal.
- Fomentar los valores interpersonales como son la confianza, el respeto, la honestidad.
- Forjar el mejoramiento continuo.

Estrategias

- Servicio al cliente visto como un valor agregado a los productos que se ofrecen.
- Surtido eficiente que consiste en entregarle al cliente los productos que necesita a buen precio y con alta calidad.
- Mejoramiento continuo.

Estructura organizacional

- Permite modificaciones para obtener una mayor coordinación de las actividades.
- En los último tres años la organización ha tenido variaciones significativas como son el propiciar una cultura de ventas, un mejor servicio al cliente para ganar su fidelidad, el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo.

- Se requiere de reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la organización sobretodo mayor autonomía.

Toma de decisiones

- Centralizada en el jefe de mercadeo y en el comité de mercadeo.

Planes a corto plazo.

- Manejo directo de frutas y verduras.
- Fortalecimiento de la estrategia de cliente fiel.
- El S.A.M., es decir el sistema audiovisual de mercadeo.
- Plan de capacitación anual.
- Ampliación y mejoramiento de los sistemas de seguridad.
- En el momento se encuentran en un 50% de cumplimiento.

Planes a largo plazo.

- Mejoramiento del sistema POS.
- Ampliación del Supermercado.
- Creación del mercado social.
- Parqueadero privado.
- Zona o área de juegos.
- En el momento se encuentran en un 10% de cumplimiento.

Presupuestos.

- No son suficientes.
- No se realizan ajustes a los mismos.

Manual general de sistemas y procedimientos.

- Existe en estado de desactualización.

Mantenimiento de equipos

- Programas de tipo preventivo y correctivo.

Seguridad

- No existe una adecuada seguridad para el personal, ni para los bienes de la empresa en general.
- Equipos de seguridad y vigilancia: CCTV, alarma contra robo e incendio, sensores de movimiento.
- Personal de seguridad interno y por prestación de servicios (externo).

Servicio al cliente

- Tratamiento preferencial para clientes habituales mediante un plan millonario que consiste en un bono para reclamar productos y promociones para clientes.
- Existe una sección para atención al cliente en la cual se suministra información acerca de productos y precios, se autorizan documentos valores para transacciones en el Supermercado (cheques, crédito personal, tarjetas crédito y débito), se efectúan cambios de mercancía, se anuncian actividades del Supermercado, se entregan bonos y productos institucionales, se levantan actas de entrega de premios entregados a los clientes.

Tecnología

- Terminal bruta en servicio al cliente que genera reportes sobre ventas, indicadores de ventas, agotados, existencias, gestión de cajas en las diversas gestiones. Esta información es utilizada por la administración para toma de decisiones.

Conocimiento de la competencia

No existen convenios con la competencia porque no son permitidos por la superintendencia, salvo los que se realicen con función social.

- Precios al público.
- Mezcla de ventas.

- Plan de actividades.

Desarrollo social

La misión y los objetivos de la organización involucran el desarrollo social. Se llevan a cabo de acuerdo al volumen de ingresos y de utilidades que se presenten.

COMPRAS

1. Nombre del entrevistado.	Edison Caicedo
Área.	Mercadeo
Sección	Compras
Cargo.	Asistente de compras populares
Tiempo de permanencia en la empresa.	19 años
Tiempo de permanencia en el cargo.	12 años

Proceso de pedidos y compras

- Existe una programación con los proveedores dependiendo de las visitas que ellos mismos realizan.
- Se realizan pedidos personalmente, vía telefónica o vía fax.
- Los pedidos toman de 15 días a un mes.
- El sistema realiza un control de inventarios según las estaciones de trabajo del subcentro y el punto de venta, con estos datos se realiza la orden de compra.
- El proveedor mantiene una copia del pedido y se le recibe en el centro o en el subcentro de distribución.
- No se reciben cantidades parciales, ni mayores a las pedidas, salvo previa autorización.
- El proceso no es ágil, ya que se está sometido a la visita del vendedor.

- El proceso en determinados momentos no es oportuno ya que aún se presentan inconsistencias con el sistema.
- La decisión de compras según el volumen y las necesidades es tomada por el asistente de compras o el jefe de mercadeo.
- La dirección a veces negocia valores con los proveedores de mayor tamaño.
- El jefe de mercadeo es quien autoriza excepciones a las decisiones tomadas en el proceso.
- Se realizan reuniones semanales con el jefe del centro de distribución, los asistentes de compras y los encargados de ventas.

Proveedores

- Se mantiene la información necesaria o datos básicos de los mismos.
- El sistema contiene la información de cada proveedor con sus respectivos productos, costo de venta y precio de venta.
- Los proveedores hacen pedidos contra alzas.
- Se negocia con los proveedores los precios.
- El tiempo de entrega depende del proveedor.
- El recibo de productos se hace pedido contra factura en cuanto a cantidad y precio.
- A veces se modifica costo de venta, pero se mantiene el precio de venta.

Inventarios

- El control hecho a los inventarios de manera cuantitativa es trimestral, se manejan consolidados semestrales y anuales.
- El control cualitativo se hace en el centro y subcentro de distribución. Los productos que ya no sirven se dan de baja.
- El inventario de productos está entre 25 y 28 mil productos incluyendo medicamentos distribuido así: medicamentos 8.000, perecederos 7.000 y populares entre 10.000 y 20.000.
- Los costos de inventarios los arroja el sistema.

- El listado de agotados se hace de manera manual y el informe es semanal; aunque en el centro se realiza a diario.
- Los niveles máximos y mínimos de inventarios se manejan de forma manual.

2. Nombre del entrevistado. Armando López
 Área. Mercadeo
 Sección. Compras
 Cargo. Asistente de compras perecederos, papelería y almacén de ropa
 Tiempo de permanencia en la empresa. 20 años
 Tiempo de permanencia en el cargo. 8 años

Proceso de pedidos y compras

- Los pedidos se llevan a cabo según la programación establecida para los mismos los días lunes, miércoles y viernes todo el día.
- Las mercaderistas e impulsadoras hacen sugerencias de pedidos.
- El sistema arroja el inventario y se hace la reposición.
- Las cantidades pedidas son digitadas en mercadeo y las cantidades recibidas son digitadas en el subcentro.
- El proceso de compras es ágil y oportuno dado que son productos perecederos.
- La decisión de compra la toma el asistente, en casos especiales el jefe de mercadeo.
- Proveedores
- Los datos de los proveedores son: las condiciones de pago, los precios de costo, el tiempo de entrega.
- Cada proveedor tiene asignado un código.
- El precio de los proveedores está preestablecido, pero se negocian precios especiales para temporadas de aniversario con la opción de transmitírseles o no al público.
- El tiempo de entrega es de 2 días.
- Existe control sobre la facturación hecha a los proveedores.

Inventarios

- Se conocen las cantidades y costos a través del sistema por proveedor y punto (centro, subcentro, y Supermercado).
- Se revisa físicamente.
- El control a los inventarios es trimestral y son de obligatoriedad el semestral y el anual.
- El sistema tiene la opción de máximos y mínimos, es decir el *stock* de inventarios, aún no se ha implantado, pero se está trabajando en ello.

3. Nombre del entrevistado.	Pedro William Tobar
Área.	Mercadeo
Sección.	Compras
Cargo.	Asistente de compras medicamentos
Tiempo de permanencia en la empresa.	11 años
Tiempo de permanencia en el cargo.	8 años

Proceso de pedidos y compras

- Existe una programación con los proveedores dependiendo de las visitas que ellos mismos realizan.
- Se realizan pedidos personalmente, vía telefónica o vía fax.
- Los pedidos toman de 15 días a un mes.
- El sistema realiza un control de inventarios según las estaciones de trabajo del subcentro y el punto de venta, con estos datos se realiza la orden de compra.
- El proveedor mantiene una copia del pedido y se le recibe en el centro o en el subcentro de distribución.
- No se reciben cantidades parciales, ni mayores a las pedidas, salvo previa autorización.
- La decisión de compras se toma entre los jefes de punto de venta de droguerías, el asistente de compras medicamentos y el jefe de mercadeo.

Proveedores

- Se mantiene la información necesaria o datos básicos de los mismos.
- El sistema contiene la información de cada proveedor con sus respectivos productos, costo de venta y precio de venta.
- Los proveedores hacen pedidos contra alzas.
- Se negocia con los proveedores los precios.
- El tiempo de entrega depende del proveedor.
- El recibo de productos se hace pedido contra factura en cuanto a cantidad y precio.

Inventarios

- El control hecho a los inventarios de manera cuantitativa es mensual se manejan consolidados semestrales y anuales.
- El control cualitativo se hace en el centro de distribución medicamentos. Los productos que ya no sirven se dan de baja.
- El inventario de productos es 8.000.
- Los costos de inventarios los arroja el sistema.
- El listado de agotados se hace de manera manual y el informe es semanal; aunque en el centro se realiza a diario.
- Los niveles máximos y mínimos de inventarios se manejan de forma manual.

SUBCENTRO DE DISTRIBUCIÓN

Nombre del entrevistado.	Juán Pablo Mosquera
Área.	Mercadeo
Sección.	Supermercado Central
Cargo.	Encargado de recibo
Tiempo de permanencia en la empresa.	6 años
Tiempo de permanencia en el cargo.	1 año

Tratamiento de desechos

- Existe un área de reciclaje en la cual se recolecta cartón y plástico, existe un contrato externo para evacuar este material.
- Las averías de aseo personal y hogar se donan.
- Existe un colector de basuras para desechos orgánicos.
- Se realizan actividades ecológicas con la policía nacional y otros organismos comunitarios.

Almacenaje

- El espacio de almacenamiento es muy reducido.
- Se cuenta con la adecuada y suficiente cantidad de productos en la bodega y en el punto de venta, sobretodo los de la canasta familiar.
- La zona de tiqueteo de la mercancía debería ser más amplia.
- La distribución de la bodega está dividida en zonas para los diferentes productos. Casa zona tiene sectores y para cada uno de estos existe un encargado de almacenar y sacar los productos.
- Falta una mayor adecuación a las zonas hechas a los productos.
- Los pasillos por los cuales deben circular los productos son reducidos.
- Se presenta obstaculización en los pasillos cuando hay demasiados productos.
- El estado físico de la bodega es muy regular. Falta iluminación, ventilación, aseo y señalización.
- La bodega permite ampliación.

