

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO A LA CASA DE MERCADO DE
PAMPLONA S.A. - DE LA CIUDAD DE PAMPLONA.**

MARLY PIERINA ÁLVAREZ MEAURI

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2017

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO A LA CASA DE MERCADO DE
PAMPLONA S.A. – DE LA CIUDAD DE PAMPLONA.**

MARLY PIERINA ÁLVAREZ MEAURI

**Monografía como requisito para optar el título de Especialista en Alta
Gerencia**

DIRECTORA

ANGÉLICA MARÍA DÍAZ GÓMEZ

Master en Gestión de Empresas e instituciones Culturales

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2017

DEDICATORIA

A Dios por su inmensa compañía, por su amor y por no dejarme desfallecer nunca, por darme una segunda oportunidad de estar acá luchando por mis sueños.

A mi Papá por ser mi héroe y mi más brillante ejemplo, por su paciencia y su apoyo incondicional.

A mi Mamá por sus noches de traspasado, su amor, su compañía, por todo el tiempo que me ha dado.

A mis hijos, Luciano y Mathias mi motor para levantarme cada mañana, mi motivación para alcanzar mis metas y ser cada día mejor.

A Diego por su voz de aliento y su ejemplo de superación y entrega.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
2. ALCANCE	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. OBJETIVOS	22
4.1 OBJETIVO GENERAL	22
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
5. MARCOS REFERENCIALES	23
5.1 MARCO CONTEXTUAL	23
5.1.1 Reseña Histórica.....	23
5.1.2 Estilo de Dirección	24
5.1.3 Política de Calidad	25
5.1.4 Política de Salud Ocupacional	26
5.1.5 Política Ambiental	26
5.1.6 Estructura Organizacional.....	27
5.2 MARCO TEÓRICO	28
5.2.1 La Estrategia.....	28
5.2.2 El Concepto de Estrategia.	28
5.2.3 Planeación Estratégica	29

5.2.3.1 El Diagnóstico Estratégico	30
5.2.3.2 Las Opciones Estratégicas	31
5.2.3.3 La Formulación Estratégica	31
5.2.4 Características De La Planeación Estratégica	31
5.2.5 Matriz DOFA	32
5.2.6 Diagnóstico Interno – Externo.....	33
5.2.6.1 Matriz de evaluación de los factores internos EFI.....	33
5.2.6.2 Matriz de evaluación de los factores Externos (EFE)	35
5.2.7 Las cinco fuerzas de Porter	36
5.2.8 El Cuadro De Mando Integral Como Herramienta En El Diseño Del Plan Estratégico.....	38
5.3 MARCO LEGAL.....	40
5.3.1 Plan Básico de Ordenamiento Territorial (Pamplona 2016).....	41
5.3.2 Aspecto Fiscal.....	41
6. METODOLOGÍA.....	44
6.1 REVISIÓN DOCUMENTAL.....	44
6.2 ESTRATEGIA METODOLÓGICA	45
6.3 UNIVERSO Y MUESTRA	46
6.4 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	46
7. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	47
7.1 MERCADO OBJETIVO.....	47
7.2 PRINCIPALES CLIENTES.....	47
7.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS	48

7.4 PRINCIPALES COMPETIDORES	50
7.5 PRINCIPALES PROVEEDORES.....	51
7.6 FINANZAS	52
7.7 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	54
7.8 CANAL DE DISTRIBUCIÓN	55
7.9 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	55
7.10 RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN	55
7.10.1 Personal.....	55
8. AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA, REALIZACIÓN DE MATRIZ EFI Y MATRIZ EFE	57
8.1 AUDITORIA INTERNA.....	57
8.1.1 Análisis de los factores Internos	57
8.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI	60
8.2 AUDITORIA EXTERNA.....	62
8.2.1 Análisis del Macro Entorno	62
8.2.2 Análisis de la Industria mediante las 5 fuerzas de Porter.....	65
8.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.....	69
9. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	71
9.1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	71
9.1.1 Misión propuesta a la Casa de Mercado de Pamplona S.A.....	72
9.2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.....	72
9.2.1 Visión propuesta a la Casa de Mercado de Pamplona S.A.....	73
9.3 DECLARACIÓN DE LOS VALORES	73