Control de productos

- La estación de trabajo del subcentro está conectada con mercadeo y se encarga del registro de entradas de productos a diario, del registro de despachos a agencias y del registro de bajas.
- El control de entrada de productos se lleva a cabo en la puerta principal del subcentro con la factura se verifican las cantidades y por medio de revisión física se verifica el buen estado de los productos.

- Para la salida de los productos al punto de venta se verifica el marcaje por medio de una persona encargada de revisar precios y códigos. No hay verificación de clases de productos y cantidades para pasar al punto de venta.
- Las averías se llevan a cabo mediante actas de baja mensuales y se descuentan del sistema.
- Los productos vencidos se cambian directamente con los proveedores y los que no se pueden se descuentan por nota crédito.
- El recibo de mercancía a proveedores de perecederos es los días martes, jueves y sábado de 6:30 a.m. a 12 m. Y de 2p.m. a 5 p.m.
- El recibo de mercancía a casas comerciales de considerable tamaño como Jhon Restrepo y Casa Luker por servicio de transportadora se hace cualquier día y a cualquier hora laboral.
- Se realiza control semanal de plagas contra ratones y mosquitos.

Seguridad

- El subcentro está protegido por un sistema de alarma contra robos y sensores de movimiento en las noches.
- Se cuenta con una cámara a la entrada conectada al circuito cerrado de televisión.

CONTABILIDAD

Nombre del entrevistado.	José Dainer García
Área.	Administrativa
Sección.	Contable
Cargo.	Jefe de contabilidad
Tiempo de permanencia en la empresa.	6 años
Tiempo de permanencia en el cargo.	5 años

- Existen presupuestos de ingresos y de gastos, controlados por planeación, pero no son de conocimiento de contabilidad.

- No se hacen flujos de fondos.
- Se realiza un análisis financiero mensual.
- El análisis de las cuentas y su movimiento se analiza en dirección.
- Los estados financieros que se manejan y que involucran el área de mercadeo son:
 - Balance general.
 - Estado de ingresos y egresos.
 - Distribución legal de aportes.
 - Estado de pérdidas y ganancias de mercadeo.
 - Estado de fuentes y usos.
- Los costos y gastos más representativos son los costos de ventas y los gastos de personal y publicidad.
- La información contable es oportuna y confiable.
- La información contable es utilizada para la toma de decisiones.
- Las fuentes de fondos son los aportes de las empresas afiliadas y las ventas de mercadeo.
- La tecnología en el área contable se ajusta a las necesidades, el programa contable se denomina CG Uno.
- Los pagos a proveedores se realizan dentro de los plazos establecidos.
- Se mantienen buenas relaciones con el sector financiero.
- Están establecidas políticas de crédito en cuanto a cancelación de crédito y/o cuentas incobrables y se les da un aprovisionamiento del 0.03% de cartera.
- Las autorizaciones de crédito se hacen a través de la oficina jurídica y de cartera.
- Los créditos sólo son otorgados a las empresas afiliadas y el plazo es de 30 días, en caso de incumplimiento los créditos se suspenden hasta nueva orden.

TALENTO HUMANO

Nombre del entrevistado.	Amparo Astaiza
Área.	Administrativa
Sección.	Recursos humanos
Cargo.	Jefe de recursos humanos
Tiempo de permanencia en la empresa.	29 años
Tiempo de permanencia en el cargo.	23 años

- Selección y reclutamiento
 - Existe un programa establecido.
 - Existe recepción de hojas de vida y son llamados siempre y cuando cumplan con el perfil establecido para cada cargo.
 - Los sistemas de selección son satisfactorios.
 - De acuerdo al cargo a desempeñar se hacen entrevistas, pruebas psicológica, técnica, psicotécnica, de conocimientos y 16 P.D.F.
 - El peso que se le da a la formación académica y a la experiencia depende del perfil de cada cargo, pero se prefiere personal con experiencia.
 - La formación académica y la experiencia se comprueba mediante certificados y pruebas.

- Contratación
 - Por política se ha establecido la contratación a término fijo inferior a un año.

- Capacitación
 - Se promueve la capacitación del personal mediante programas establecido para ello.
 - Se realiza en todas las áreas anualmente de acuerdo a una encuesta de necesidades de capacitación realizada a los diferentes grupos de cada área.
 - La capacitación consta de talleres internos y externos.

- La planeación se realiza en el mes de noviembre.
 - Programas de capacitación dirigidos al personal de mercadeo son: ventas y exhibición, atención al cliente, contabilidad, mercadotecnia, Windows 95 y el paquete de Office.
 - Se realiza inducción al personal de nuevo ingreso y se les entrega manuales de funciones y procedimientos. No existe periodo de capacitación, ni de ambientación. Se dan como máximo tres días de inducción.
-
- Incentivos
 - Bienestar social: grupos de danza y música, y torneos deportivos internos.
 - Crédito de mercadeo.
 - Créditos en efectivo.
 - Créditos para programas de educación superior.
 - Turismo social.
 - Celebración de fechas especiales.
 - Se hacen promociones del personal. Las vacantes se llenan primero por concurso interno, después se acude al externo.
-
- Evaluación
 - Formato de evaluación de desarrollo de personal.
 - Jefe y colaborador se reúnen, al finalizar el encuentro se firma un compromiso de mejoramiento.
-
- Sindicato
 - Pertenecen 29 personas de 620 empleados que tiene la organización. Representa el 5% del total de los trabajadores.
 - Las relaciones con el sindicato son regulares.
-
- La calidad del talento humano corresponde a las necesidades y exigencias de la organización, y se cuenta con la cantidad necesaria.

- La empresa considera al personal como idóneo, comprometido con la misión y con excelentes calidades humanas.
- El ausentismo por parte del personal equivale a un 3 %, se presenta por enfermedad general, incapacidad o permisos.
- Existe una escala de salarios para el personal, se presentan ocho categorías de salarios y los jefes de departamento están por fuera del escalafón. El salario mínimo es de \$430.000. El nivel salarial y de prestaciones es similar al de otras empresas del sector.
- El Departamento de Planeación ha realizado estudios de cargos y funciones requeridos para cada área.
- Se cuenta con un reglamento interno de trabajo y de higiene debidamente registrado ante las autoridades competentes.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO

RESULTADOS PARA LA SESIÓN ABIERTA

- El conocimiento que tiene el personal de la misión de la organización como el de la U.E.N., no está muy clara.
- Es de conocimiento de todo el personal la estructura organizativa con que se cuenta.
- La estructura de autoridad está definida, pero no son respetados los conductos regulares, esto se debe a que existen grupos informales de trabajo en los cuales predomina la amistad, la confianza y el interés lo que no permite que una persona pueda hablar fácilmente con una de mayor jerarquía con la cual no se halla establecido un vínculo de amistad personal.
- El personal cree que existen los siguientes valores organizacionales
 - Compañerismo
 - Honestidad
 - Honradez

- Ética
- Solidaridad
- Responsabilidad

Sin embargo también existen antivalores como:

- Hipocresía
 - Apatía
 - Recelo
 - Ambiente laboral lleno de rumores
 - Preferencias, lo que quiere decir inequidad para el personal por parte de las directivas.
 - Las relaciones personales interfieren con las laborales.
- En cuanto al estilo de dirección se puede decir que dependiendo de la importancia de las decisiones se le son comentadas al personal operativo. Las ideas que tiene el personal llegan hasta los supervisores y de estos depende que sigan escalando. El personal tiene mucho conocimiento de lo que sucede en el interior de la organización, pero se siente subvalorado.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

	Tiempo empresa	Tiempo cargo
N₁	6, 6, 6 y 20	4, 5, 6, y 16
N₂	2, 5, y 20	2, 3, y 20
N₃	7.5	5
N₄	20	16
N₅	3 3.5 6 0 2 0 2 0 3 5 5 2 6 4 3 4 5 6 2 3 4 2 1 2 3 4 5 2 2	3 2 2 0 2 0 2 0 3 3 2 1 4 3 2 3 3 4 2 2 2 1 1 2 1 2 3 2 2
N₆	23 7	20 3

Cargos N₅	N₅	% N₅	Cargos N₆	N₆	% N₆
Seguridad	10		Aseador	1	50
Cajero	10		Vigilante	1	50
Aseador	9				

1. Actividades que estimulan el ambiente laboral

Actividad	N ₁	% N ₁	N ₂	% N ₂	N ₃	% N ₃
Cursos	4	100	2	50	1	100
Conferencias	1	25	1	25	1	100
Charlas	1	25	2	50		
Seminarios	1	25	0	0		
Convivencias	1	25	1	25		
Reconocimientos	2	50	0	0		
Ayudas en educación	1	25	1	25	1	100
Otras	1	25	0	0		

Actividad	N ₄	% N ₄	N ₅	% N ₅	N ₆	% N ₆
Cursos	1	100	20	68.97	2	100
Conferencias	1	100	14	48.28	2	100
Charlas	1	100	16	55.17	2	100
Seminarios	1	100	4	13.79	0	0
Convivencias			2	6.90	0	0
Reconocimientos	1	100	6	20.69	1	50
Ayudas en educación	1	100	4	13.79	0	0
Otras			2	6.90	0	0

Otras Eventos deportivos
 Salud
 Ayuda psicológica

2. Opinión a cerca del ambiente de trabajo

Calificación	N ₁	% N ₁	N ₂	% N ₂	N ₃	% N ₃	N ₄	% N ₄	N ₅	% N ₅	N ₆	% N ₆
Excelente	0	0	0	0			1	100				
Bueno	2	50	2	50	1	100			22	75.86	2	100
Regular	2	50	1	25					7	24.14		
Malo	0	0	0	0								

Motivo N ₁	Motivo N ₂
Existe compañerismo	Falta trabajar en equipo
Hipocresía, incomprensión, chisme	Existe compañerismo
A veces se torna un ambiente pesado.	

Motivo N₃	Motivo N₄
Personal comprometido a trabajar en equipo.	Buenas relaciones entre compañeros.
	Ambiente de respeto.

Motivo N₅	Motivo N₆
Falta comunicación entre niveles jerárquicos.	Poseen las herramientas de trabajo adecuadas*
Existen rivalidades entre compañeros.	

3. ¿Son satisfactorias las condiciones físicas de trabajo?

	N ₁	% N ₁	N ₂	% N ₂	N ₃	% N ₃	N ₄	% N ₄	N ₅	% N ₅	N ₆	% N ₆
Si	3	75	3	75	1	100	1	100	21	72.41	1	50
No	1	25	0	0	0	0			8	27.59	1	50

Motivo N₁	Motivo N₂
Sitios inadecuados de trabajo.	Se tiene lo que se necesita
Se dan todas las condiciones y comodidades para trabajar bien.	
Sitios adecuados de trabajo.	

Motivo N₃	Motivo N₄
Se tiene lo que se necesita.	Se debe mejorar la ventilación
Buena infraestructura.	
Equipo necesario.	

Motivo N₅	Motivo N₆
Existen las herramientas necesarias para trabajar*	No se cuentan con radios en buen estado para llevar a cabo la labor de seguridad.
Amplitud y comodidad en las instalaciones.	

4. Inducción acerca de lo que es y hace la empresa

	N ₁	% N ₁	N ₂	% N ₂	N ₃	% N ₃	N ₄	% N ₄	N ₅	% N ₅	N ₆	% N ₆
Si	2	50	1	25	0	0	1	100	21	72.41	1	50
No	2	50	2	50	1	100			8	27.59	1	50

5. Inducción en el puesto de trabajo

	N ₁	% N ₁	N ₂	% N ₂	N ₃	% N ₃	N ₄	% N ₄	N ₅	% N ₅	N ₆	% N ₆
Si	4	100	2	50	1	100	1	100	25	86.21	2	100
No	0	0	1	25	0	0			4	13.79	0	0

6. Conocimiento de los objetivos y metas más significativos fijados en la sección para el período

	N ₁	% N ₁	N ₂	% N ₂	N ₃	% N ₃	N ₄	% N ₄	N ₅	% N ₅	N ₆	% N ₆
Si	1	25	2	50	1	100	1	100	21	72.41	1	50
No	3	75	0	0	0	0			8	27.59	1	50

Objetivos N ₁	Objetivos N ₂
Mejorar el servicio al cliente.	Mantener en excelentes condiciones los productos
Incrementar ventas.	Mejorar el índice de averías
	Mejorar los agotados
	Incrementar las ventas

Objetivos N ₃	Objetivos N ₄
Mejorar el servicio.	Satisfacer al cliente.
Comprometer al personal y concientizarlo.	Incrementar ventas

Objetivos N ₅	Objetivos N ₆
Prestar un buen servicio al cliente**	Disminuir costos
Disminuir costos	Tener mayor protección tanto para la empresa como para el cliente.
Brindar seguridad	Buen servicio al cliente.
Creecer en ventas*	Evitar los robos.

7. Estrategias implementadas para el logro de las metas y objetivos fijados

Estrategias N ₁	N ₁	% N ₁
No contesto	1	25
Tarjeta cliente fiel	2	50
Atención al cliente	1	25
Capacitaciones de servicio	1	25

Estrategias N₂	N₂	% N₂
Revisión de artículos en el momento de descargue	1	
Verificación de descripción y codificación	1	
Promedios de sugeridos	1	
Organización diaria del subcentro para registrar averías	1	
Mayor surtido	1	

Estrategias N₃	N₃	% N₃
Ampliación del servicio	1	100

Estrategias N₄	N₄	% N₄
Atención al cliente.	1	100
Rifas con obsequios de las casas comerciales	1	100

Estrategias N₅	N₅	% N₅
Capacitaciones acerca de atención al cliente	8	27.59
Maximización del uso de los productos de aseo	2	6.9
Capacitación de mejoramiento individual	5	17.24
Promociones y descuentos de los productos	8	27.59
No sabe	5	17.24
Decoración en el punto de venta	2	6.9

Estrategias N₆	N₆	% N₆
Incremento del personal de seguridad	1	50
Localización de puntos estratégicos para la vigilancia	1	50
Maximización del uso de los implementos de aseo	1	50

8. Principales responsabilidades y funciones del cargo

Responsabilidades y funciones	N₁	% N₁
Registrar las ventas	3	75
Dar atención a los clientes	3	75

Responsabilidades y funciones	N₂	% N₂
Surtir y organizar correctamente los productos	1	25
Informar cualquier irregularidad en los artículos	1	25
Mantener en buen estado la presentación de los artículos	1	25
Marcaje de productos	1	25
Comunicación continua con las mercaderistas	1	25
Dar atención a los clientes	1	25

Responsabilidades y funciones	N₃	% N₃
Controlar el surtido para evitar agotados	1	100
Supervisar el personal	1	100
Supervisar las labores de caja	1	100
Atender bien al cliente tanto interno como externo	1	100
Revisar averías	1	100
Pasar relaciones de agotados	1	100

Responsabilidades y funciones	N₄	% N₄
Surtir el almacén de ropa.	1	100
Relacionar pedidos.	1	100
Recibir, revisar y tiquetear la mercancía.	1	100

Responsabilidades y funciones	N₅	% N₅
Registro de ventas	2	6.9
Manejo de documentos de pago	5	17.24
Limpieza y orden en el puesto de pago	2	6.9
Atender al cliente	13	44.82
Limpieza del Supermercado	5	17.24
Vigilancia de los productos	2	6.9

Responsabilidades y funciones	N₆	% N₆
Mantener el área del Supermercado limpia	1	25
Vigilar la existencia de los productos así como también su estado de conservación	1	25
Darle seguridad al cliente interno y externo.	1	25
Orientar al cliente.	1	25

9. Importancia que se otorga al desempeño de las funciones en la contribución del desarrollo de la empresa

Importancia otorgada	N₁	% N₁
Satisfacción del cliente	2	50

Importancia otorgada	N₂	% N₂
Minimización de averías	1	25
Maximización de ventas	2	50
Satisfacción del cliente	2	50
Lograr competitividad	1	25

Importancia otorgada	N₃	% N₃
Buscar la satisfacción del cliente	1	100

Importancia otorgada	N₄	% N₄
Buscar la satisfacción del cliente	1	100
Ayudar para que se incrementen las ventas	1	100

Importancia otorgada	N₅	% N₅
Fomentar la honestidad y la responsabilidad	2	6.9
La satisfacción del cliente	8	27.58
Buena presentación de la planta física	2	6.9
Fomentar la responsabilidad y el compromiso	5	17.24
Dar seguridad al personal y al cliente	5	17.24
Crecimiento de la empresa	5	17.24
No sabe	2	6.9

Importancia otorgada	N₆	% N₆
La realización de un buen trabajo	1	50
La seguridad de la empresa	1	50

10. Fallas o errores cometidos tenidos en cuenta para la formulación de los nuevos planes

Fallas	N₁	% N₁	N₂	% N₂	N₃	% N₃	N₄	% N₄	N₅	% N₅	N₆	% N₆
Si	3	75	2	50	1	100	1	100	29	100	2	100
No	1	25	1	25	0	0			0	0	0	0
NS/NR			1	25								

11. Tipo de control a que está sujeta la sección

Control	N₁	% N₁
Auditoría	1	25
No contesto	1	25
Total de ventas sobre total de clientes atendidos	1	25
Evaluaciones de desempeño	1	25

Control	N₂	% N₂
Informe semanal de surtido y averías	2	50
No sabe / no responde	2	50

Control	N₃	% N₃
Cumplimiento del presupuesto mensual	1	100
Tiempo laborado	1	100

Control	N₄	% N₄
Auditoría	1	100

Control	N₅	% N₅
Ninguno	2	6.9
Sobrantes y faltantes	2	6.9
No sabe	18	62.06
Número de robos	2	6.9
Cumplir con los presupuestos de ventas	5	17.24

Control	N₆	% N₆
Vigilancia continua	1	50
Número de robos	1	50
Número de artículos rescatados	1	50
Ninguno	1	50

12. Áreas que interactúan directamente con la sección

Área / sección	N ₁	% N ₁	Área / sección	N ₁	% N ₁
Todas	1	25	Subcentro	1	25
Concesionarios	1	25	Contabilidad	1	25
Auditoría	1	25	Sistemas	2	50
Tesorería	1	25	Mercadeo	1	25

Área / sección	N ₂	% N ₂
Supermercado central	3	75
Centro de distribución	2	50
Satélites	1	25

Área / sección	N ₃	% N ₃
Contabilidad	1	100
Sistemas	1	100
Mercadeo	1	100
Tesorería	1	100
Administración	1	100
Auditoría	1	100

Área / sección	N ₄	% N ₄
Centro de distribución	1	100
Supermercado	1	100

Área / sección	N ₅	% N ₅
Supermercado	10	34.48
Subcentro de distribución	13	44.83
Todas	8	27.59
Contabilidad	2	6.9
Tesorería	2	6.9
Auditoría	2	6.9
Recursos humanos	2	6.9

Área / sección	N ₆	% N ₆
Supermercado	2	100
Subcentro de distribución	1	50

13. Idea precisa del trabajo de su compañero y la contribución que este hace al trabajo en sí mismo

	N ₁	% N ₁	N ₂	% N ₂	N ₃	% N ₃	N ₄	% N ₄	N ₅	% N ₅	N ₆	% N ₆
Si	3	75	2	50	1	100	1	100	29	100	2	100
No	1	25	1	25	0	0			0	0	0	0

14. Comunicaciones se formalizan en actas, memorandos, informes, y en general se llevan a cabo de forma escrita

	N ₁	% N ₁	N ₂	% N ₂	N ₃	% N ₃	N ₄	% N ₄	N ₅	% N ₅	N ₆	% N ₆
Si	4	100	3	75	1	100	1	100	27	93.1	2	100
No	0	0	0	0	0	0			2	6.9	0	0

ANEXO D. LISTADO DE EMPRESAS CON CRÉDITO PARA MERCADERO EN POPAYÁN

Administración de impuestos - Pagaduría

Aeronáutica civil Guillermo Valencia

Agroforestal del Nava S.A.