9.4 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	76
9.4.1 Formulación de objetivos	76
9.4.2 Formulación de estrategias en diferentes áreas de la organización	77
10. CONCLUSIONES	79
11. RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS.....	85

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estructura demográfica de clientes de los Inquilinos	47
Tabla 2. Gama de productos y servicios ofrecidos por los Inquilinos y por la Empresa.	48
Tabla 3. Matriz de factores internos EFI para Casa de Mercado de Pamplona S.A.	61
Tabla 4. Matriz de factores externos EFE para Casa de Mercado de Pamplona S.A.	69
Tabla 5. Estrategias Formuladas para la Casa de Mercado de Pamplona S.A.	77

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la Empresa – Fuente Casa de Mercado de Pamplona S.A.....	27
Figura 2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	36
Figura 3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	40
Figura 4. Las cinco fuerzas de Porter para Casa de Mercado de Pamplona S.A.....	68
Figura 5. Balance Scorecard – Casa de Mercado de Pamplona S.A.....	76

LISTA DE GRÁFICAS

	Opag,
Gráfica 1. Participación de productos y servicios.....	49

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. FORMATO PLAN DE ACCIÓN.....	86

RESUMEN

TÍTULO: FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO A LA CASA DE MERCADO DE PAMPLONA S.A. – DE LA CIUDAD DE PAMPLONA^{*}.

AUTOR: Marly Pierina Álvarez Meauri^{**}

PALABRAS CLAVES: Estrategia, Planeación Estratégica, Diagnóstico, Misión, Visión, Matriz, Análisis Interno, Análisis Externo.

DESCRIPCIÓN

La presente monografía ofrece una formulación de un plan estratégico a la Casa de Mercado de Pamplona S.A., el cual le permitirá a la empresa afianzar sus procesos y mantenerse estable en el sector donde se desenvuelve, aumentando así su nivel de productividad.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para ejecutar y la determinación de tiempos necesarios para su realización, todo esto servirá para que la empresa aporte a su crecimiento y a su desarrollo competitivo.

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes por parte de las empresas con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Para la realización de la presente monografía se manejaron instrumentos de recolección de información tomada de fuentes internas y externa a la empresa, lo que permitió determinar un horizonte claro, aprovechando oportunidades y fortalezas de la empresa y trabajando sobre sus debilidades y amenazas, todo lo antes dicho se ve reflejado en los capítulos que integran este informe. La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes por parte de las empresas con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

^{*} Monografía

^{**} Facultad de Ingenierías físico mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia. Director: Angelica María Díaz Gómez

SUMMARY

TITLE: FORMULATION OF A STRATEGIC PLAN TO THE CASA DE MERCADO OF PAMPLONA S.A. - OF THE CITY OF PAMPLONA*

AUTHOR: Mary Pierina Alvarez Meauri**

KEYWORDS: Strategy, Planning Strategic, Diagnosis, Mission, Vision, Matrix, Internal Analysis, External Analysis

DESCRIPTION

This monograph offers a formulation of a strategic plan to the Casa de Mercado in Pamplona S.A., which will allow the company to consolidate its processes and remain stable in the sector where it operates, thus increasing its level of productivity.

The planning consists of setting the concrete course of action to be followed, establishing the principles that will guide it, the sequence of operations to execute it and determining the time required for its realization, all this will serve to contribute to the company's growth and competitive development.

The strategic planning is the elaboration, development and implementation of different plans by the companies with the intention of reaching objectives and goals.

In order to carry out the present monograph, information gathering tools are taken from internal and external sources of the company, which allowed to determine a clear horizon, taking advantage of opportunities and strengths of the company and working on its weaknesses and threats. All of the above is reflected in the chapters that make up this report. The planning consists of setting the concrete course of action to be followed, establishing the principles that will guide it, the sequence of operations to execute it and determining the time required for its realization, all this will serve to contribute to the company's growth and competitive development.