Anthoc

Astracoop - Cooperativa de Trabajadores Asociados Tambo

Aura Martínez contratista Química Básica

Avialoi LTDA

Banco Ganadero

Cajanal EPS Empleados

Calpa Quiñones Mampostería vial E.U.

Cámara de comercio - Empleados

Cámara de comercio - Institución

Cartón Colombia S.A.

Caucatel

Centrales Eléctricas del Cauca E.S.P.

Centro color LTDA

Centro educativo del norte la Merced

Club de leones

Club de leones convenio Alcaldía.

Colegio C. Del inmaculado Corazón de María

Colegio Carmen Quintana Cajibío

Colegio Colombo Francés.

Colegio Francisco José de Caldas
Colgate Palmolive
Comfacauca
Comfandi
Comité Departamental de la Cruz Roja del Cauca
Compañía de Seguros Bolívar S.A.
Compunota
Contraloría Departamental del Cauca.
Coomotoristas del Cauca - Popayán
Cooperativa de trabajadores Astracoop Tambo
Cooperativa de trabajadores Incora Empleados
Cooperativa de trabajadores Incora Himat
Cooperativa de trabajo asociado San Carlos LTDA
Cooperativa financiera compartir
Cooperativa integral de empleados INEM
Cooprosperar LTDA.
Corporación UCICA.
Cootrahusaj
Corpocauca
Corporación club Campestre.
Corporación NASA KIWE
Covatrans No. 4
Crediescolar 2000
Créditos Dicar
Créditos Xicar
Cuerpo de bomberos voluntarios de Popayán.
Defensa Civil Seccional Cauca
Defensoría del Pueblo
Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.

Dirección departamental de salud del Cauca
Dirección seccional Contranal
Distribuidora de loterías Pubenza
Drypers andina y CIA S.C.A.
Ediciones del Cauca & CIA LTDA.
Electromillonaria
Empresarios Asociados del Cauca.
Equicauca LTDA
Escuela Administración Pública - ESAP.
Escuela Taller Popayán
Fanny's Boutique
FED
Federación de Cafeteros Plan Mundial de Alimentación
Fedian
Ferretería Construcauca
Fiscalía 007 - 001 seccional
Fiscalía 02 - 002 Delegada ante jueces penales.
Fiscalía 02 -001 seccional
Fiscalía Delegada 3a ante jueces municipales.
Fiscalía General de la Nación
Fiscalía General de la Nación - Sistemas
Fiscalía Unidad Anti Extorsión y Secuestro
Fondecum
Fondo de empleados administrativos educación
Fondo de empleados Cedelca
Fondo de empleados COMFACAUCA
Fondo de empleados CRC.
Fondo de empleados Emtel.
Fondo de empleados Fundación Universitaria Popayán

Fondo de empleados Hospital Universitario San José.

Fondo de empleados ICBF

Fondo de empleados José Eusebio Caro

Fondo empleados Colpuracé.

Fondo empleados Icobandas.

Fondo ganadero del Cauca

Frío Mix del Cauca.

Fundación Mundo Mujer

Fundación Sol y Tierra

Fundación Universitaria de Popayán

Hacienda México LTDA.

Hogar Infantil Amor y Alegría.

Hogar Infantil Pequeñines.

Hogar Infantil Santa Inés.

Hospital Universitario San José - Mercadeo

INAT

Industria Andina de Absorbentes

Industria Licorera del Cauca - Empleados.

Instituto Geográfico Agustín Codazzi.

Instituto Melvin Jones

Instituto Metropolitano de Occidente.

Instituto Municipal del deporte Santander

Instituto Toribio Maya.

Intermercico S.A.

Inurbe

Inversiones y Representaciones Super LTDA.

Juzgado 5to Civil circuito Popayán

Juzgado 5to Civil Municipal Popayán

Juzgado penal del circuito

Juzgado Primero Civil del circuito
Juzgado Primero Penal del circuito
Juzgado Segundo Promiscuo Municipal Cajibío
Laboratorios Recamier
Lotería del Cauca
M y T del Cauca LTDA.
Metalsur S.A.
Municipio de Popayán
Oficina de registro de instrumentos públicos
Pastelería las Abuelas
Penitenciaria Nacional San Isidro
Propal S.A.
Regina Modas
Registraduría Nacional del Estado Civil.
Salvador Duque y CIA LTDA
Seguros del estado
Seremcol
Servagro LTDA.
Servicentro Sotará
Servicio Nacional de aprendizaje SENA
Sintramunicipales
Smurfit Cartón de Colombia
Sociedad Mutualista de Seguridad Prevenir
Sociedad Tierra de Oro LTDA.
Superficies Sólidas S.A.
Surticampo.
Tecar S.A.
Tribunal Contencioso Administrativo
Unidad Popayán Dirección Departamental

Unión Departamental de Pensionados

Universidad del Cauca

Universidad del Cauca - Institución

Viajes Popayán

Viajes Puracé

Yazaki Metrix

ANEXO E. MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL

OFICINA PRINCIPAL DEPARTAMENTO DE MERCADEO

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO:

- Organizar, dirigir y controlar todas las secciones a cargo.
- Velar por el buen funcionamiento de las secciones.
- Llevar a cabo planes de mercadeo y ventas.
- Cumplir con los objetivos organizacionales.
- Llevar a cabo el cumplimiento de las metas y objetivos del departamento.
- Asignar personas a cargo para las diversas secciones.

SECRETARIA

- Desarrollar todos los trabajos que le asigne su jefe inmediato.
- Llevar ordenados y clasificados los archivos de los proveedores.
- Recibir, elaborar, distribuir, clasificar y ordenar la correspondencia.
- Atender y solicitar información al cliente interno y externo personal y telefónicamente.
- Elaborar solicitudes de mantenimiento y suministros.
- Llevar un control de los implementos de trabajo.
- Manejar caja menor del departamento.
- Elaborar cuentas de cobro por arrendamiento de espacios en los puntos de venta.
- Relacionar cuentas de cobro y remitirlas al archivo para ser encargadas a quien corresponda.

ASISTENTE DE COMPRAS

- Generar utilidades mediante la adquisición de mercancías óptimas que satisfagan la demanda en los puntos de venta.
- Planear, programar, controlar las diferentes actividades a su cargo.
- Supervisar labores del personal a cargo.
- Evaluar rotación de productos y revisar máximos y mínimos.
- Controlar y autorizar con su firma los pedidos efectuados por los coordinadores.
- Presentar al jefe de mercadeo propuestas de cambio de los márgenes de utilidad y variaciones de precios.
- Realizar negociaciones con proveedores en temporadas especiales o cuando se detecten oportunidades favorables.
- Presentar al jefe de mercadeo análisis de competencia en cuanto acondicionamiento físico se refiere.
- Visitar periódicamente los puntos de venta para evaluar personalmente rotación de productos, recibo, bodega, exhibición y venta de los mismos.
- Coordinar reuniones periódicas con los demás jefes de sección del departamento para las actividades correspondientes.

ASISTENTE DE VENTAS

- Planear, programar, controlar las diferentes actividades a su cargo.
- Supervisar labores del personal a cargo.
- Visitar periódicamente los puntos de venta para evaluar personalmente rotación de productos, recibo, bodega, exhibición y venta de los mismos.
- Coordinar reuniones periódicas con los demás jefes de sección del departamento para las actividades correspondientes.
- Elaborar programas de inducción con el personal a su cargo respecto a políticas de ventas.
- Evaluar las frecuencias de ventas estacionarias.

- Desarrollar estrategias en conjunto con el asistente de compras para canalizar ventas adicionales.
- Efectuar análisis periódicos de mercadeo sobre los grupos de mercancías, determinando su comportamiento de oferta y demanda y tendencias de precios.
- Participar en la elaboración del presupuesto de ventas.
- Asistir y colaborar en la toma de inventarios.
- Elaborar informes o estudios especiales que le solicite su jefe inmediato.

COORDINADOR PARA SISTEMAS

- Coordinar y controlar el funcionamiento de los sistemas aplicados en todas las secciones del departamento de mercadeo.
- Capacitar a los funcionarios sobre el manejo de las aplicaciones en las diferentes dependencias del departamento de mercadeo.
- Generar reportes diarios requeridos en dependencias de caja.
- Realizar copias de seguridad diarias y prever la seguridad de equipos y programas.
- Responsabilizarse por el perfecto funcionamiento del equipo instalado en todas las dependencias del departamento de mercadeo.
- Establecer un plan de trabajo para atender las solicitudes de servicios de las diferentes dependencias.
- Evaluar resultados de operación del equipo y de cada sistema y buscar su mejoramiento.

REVISOR DE PRECIOS Y SURTIDO

- Visitar los almacenes de la competencia para investigar los precios de los artículos que le solicite su jefe inmediato y calcular los márgenes de aceptación.
- Investigar que ofertas y productos nuevos está ofreciendo la competencia e informar inmediatamente al jefe de compras.
- Analizar y mantener archivos históricos de los datos que obtenga de las visitas y elaborar informe periódico.

- Chequear precios de los productos en los puntos de venta y verificar así el correcto marcaje.
- Participar en la toma del inventario físico.

JEFE DE BODEGA Y BODEGA MEDICAMENTOS

- Velar por el buen funcionamiento de las bodegas, por la organización y control de las mercancías en existencia, coordinado y vigilando las actividades del personal bajo su responsabilidad.
- Controlar el almacenamiento de mercancías o medicamentos desde su ingreso hasta su entrega a los puntos de venta o dependencias de la entidad.

AUXILIARES DE MERCADEO

Aunque todos los auxiliares de mercadeo están al mismo nivel cumplen diferentes funciones unos de otros.

- Llevar a cabo los pedidos a los proveedores con base en el formato de pedido y elaborar liquidación para obtener precio de venta unitario.
- Mantener el control de los inventarios.
- Mantener el control diario de ventas en todos los puntos de venta.
- Llevar a cabo diariamente el control de flujos de efectivo.
- Realizar los arqueos a los satélites, es decir, a los puntos de venta del resto de la ciudad.
- Llevar los informes de pagos de servicios públicos.
- Codificar y dar precios a los productos dentro de las bases de datos.