* Monography

** Faculty of Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Specialization in Top Management . Director: Angelica María Díaz Gómez

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión o management comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, de esta forma, la planeación estratégica se especializó en qué hacer (las estrategias) para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En este sentido, es importante que todas las personas vinculadas a las empresas puedan desarrollar sus conocimientos y comprender con exactitud las necesidades de las organizaciones, para que la planeación estratégica les permita interactuar con un mundo dinámico y en constante evolución.

La Planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano y tecnológico.

En la actualidad se hace necesaria la planeación estratégica en las organizaciones para conocer a fondo sus aspectos internos y externos identificando factores (políticos, económicos, sociales, culturales) y acontecimientos que en general afectan la organización, con el fin de diseñar posteriormente estrategias posibles para mejorar dichas situaciones aprovechando las oportunidades que el entorno ofrezca.

En la presente monografía se plantea un modelo de planeación estratégica aplicado a la Casa de Mercado de Pamplona S.A. definiendo objetivos, realizando un diagnóstico a la empresa, diseñando y aplicando diversas matrices que permiten enfrentar debilidades y amenaza y aprovechar las fortalezas y oportunidades, reformular la misión, visión y principios organizacionales dando un enfoque que distinga con claridad la razón de ser de la empresa, comprender las necesidades de la organización para obtener resultados positivos y lograr sus objetivos, así como mantenerse en el mercado, basándose en la calidad de sus productos y servicios y en la satisfacción del cliente.

El plan estratégico también permitirá a la organización conocer las necesidades de sus clientes, diferenciarse de su competencia, maximizar sus utilidades, enfocarse en el conocimiento de nuevos clientes y valorar los existentes, mantener un servicio con la mejor calidad posible y unos productos con buena participación en el mercado.

Los objetivos estratégicos propuestos en la monografía se centran en valorar de manera oportuna los cambios que se presenten integrando sensatez en las diversas actividades que se manejan en la organización, esto acompañado del recurso humano, el personal administrativo y los inquilinos de la Casa de Mercado quienes aportan en los procesos como formadores y desarrolladores de ideas persiguiendo en conjunto el éxito de la misma.

El éxito en la implementación del plan estratégico formulado se logra con el compromiso de la gerente como principal actor de cambio y de sus colaboradores, quienes podrán poner en práctica todas las habilidades que poseen para el desarrollo de las diferentes estrategias propuestas llevándolos al logro de los objetivos.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Debido al crecimiento del Municipio de Pamplona, a su alta población flotante y al aumento en el consumo de sus habitantes la Casa de Mercado de Pamplona S.A. decide buscar oportunidades de crecimiento y enfoques organizacionales que ofrezcan mayores resultados a la empresa mediante un plan estratégico.

La falta de una planeación estratégica con visión a futuro, ha generado en la empresa Casa de Mercado de Pamplona S.A. períodos de baja comunicación en algunos procesos internos y falta de enfoque en su parte corporativa lo que afecta su crecimiento en el mercado con altos niveles de competitividad y productividad.

El incremento de competidores y los cambios que a diario se presentan en las diferentes economías hace necesario que la Casa de Mercado de Pamplona S.A. formule estrategias y objetivos alcanzables para lograr metas que mejoren su rumbo, logre aprovechar sus oportunidades y fortalezas para obtener un direccionamiento positivo en la organización.

2. ALCANCE

La presente monografía tiene como fin la formulación de un plan estratégico en la empresa Casa de Mercado de Pamplona S.A. que será entregado a la gerencia de la empresa para la posterior implementación por parte de la misma.

Con el propósito de conocer a fondo la situación actual de la empresa, se tiene como objetivo realizar un diagnóstico a la empresa, desarrollar la aplicación de matrices y ofrecer un mejor enfoque a su parte corporativa con el fin de formular estrategias adecuadas que logren el mejoramiento de la empresa.

Se hace la aclaración que el presente plan es una formulación que se adquiere de un trabajo continuo y preciso sobre la empresa, que desea lograr un objetivo que genere a la misma una posibilidad de mejora y un sostenimiento positivo en el mercado en el que se desenvuelve.

Se destaca el compromiso y la colaboración de todo el personal administrativo de la empresa, también de sus inquilinos, sus competidores, sus clientes y proveedores, gracias a ellos la recopilación de la información y la identificación de necesidades fue rápida, logrando un trabajo mancomunado que permitió desarrollar los objetivos en el tiempo determinado y así un informe final.