SUPERMERCADO CENTRAL

ADMINISTRADOR SUPERMERCADO CENTRAL

- Organizar, dirigir y controlar las actividades desarrolladas en las secciones vinculadas al Supermercado central.
- Llevar a cabo la evaluación de desempeño del personal a su disposición

- Realizar actividades de promoción y publicidad.
- Llevar un control diario, mensual y anual de ventas.
- Asignar al personal labores y tareas.
- Coordinar actividades encaminadas a la distribución en planta del Supermercado.
- Presentar al jefe de departamento de mercadeo presupuestos de cambio que redunden los beneficios de los servicios que presta la entidad.
- Efectuar reuniones periódicas con el personal a su cargo.

SUPERVISORES (PERSONAL, VENTAS, Y CAJAS)

- Organizar, dirigir y coordinar al personal puesto a su disposición
- Evaluar al personal.
- Hacer recogidas y cuadros, es decir, arqueos temporales y definitivos de caja.
- Hacer cambio de dinero a los puestos de pago
- Programar y ubicar el personal de apoyo.
- Programar y ubicar al personal de planta.
- Programar y ubicar al personal de contrato.
- Otorgar permisos.
- Llevar control de permisos e incapacidades.
- Hacer cambios o devoluciones de mercancía.
- Llevar historial de cajeras.
- Programar conjuntamente con la sección de compras las promociones a realizar en el punto de venta.
- Hacer cumplir las normas que sobre seguridad rigen en la empresa.
- Programar, controlar y dirigir la toma de inventarios.
- Sugerir al jefe de sección y/o departamento la distribución y organización de muebles y mercancías en el punto de venta.
- Controlar, autorizar y entregar a su jefe inmediato las muestras gratis que los proveedores entregan a su cargo.
- Dirigir y controlar el surtido de mercancías en estantes y góndolas.

- Informar al jefe de la sección sobre productos de rotación lenta y productos que poseen defectos de fabricación y/o vencimiento.

PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE

- Efectuar devoluciones o cambios de mercancía.
- Realizar arqueos parciales o totales de caja y elaborar y presentar el informe y efectivo a consignar en la oficina de recaudos una vez terminada.
- Realizar cuadros diarios a la red de Credibanco VISA.
- Llevar control del historial de cajeras.
- Asignar tareas a personal de apoyo.
- Programar al personal de apoyo
- Atender sobre reclamos a los clientes.
- Dar adecuada y oportuna información a los clientes.
- Informar al personal sobre reuniones o actividades a realizar.
- Velar porque el manejo de los documentos que comprometen a los clientes con la entidad cuenten con los requisitos exigidos y se cumpla con las políticas establecidas por la empresa.

CAJERAS

- Atender al público y hacer los registros de ventas correspondientes.
- Efectuar adecuadamente los registros correspondientes a modalidades de pago.
- Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.
- Mantener todos los implementos necesarios para su trabajo.
- Llevar a cabo una adecuada atención al cliente.
- Firmar diariamente los arqueos de caja.
- Justificar sobrantes, faltantes y malos registros.
- Atender las sugerencias del cliente y comunicarlas al superior para ser tenidas en cuenta.

AUXILIARES SUBCENTRO DE DISTRIBUCIÓN

- Atender en forma cortés al público y orientarlo para su compra.
- Ordenar y clasificar la mercancía al interior del subcentro.
- Llevar control de averías.
- Evitar que el público dañe o substraiga la mercancía.
- Elaborar el reempaque de productos.
- Tiquetear la mercancía con su respectivo código y precio.
- Transportar la mercancía al punto de venta.
- Surtir la mercancía en el punto de venta.
- Colaborar en la toma física de inventarios.
- Mantener organizada y aseada la mercancía en góndolas y estantería.

PERSONAL DE SEGURIDAD

- Vigilar las instalaciones del Supermercado.
- Vigilar las secciones del Supermercado.
- Avisar de irregularidades tanto del cliente interno como del externo.
- Llevar a cabo la devolución de mercancías a puntos de venta.
- Llevar un continuo registro de objetos y mercancías abandonados en el Supermercado.
- Controlar la salida y entrada de paquetes.
- Controlar la entrada de mercancía de venta que ingresa por el Supermercado.
- Llevar informes diarios de inventario de implementos en las diferentes secciones.
- Revisar al personal que sale de laborar.
- Acompañar a los supervisores o encargados de servicio al cliente en el momento de los arqueos de caja.
- Revisar al final de la jornada de trabajo que todas las vitrinas estén debidamente aseguradas.
- Cerrar todas las puertas tanto internas como externas al final de la jornada de trabajo.
- Informar al jefe inmediato cualquier novedad que ocurra dentro del Supermercado.

EMPACADORES

- Colaborar en los puestos de pago, con el empaque de los productos ya registrados.
- Sellar debidamente las bolsas.
- Colaborar con el surtido de bolsas para el puesto de pago.
- Recoger la mercancía devuelta.
- Limpiar canastillas.
- Ordenar canastillas y carros de mercado.
- Repartir tulas de recogida y cuadro.
- Colaborar en la toma física de inventarios.
- Controlar la salida de bolsas de la caja.

ANEXO F. LISTADO DE PROVEEDORES

No.	PROVEEDORES POPULARES	TOTAL DE VENTA	% DE PARTICIPACIÓN
1	SUCES JOSE DE JESUS RESTREPO & CIA.	52,708,623	7.24
2	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.	27,039,457	3.71
3	PESQUERA PEZ PACIFICO LTDA	23,886,742	3.28
4	FRIESLAND COLOMBIA S.A.	22,434,376	3.08
5	NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.	19,391,895	2.66
6	COLOMBINA S.A.	18,650,702	2.56
7	RICA RONDO S.A.	18,571,013	2.55
8	JOHN RESTREPO & CIA. DE CALI LTDA.	17,594,252	2.42
9	CORSETEXT LTDA.	17,401,795	2.39
10	VESTIMUNDO S.A.	15,922,424	2.19
11	INDUSTRIAS ALIMENTICIA NOEL S.A. (ZENU)	15,646,697	2.15
12	ARIAS BERRIO ALCIBIADES (VELAS EL SOL)	13,551,872	1.86
13	INDUSTRIA CANNON DE COLOMBIA S.A.	13,507,119	1.85
14	DISAJIL LTDA.	12,645,539	1.74
15	COMBARIZA LESMES GUSTAVO ADOLFO	12,508,266	1.72
16	NESTLE DE COLOMBIA S.A.	12,237,689	1.68
17	ACEVEDO Y CIA. LTDA.	11,468,742	1.58
18	LLANOS MAZUERA ALEJANDRO	9,421,598	1.29
19	COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO LTDA.	8,958,865	1.23
20	E.V.E. DISTRIBUCIONES S.A.	7,770,004	1.07
21	LUZ ANGELA ARBELAEZ G.	7,737,200	1.06
22	CHAVEZ PATIÑO DALILA	7,220,400	0.99
23	VILLA MARIA HELENA	7,172,160	0.98

No.	PROVEEDORES POPULARES	TOTAL DE VENTA	% DE PARTICIPACIÓN
24	CONFECCIONES LEONISA S.A.	7,110,550	0.98
25	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.	6,868,430	0.94
26	RODRIGO SOLANO MANRIQUE	6,757,100	0.93
27	YACUMAL RUIZ MARIA SOCORRO	6,358,682	0.87
28	BIMBO DE COLOMBIA S.A.	6,346,070	0.87
29	BURBANO FABIO ANDRES	6,334,150	0.87
30	TORRE CAFÉ AGUILA ROJA Y CIA LTDA.	5,969,553	0.82
31	JORDAN DORIA ALFONSO	5,761,830	0.79
32	PAREDES ALFONSO (CAFÉ LA PALMA)	5,697,792	0.78
33	PARMALAT COLOMBIA LTDA.	5,678,474	0.78
34	COMERCIALIZADORA DE SOTO LTDA.	5,594,848	0.77
35	NALSANI S.A.	5,528,400	0.76
36	NABISCO ROYAL INC.	5,026,120	0.69
37	HENKEL COLOMBIANA S.A.	4,929,636	0.68
38	JOSE OMAR VELEZ	4,851,542	0.67
39	PANI LTDA	4,839,700	0.66
40	EDITORIAL NORMA S.A. EDUCATIVO	4,783,040	0.66
41	BURTTONS LTDA.	4,387,695	0.60
42	JUAN ENRIQUE RESTREPO FLORES	4,304,652	0.59
43	SUCES JOSE DE JESUS RESTREPO & CIA.	4,257,176	0.58
44	PLASTICOS PEGO LTDA.	4,127,270	0.57
45	LABORATORIOS BEIERSDORF S.A.	4,103,340	0.56
46	JOSE VICENTE GUZMAN L. (EL TREBOL)	4,045,080	0.56
47	MAMI PAN DE COLOMBIA S.A.	3,971,600	0.55
48	MEAL DE COLOMBIA S.A.	3,862,144	0.53
49	PANAMERICANA DE ALIMENTOS S.A.	3,702,024	0.51
50	COMESTIBLES ITALO S.A.	3,671,426	0.50
51	DISTRIBUIDORAS UNIDAS S.A.	3,642,071	0.50
52	COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A. (BASTILLA)	3,546,021	0.49
53	SANCHEZ JOSE RENE (MANJAR RINCONCITO)	3,525,000	0.48
54	BAVARIA S.A.	3,493,133	0.48
55	DULCES DEL CAUCA MANJAR PAYANES LTDA.	3,466,000	0.48
56	PRODUCTOS CALIMA & CIA. LTDA.	3,431,830	0.47

No.	PROVEEDORES POPULARES	TOTAL DE VENTA	% DE PARTICIPACIÓN
57	PRODUCTOS EL CID S.A.	3,429,200	0.47
58	BELONDA COLOMBIANA S.A.	3,214,161	0.44
59	SOCORRO PUCHANA DE TORRES3	3,213,032	0.44
60	RICA RONDO S.A.PASTAS	3,200,640	0.44
61	MERCANTIL DE BELLEZA S.A.	3,103,015	0.43
62	PREBEL S.A.	2,928,000	0.40
63	COMPAÑÍA COLOMBIA DE TABACO S.A.	2,791,040	0.38
64	COMERCIALIZADORA NACIONAL SAS LTDA.	2,614,371	0.36
65	DEL PILAR LTDA.	2,590,246	0.36
66	DISTRIBUIDORA PESQUERA PEZ DE MAR.	2,582,200	0.35
67	JOSE IGNACIO VELASCO ALVAREZ	2,501,892	0.34
68	SMITHKLINE BEECHAN COLOMBIA S.A.	2,480,199	0.34
69	BELLEZA EXPRESS S.A.	2,444,413	0.34
70	PRONAR LTDA.	2,442,226	0.34
71	LINEA UNO COMERCIALIZADORA LTDA	2,394,316	0.33
72	INDUPAN LTDA.	2,394,244	0.33
73	HADA S.A.	2,368,660	0.33
74	PANAMCO INDEGA S.A.	2,317,237	0.32
75	LABORATORIOS RECAMIER LTDA.	2,234,372	0.31
76	SOCIEDAD PRIC LTDA. (FABRICA CAFÉ RICO)	2,195,200	0.30
77	FERNANDEZ GALVIZ NIDIA (JUGO LISTO)	2,183,760	0.30
78	SUIZO S.A.	2,176,878	0.30
79	COMERCIALIZADORA BOGOTANA LTDA.	2,137,676	0.29
80	JAROLD WAGNER CANO	2,110,900	0.29
81	CAMPANA CORAL JOSE FELIX	2,097,245	0.29
82	ROJAS HERNANDO	2,084,148	0.29
83	ALIMENTOS DEL VALLE LTDA. (ALIVAL)	2,078,945	0.29
84	MALUMA LTDA	1,930,865	0.27
85	DISTRIBUIDORA SURTIMAX	1,915,958	0.26
86	MARIN AGUDELO CRISTOBAL	1,900,800	0.26
87	RAMO DE OCCIDENTE LTDA.	1,876,595	0.26

No.	PROVEEDORES POPULARES	TOTAL DE VENTA	% DE PARTICIPACIÓN
88	MERCANTIL DE BELLEZA S.A.	1,850,790	0.25
89	FIAMME S.A.	1,833,372	0.25
90	LABORATORIOS BEIERSDORF S.A.	1,810,672	0.25
91	POSTOBON S.A.	1,801,808	0.25
92	DESTILADOS Y SOLVENTES S.A.	1,791,266	0.25
93	LUZ ANGELA ARBELAEZ G. (PROCESADOS)	1,749,305	0.24
94	SCRIPTTECHNIK DE COLOMBIA LTDA.	1,733,294	0.24
95	ALIMENTOS RICO PAN LTDA.	1,723,700	0.24
96	CUATRO H. URREA LTDA.	1,705,882	0.23
97	J.G.B. S.A. FARMA	1,692,943	0.23
98	TEJIDOS DUOLAN LTDA.	1,683,456	0.23
99	PROPERSA PRODUCTOS PERSONALES S.A.	1,666,211	0.23
100	PLASDECOL S.A.	1,650,047	0.23
101	MULTIAGRO LTDA.	1,634,400	0.22
102	MASO MEJIA IVAN	1,610,000	0.22
103	CREACIONES SANDAR	1,581,079	0.22
104	COOPERATIVA COLANTA LTDA.	1,550,115	0.21
105	LABORATORIO DE COSMETICOS VOGUE S.A.	1,545,650	0.21
106	PRODUCTOS DE MAIZ DOÑA ALEJA	1,527,704	0.21
107	TEXTILES FASCINA LTDA.	1,524,120	0.21
108	ARY JOSE MOLANO RENGIFO	1,490,471	0.20
109	INV. TALON LTDA.	1,464,024	0.20
110	COMPRAVENTA PANELA LUIS E. DORADO	1,450,008	0.20
111	LABORATORIOS RECAMIER LTDA. TINTES	1,444,937	0.20
112	INCAFEN INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO LTDA.	1,422,505	0.20
113	SOLMEDICAL Y/O ALBERTO A JARAMILLO	1,381,720	0.19
114	COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA.	1,350,570	0.19
115	DISCRISTAL S.A.	1,344,972	0.18
116	PRODUCTOS MANIYUN LTDA.	1,311,880	0.18
117	TRAPICHE LA PALESTINA S.A.	1,278,664	0.18
118	FABRICA DE CHOCOLATES TRIUNFO S.A.	1,278,563	0.18
119	PESQUERA PEZ PACIFICO LTDA.	1,270,000	0.17

No.	PROVEEDORES POPULARES	TOTAL DE VENTA	% DE PARTICIPACIÓN
120	BRITISH AMERICAN TABACCO	1,258,121	0.17
121	LABORATORIO DE COSMETICOS VOGUE S.A.	1,253,262	0.17
122	FERRAGRO LTDA.	1,205,320	0.17
123	PRONTA AREPA E.U.	1,202,742	0.17
124	FABRICA DE CALCETINES CRYSTAL S.A.	1,189,070	0.16
125	JHON RESTREPO & CIA LTDA.	1,182,270	0.16
126	FERNANDO DIAZ RAMIREZ (MARGARITA)	1,172,964	0.16
127	HENKEL COLOMBIANA S.A.(TINTES)	1,112,166	0.15
128	PRODUCTOS ALIMENTICIOS C.S.A. LTDA.	1,112,160	0.15
129	EL PUNTO DE LAS MEDIAS	1,106,082	0.15
130	PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA SUPERIOR	1,034,400	0.14
131	LABORATORIOS CERO S.A.	1,001,880	0.14
132	COMPAÑÍA ORIENTAL DE ALIMENTOS LTDA.	991,350	0.14
133	CINTAS ANDINAS DE COLOMBIA S.A.	972,760	0.13
134	AMERICANA DE COSMETICOS S.A.	971,836	0.13
135	DISTRIBUIDORA SUPERIOR	955,363	0.13
136	SANDOVAL DE ASTUDILLO ELENA	954,100	0.13
137	DEPOSITO NABOR RENGIFO	945,000	0.13
138	DISTRIBUIDORA PESQUERA PEZ DE MAR (PROCESO)	939,600	0.13
139	L'OREAL COLOMBIA S.A.	934,731	0.13
140	DECORACIONES JAVASCO LTDA.	904,991	0.12
141	BLANCA PUENTES G. DISTRIB. CIA. LTDA.	882,415	0.12
142	ALIÑOS EL SABROSITO Y CIA. LTDA.	878,198	0.12
143	PRODUCTOS COLPAN LTDA.	865,142	0.12
144	MEDICAMENTOS GÉNERICOS MEDICALEX S.A.	859,500	0.12
145	INDUSTRIAS FREGONA LTDA.	850,170	0.12
146	CAFÉ CAUCA - AURA CECILIA ERAZO	842,000	0.12
147	BODEGAS VIEJAS CEPAS S.A.	841,896	0.12
148	A.M. MERCADEAMOS LTDA.	832,840	0.11
149	CAPILL FRANCE LTDA.	828,495	0.11
150	DISTRIMARKET S.A	827,045	0.11

No.	PROVEEDORES POPULARES	TOTAL DE VENTA	% DE PARTICIPACIÓN
151	BELTRAN ACOSTA JORGE ERNESTO	805,340	0.11
152	LADRILLOS EL TREBOL	804,000	0.11
153	W.E.H.L. REPRESENTACIONES	796,140	0.11
154	LABORATORIOS SMART S.A.	777,590	0.11
155	MANUFT. SAFARI	766,100	0.11
156	PRODUCTOS YUPI S.A.	756,275	0.10
157	PRODUCTOS MAC/MANUFACT. ALIMENTICIAS	730,683	0.10
158	LABORATORIOS BEIERSDORF S.A.	726,412	0.10
159	PREBEL S.A.MAX FACTOR	718,200	0.10
160	ILKO COLOMBIA S,A,	705,115	0.10
161	GOMEZ M. ALBA DEL CARMEN	699,098	0.10
162	ORDOÑEZ HERNAN ANTONIO	690,000	0.09
163	FORMAS Y COLORES LTDA.	686,350	0.09
164	GONZALIAS BURBANO LUCINA	674,100	0.09
165	ALIMENTO BOFIGLIO LTDA.	670,236	0.09
166	PAREDES O CRISTOBAL	664,620	0.09
167	MARTHA ROCIO MUÑOZ M.	645,645	0.09
168	BELLEZA EXPRESS S.A.(UNIVERSUS S.A.)	634,860	0.09
169	MANITOBA LTDA.	627,924	0.09
170	CORBETA COLOMBIANA DE CIO S.A.	622,080	0.09
171	BELLEZA EXPRESS S.A. (DE MARCH LTDA.)	618,410	0.08
172	EL COCINERO S. DE H.	612,042	0.08
173	TECNACRIL LTDA.(FABER CASTELL)	611,845	0.08
174	CEPILLOS FULLER & CIA LTDA.	597,770	0.08
175	PACIFIC CELL LTDA.	591,311	0.08
176	DISPLASOL LTDA	590,332	0.08
177	DOBLE A EMPEQUES LTDA	579,134	0.08
178	COMI LTDA	567,810	0.08
179	ESCUELA POPULAR BIENESTAR NIÑO	566,400	0.08
180	PROBECOL S.A (LAB. GARNIER)	565,767	0.08
181	MIGUEL ANGEL BLANCO PAZ	563,200	0.08
182	PASTAS FIRENZE LTDA	549,750	0.08
183	CALCETERIA NACIONAL S.A	544,717	0.07
184	JESUS ALCIDES SANCHEZ	500,004	0.07
185	PREBEL S.A.YARLEY OF LONDON COSMETICS	496,044	0.07

No.	PROVEEDORES POPULARES	TOTAL DE VENTA	% DE PARTICIPACIÓN
186	ARDILA LUIS FERNANDO/ ALMACEN ORQUIDEA	490,000	0.07
187	PAREDES MARIA DEL SOCORRO(LA PAYANESA)	489,300	0.07
188	PREBEL S.A (CONSUMO)	487,200	0.07
189	EFFEM COLOMBIA LTDA	486,592	0.07
190	DISTRIBUIDORA SERVIVALLE LTDA	486,326	0.07
191	CHALA CH. ALVARO A/ VALLE RICURAS	475,800	0.07
192	PRODUCTOS QUAKER S.A (GATORADE)	467,999	0.06
193	DISPROVEN LTDA	462,663	0.06
194	MARIN AGUDELO CRISTOBAL	457,000	0.06
195	CORMERCIALIZADORA WILLIAMS LTDA	445,114	0.06
196	CARVAJAL CUORVO & CIA. LTDA	437,000	0.06
197	FRUTERIA DEL PACIFICO S.A	435,064	0.06
198	ACTIVENTAS S.A	432,908	0.06
199	MARTHA E PINILLA (EL SANTEFEREÑO)	401,500	0.06
200	PROBECOL S.A	393,984	0.05
201	URIBE LUCIA DE CALDERON	378,000	0.05
202	LABORATORIO DE COSMETICOS VOGUE S.A.	376,827	0.05
203	LOZANO HUGO DANIEL	367,500	0.05
204	PRODESCA LTDA	360,720	0.05
205	EDITORIAL EL LIBERAL S.A.	356,720	0.05
206	LUIS HERNANDO CASTAÑO MORENO	340,390	0.05
207	ALIMENTOS NAPOLI S.A.	291,656	0.04
208	LASER LTDA.	291,224	0.04
209	ALTAMAR LTDA.	286,512	0.04
210	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL AVION LTDA.	282,915	0.04
211	FABRICA DE GASEOSAS LA REINA	274,998	0.04
212	CONSERVAS CALIFORNIA S.A.	273,700	0.04
213	EDITORIAL NORMA S.A.(EDUCATIVOS)	272,300	0.04
214	JANETH CASTAÑO MORENO	256,500	0.04
215	UNILEVER ANDINA S.A. DIV/HELADOS	243,260	0.03
216	CAFÉ EXPORT LTDA.	232,500	0.03
217	PRODUCTOS PISOL E.U.	219,034	0.03
218	PARMALAT COLOMBIA LTDA.	214,738	0.03

No.	PROVEEDORES POPULARES	TOTAL DE VENTA	% DE PARTICIPACIÓN
219	INTECMA S.A.	198,120	0.03
220	LIBIA ORTIZ SERRANO	195,000	0.03
221	TORRES MONDRAGON EDGAR	194,500	0.03
222	PASTIFICIO S.A.	185,418	0.03
223	SONIA E. ORDOÑEZ "EL PAIS"	184,500	0.03
224	INDUSTRIAS BISONTE LTDA.	179,328	0.02
225	COOP. INDIGENA MULTIACTIVA DE PITAYO	171,800	0.02
226	DROGERIA LA TRECE	157,317	0.02
227	CAMILO HECTOR HERNANDO	154,000	0.02
228	MUÑOZ ESPAÑA ALEIDA "FRUVER"	133,450	0.02
229	GONZALEZ LUZ AYDA	131,380	0.02
230	ESTROCAUCA/DANIEL A. VELASCO	130,440	0.02
231	INDULATEX LTDA.	112,926	0.02
232	BRAVO LEONOR (ROSCON PAYANES)	107,950	0.01
233	ALTAMAR LTDA.(PROCESADOS)	102,680	0.01
234	INCOLACTEOS LTDA.	81,737	0.01
235	CACHARRERIA MUNDIAL LANDER	81,000	0.01
236	BODEGAS DEL SUR	74,000	0.01
237	VARONA OSCAR ALBERTO	72,000	0.01
238	PRODUCTOS SAFARI LTDA	70,214	0.01
239	COMERCIALIZADORA DE SOTO LTDA.	41,117	0.01
240	BARREIRO CECILIA (OBLEAS)	28,000	0.00
241	VALENZUELA CEBALLOS AMANDA	27,000	0.00
	TOTAL DE VENTAS	728,151,365	100.00

No.	PROVEEDORES PERECEDEROS	TOTAL DE VENTA	% DE PARTICIPACIÓN
1	COLGATE PALMOLIVE	50,998,884	8.43
2	INGENIO DEL CAUCA	36,711,170	6.07
3	MOLINO FLOR HUILA	31,502,152	5.21
4	PROCTER & GAMBLE	30,657,398	5.07
5	DISDISA S.A FRUCO	29,831,418	4.93
6	JOHNSON & JOHNSON POP.	27,457,480	4.54
7	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL	26,408,942	4.37
8	GILLETE	26,202,372	4.33
9	CIA DE GALLETAS NOEL	24,113,039	3.99
10	MANUELITA S.A.	18,699,550	3.09
11	NESTLE S.A. CICOLAC	17,897,156	2.96
12	KELLOGG	16,213,272	2.68
13	MOLINOS ROA S.A.	15,714,900	2.60
14	PRODUCTOS FAMILIA S.A.	15,237,586	2.52
15	TECNOQUÍMICAS S.A.	14,407,662	2.38
16	LEVAPAN S.A.	12,355,391	2.04
17	DETERGENTES S.A.	12,193,048	2.02
18	NESTLE DE COLOMBIA S.A.	11,662,136	1.93
19	INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA	10,202,135	1.69
20	DÍAZ TOBAR JAZMÍN DEL SOCORRO	9,637,900	1.59
21	VARELA S.A.	9,110,394	1.51
22	GRANOS Y CEREALES DE COLOMBIA LTDA.	8,425,550	1.39
23	UNILIVER ANDINA S.A. ELIDA	8,096,333	1.34
24	DEPÓSITO NABOR RENGIFO	7,560,000	1.25
25	FAMILIA DEL PACÍFICO LTDA.	7,371,330	1.22
26	ROBERTO CARLOS VILLOTA	7,325,440	1.21
27	PRODUCTOS BEISBOL S.C.A.	7,039,655	1.16
28	LLOREDA DISTRIBUCIONES S.A. GRASAS	6,803,685	1.13
29	HARINERA DEL VALLE S.A.	6,573,080	1.09
30	PRODUCTOS SANITARIOS SANCELTA S.A.	6,513,202	1.08
31	PAPELES NACIONALES S.A.	6,456,336	1.07
32	JOSÉ VICENTE GUZMÁN EL TREBOL	6,235,156	1.03
33	DISTRIBUIDORA DISA MAIZENA	6,121,066	1.01
34	CORBETA COLOMBIANA DE COMERCIO S.A.	5,185,122	0.86

No.	PROVEEDORES PERECEDEROS	TOTAL DE VENTA	% DE PARTICIPACIÓN
35	QUALA S.A.	5,061,155	0.84
36	DISTRIBUIDORA DISA KNORR	4,996,237	0.83
37	GRASCO S.A.	3,736,991	0.62
38	JHONSON & SON COLOMBIANA S.A.	3,538,121	0.59
39	UNILEVER ANDINA S.A.	3,411,570	0.56
40	PRODUCTOS QUAKER S.A.	3,346,912	0.55
41	INDUSTRIAS ANDINAS DE ABSORVENTES	3,256,075	0.54
42	UNIÓN DE ARROCEROS S.A.	3,234,614	0.53
43	SCHERING PLOUGH S.A.	3,172,584	0.52
44	WARNER LAMBERT LLC	3,082,656	0.51
45	ACEGRASAS S.A.	2,745,793	0.45
46	ETERNA S.A	2,414,340	0.40
47	RCKITT & COLMAN COLOMBIANA S.A.	2,358,174	0.39
48	INDULATEX LTDA.	2,022,111	0.33
49	TEJADA NUÑEZ ROXANA	2,010,000	0.33
50	VELASCO RIVERA LUZ MARINA	2,010,000	0.33
51	JGB S.A.	1,990,987	0.33
52	ALIMENTOS TONING S.A.	1,831,382	0.30
53	LLOREDA DISTRIBUCIONES S.A. JABONES	1,747,060	0.29
54	LABORATORIOS LISTER S.A.	1,572,201	0.26
55	FERNANDO ERAZO R.	1,528,301	0.25
56	ALFREDO MURRA Y CIA. LTDA.	1,398,320	0.23
57	INDUSTRIAS BISONTE LTDA.	1,356,540	0.22
58	PRODUCTOS QIKELY LTDA	1,249,618	0.21
59	PROGRAL S.A.	1,062,949	0.18
60	CAROLINA ISASZA ISAZA	929,400	0.15
61	IND. LA CORUNA LTDA	684,096	0.11
62	CEPILLO FULLER & CIA LTDA	645,424	0.11
63	BAYER S.A.	611,460	0.10
64	PRODUCTOS DE MAIZ DOÑA ALEJA	393,080	0.07
65	FERNANDO ERAZO R.	374,996	0.06
	TOTAL DE VENTAS	604,693,087	100.00

ANEXO G. MODELO DE CUESTIONARIO A CLIENTES Y RESULTADOS EN DETALLE DE LA ENCUESTA

SUPERMERCADO CENTRAL COMFACAUCA ENCUESTA A CLIENTES

Se está realizando una encuesta con el fin de determinar las fallas que se cometen al interior del Supermercado *Comfacauca* en cuanto a atención y servicio al cliente, su colaboración es muy importante para nosotros y permitirá mejorar el servicio que recibe, gracias por sus comentarios y sugerencias.

1. De los diferentes servicios que el Supermercado *Comfacauca* ofrece a sus clientes en la actualidad usted conoce:

Pago de servicios públicos		Diferentes modalidades de pago	
Servicio a domicilio		Servicio de parqueadero	
Horarios de atención extendidos		Comercialización y venta de bienes intermedios.	
Tarjeta cliente fiel		Comercialización y venta de medicamentos.	

2. ¿Cómo calificaría usted los servicios que ofrece el Supermercado *Comfacauca*?

Excelentes () Buenos () Regulares () Malos ()

¿Por qué? _____

3. ¿Qué clase de productos prefiere comprar en el Supermercado?

Artículos para el aseo	
Artículos para el hogar	
Abarrotes	
Rancho y licores	
Frutas y verduras	
Carnes	
Medicamentos	
Artículos de Papelería	
Ropa	

4. De los productos que usted necesita los encuentra:

Todos () Algunos () Ninguno ()

5. La organización, ubicación y distribución de la estantería y en general de los productos le parece:

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

6. ¿Qué otra clase de servicios y/o productos le gustaría encontrar al interior del Supermercado?

Cafetería y restaurante	
Juegos infantiles	
Guardería	
Ferretería	
Tienda musical	
Electrodomésticos	

7. La ambientación y decoración del Supermercado le parece:

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

8. ¿Alguna vez ha solicitado información en servicio al cliente?

Si () No ().

9. ¿La información suministrada fue completa, clara y oportuna?

Si () No ().

10. Si alguna vez ha hecho un reclamo o ha solicitado la devolución y/o cambio de productos el servicio obtenido fue:

Excelente () Bueno () Regular () Malo ().

11. Si hubo fallas en el servicio, ¿Cuáles fueron?

Mala atención ()

Demora al atenderle ()

No le solucionaron el problema ()

No le suministraron la información ()

Otro (), ¿Cuál? _____

12. Al cancelar su compra, usted considera que el tiempo de espera fue:

Demasiado() El necesario() No esperó ().

13. ¿Al cancelar su compra fue atendido en forma cordial y amable?

Si () No ().

14. ¿En el momento de cancelar los productos estos han presentado problema en cuanto a precio y código?

Siempre () Algunas veces () Nunca ().

15. ¿Ha tenido inconvenientes en la forma de pago?

Siempre () Algunas veces () Nunca ().

16. ¿En cuál modalidad de pago?

Tarjeta crédito	
Crédito institucional	
Tarjeta de mercadeo	
Tarjeta débito	
Bonos	

Cheques	
---------	--

17. La presentación del personal le parece:

Excelente () Buena () Regular () Mala ().

18. ¿Qué sugerencia aportaría usted para mejorar la relación comercial y de servicios con el Supermercado *COMFACAUCA*?

RESULTADOS EN DETALLE DE LA ENCUESTA

% Parcial.. Significa el porcentaje aplicado a los casos válidos.

% Total. Significa el porcentaje del total de los encuestados.

1. De los servicios ofrecido el cliente conoce.

Servicios	Clientes	%
Pago de servicios públicos	362	94.3
Servicio a domicilio	237	61.7
Horarios extendidos	334	87
Tarjeta cliente fiel	142	37
Modalidades de pago	277	72.1
Parqueadero	291	75.8
Comercialización y venta de bienes intermedios.	384	100
Comercialización y venta de medicamentos.	384	100

2. Calificación de los servicios ofrecidos actualmente.

Calificación	Clientes	%
Excelentes	139	36.2
Buenos	234	60.9
Regulares	10	2.6
Malos	1	0.3

3. Productos de preferencia en la compra.

Productos	Clientes	%
Artículos de aseo	337	87.8
Artículos para el hogar	287	74.7
Abarrote	337	87.8
Rancho y licores	163	42.4
Frutas y verduras	171	44.5
Medicamentos	220	57.3
Artículos de papelería	173	45.1
Ropa	91	23.7
Carnes	162	42.2

4. Existencia de productos que el cliente busca.

Frecuencia	Clientes	%
Todos	187	48.7
Algunos	134	34.9
Ninguno	63	16.4

5. Apreciación del cliente en cuanto a organización, ubicación y distribución de productos.

Calificación	Clientes	%
Excelente	67	17.4
Buena	285	74.2
Regular	28	7.3
Mala	3	0.8

6. Servicios adicionales que el cliente quisiera tener.

Servicios	Clientes	%
Cafetería y restaurante	269	70.1
Juegos infantiles	196	51
Guardería	97	25.3
Ferretería	262	68.2
Tienda musical	193	50.3
Electrodomésticos	209	54.4
Lavandería	1	0.3

7. Apreciación del cliente en cuanto a ambientación y decoración del Supermercado.

Calificación	Clientes	%
Excelente	46	12
Buena	269	70.1
Regular	60	15.7
Mala	8	2.1

8. Solicitud de información en servicio al cliente.

Frecuencia	Clientes	%
Si	127	33.1
No	257	66.9

9. Información suministrada. Completa, clara y oportuna.

Frecuencia	Clientes	% Parcial	% Total
Si	115	90.6	29.9
No	12	9.4	3.1

10. Calificación del servicio obtenido por reclamos.

Calificación	Clientes	% Parcial	% Total
Excelente	26	26.5	6.77
Bueno	52	53.1	13.54
Regular	12	12.2	3.12
Malo	8	8.2	2.03
Total	98	100	

11. Fallas en el servicio.

Fallas	Clientes	% Parcial	% Total
Mala atención	3	10	0.8
Demora en la atención	14	46.66	3.6
No solución al problema	8	26.66	2.1
No suministro de información	5	16.66	1.3
Total	30	100	7.8

12. Tiempo de espera al cancelar la compra.

Tiempo	Clientes	%
Demasiado	105	27.3
Necesario	268	69.8
No esperó	11	2.9

13. Atención en forma cordial y amable en el punto de pago.

Frecuencia	Clientes	%
Si	371	96.6
No	12	3.1

14. Problemas al cancelar los productos.

Frecuencia	Clientes	%
Siempre	4	1
Algunas veces	148	38.5
Nunca	232	60.4

15. Inconvenientes en la forma de pago.

Frecuencia	Clientes	%
Siempre	1	0.3
Algunas veces	33	8.6
Nunca	350	91.1

16. Modalidad de pago en la que se tuvo inconvenientes.

Modalidad	Clientes	% Parcial	% Total
Tarjeta de crédito	10	29.41	2.6
Crédito institucional	1	2.9	0.3
Tarjeta de mercadeo	0	0	0
Tarjeta débito	20	58.82	5.2
Bonos	0	0	0
Cheques	3	8.82	0.8
Total	34		

17. Apreciación del cliente en cuanto a la presentación del personal.

Calificación	Clientes	%
Excelente	63	16.4
Buena	301	78.4
Regular	20	5.2

18. Sugerencias

Opiniones	Clientes	% Parcial	% Total
Vigilancia del parqueadero	6	2.65	1.56
Personal especializado en cada sección	1	0.44	0.26
Bajar altura de estantes	3	1.33	0.78
Facilidades de pago en algunos productos	1	0.44	0.26
Agilidad a la hora de pagar	14	6.19	3.65
Aire acondicionado	1	0.44	0.26
Competir con precios	6	2.65	1.56
Mejorar vigilancia del Supermercado	1	0.44	0.26
Variedad y cantidad de artículos importados	5	2.21	1.30
Mejor estrategia de servicios	1	0.44	0.26
Cajas por productos, cajas por número de artículos	1	0.44	0.26
Aplicar técnicas modernas de mercadeo para organización	1	0.44	0.26
Aumentar el personal	1	0.44	0.26
Rifas y promociones, variedad	4	1.77	1.04
Rebajar precio de frutas y verduras	5	2.21	1.30
Rebajar precio de cafetería	5	2.21	1.30
Mejorar decoración y ambientación.	9	3.98	2.34
La vigilancia se hace con mucha presión	6	2.65	1.56
No dejar agotar productos, mas variedad y mayor surtido.	18	7.96	4.69
Mas relaciones humanas	17	7.52	4.43
Mas cajeros en días festivos.	12	5.31	3.13
Mas señalización	6	2.65	1.56
Mejor presentación del personal	2	0.88	0.52
Mas personal para orientación al cliente	4	1.77	1.04
Actualizar precios en el sistema	3	1.33	0.78
Mejorar surtido de ropa	11	4.87	2.86
Frutas y verduras manejada por <i>Comfacauca</i>	2	0.88	0.52
Poner canastas para el mercado en lugares estratégicos	1	0.44	0.26
Mas cajas o cajeros	12	5.31	3.13
Organizar mejor los parqueaderos	1	0.44	0.26
Mejorar los granos	3	1.33	0.78
Mayor atención a los clientes fijos	1	0.44	0.26
Mejorar la calidad en pescados y pollos	3	1.33	0.78
Lectores de código de barras	3	1.33	0.78
Mayor información tarjeta cliente fiel	2	0.88	0.52

No usar concesiones	1	0.44	0.26
Ampliar Supermercado	1	0.44	0.26

Opiniones	Clientes	% Parcial	% Total
Guía de promociones en la entrada	1	0.44	0.26
Sección ropa deportiva, línea de cosméticos	1	0.44	0.26
Mejorar servicio en la papelería	2	0.88	0.52
Mayor difusión de los servicios y promociones	4	1.77	1.04
Mejorar calidad sección carnes	7	3.10	1.82
Cambio total en sección de frutas	2	0.88	0.52
Ampliar la variedad de productos para bebe	1	0.44	0.26
Mejorar atención de empacadores.	1	0.44	0.26
Exposición de las promociones	1	0.44	0.26
No cambiar productos de lugar	8	3.54	2.08
No obligar a dejar paquetes en la entrada	1	0.44	0.26
Mejorar el servicio de sanitarios	1	0.44	0.26
Variedad de calzado	1	0.44	0.26
Mejorar concesionarios	1	0.44	0.26
Mejorar puestos de pago.	1	0.44	0.26
Mas servicio de tarjeta débito tope bajo.	1	0.44	0.26
Mas personal de apoyo.	1	0.44	0.26
Mayor limpieza del Supermercado.	1	0.44	0.26
Pago de servicios sin compra mínima.	4	1.77	1.04
Mayor capacitación para personal de impulsadoras.	1	0.44	0.26
Reportar a tiempo los pagos de Caucatel	1	0.44	0.26
Vigilantes hostigantes	5	2.21	1.30
Mejorar servicio de baños públicos	1	0.44	0.26
Parqueadero cubierto	1	0.44	0.26
Mas artículos para el hogar.	1	0.44	0.26
Floristería	1	0.44	0.26
Sitio de descanso	1	0.44	0.26
Total de clientes	226	100	58.85