La presente monografía queda a disposición final de la empresa así como su futura implementación.

3. JUSTIFICACIÓN

La sociedad anónima PLAZA DE MERCADO de la Ciudad de Pamplona sociedad anónima hace parte del sector terciario de la economía, perteneciendo también al subsector inmobiliario ya que su objeto social radica en el servicio de arrendamiento de bienes inmuebles, (Apartamentos, bodegas y locales), la empresa se radica en el Sector privado de la economía debido a que no recibe ningún aporte del Estado.

Actualmente la sociedad tiene un estilo de dirección formal, muy democrática, respetable ante las opiniones y sugerencias de empleados e inquilinos, posee una estructura organizacional y está en búsqueda de estrategias de planeación que den un mejor enfoque y mejoren su direccionamiento estratégico.

Teniendo en cuenta los cambios constatados de los diferentes sectores económicos que se desarrollan en la plaza de Mercado y la competencia latente de los vendedores ambulantes y otros mercados cercanos a la empresa se hace necesario la formulación de un plan estratégico que permita de manera clara centrar los objetivos de la organización y aumentar su nivel competitivo y productivo.

La planeación estratégica ofrece a las empresas la ventaja de señalar los objetivos fundamentales en los que debe centrarse la empresa en sus acciones para que se acerque cada vez más a las metas propuestas. No solo busca mejorar el desempeño de la organización, sino también permite orientar en forma efectiva el rumbo de las empresas, facilitando la acción innovadora, el trabajo en equipo, el compromiso con la organización, la calidad del servicio y/o producto, la creatividad

y el desarrollo humano (personal y profesional), que posibilite un desarrollo coherente en todos los niveles de la organización.

El presente plan parte de una observación previa y un trabajo continuo y preciso sobre la empresa, que desea lograr un objetivo que genere a la misma una posibilidad de mejora, mediante la formulación de estrategias adecuadas que logren soluciones óptimas para el posicionamiento de la empresa en sus diferentes sectores económicos.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico a la Casa de Mercado de Pamplona S.A mediante un análisis interno y externo que permita diseñar estrategias a la empresa con el fin de incrementar la productividad y el nivel competitivo de la misma frente a la competencia para así garantizar un sostenimiento en el mercado y un mejoramiento de sus servicios.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa.
- Elaborar matriz de evaluación de los factores internos (EFI) y matriz de evaluación de los factores externos (EFE).
- Evaluar y adecuar la Misión, Visión y valores corporativos de la empresa.
- Formular el plan estratégico, objetivos, estrategias y metas que logren el mejoramiento de la empresa.

5. MARCOS REFERENCIALES

5.1 MARCO CONTEXTUAL

5.1.1 Reseña Histórica En el sitio donde actualmente se encuentra construido, desde la segunda década del siglo XX, el edificio de la Casa de Mercado Cubierto de Pamplona, quedó situado en la época de la Colonia (1622), el colegio de la compañía de Jesús, conocido comúnmente como el colegio de los Jesuitas.

Los Jesuitas llegaron a Pamplona en 1621. En 1624 celebraron su primera misa en esta edificación. La compañía de Jesús había alcanzado gran importancia en la región tanto así que cuando el terremoto de 1664 ésta edificación fue casi destruida, por su importancia fue reconstruida inminentemente agregándosele más aposentos, oficinas, claustros, corredores y aulas para los estudiantes.¹

No se sabe con exactitud cuánto tiempo funcionó la escuela de primeras letras, puesto que en 1816 el mencionado inmueble empezó a funcionar como colegio San José, también denominado Colegio Viejo, fundado por Monseñor Lazo de la Vega, Obispo de Mérida. Este colegio continuó funcionando aproximadamente hasta 1840.

El estado de deterioro que alcanzó este edificio por el abandono, sumado a los terremotos que sufrió Pamplona y principalmente por el terremoto de Cúcuta en 1875 hizo que dicho inmueble quedara completamente inhabitado hasta finales del siglo XIX.

¹ CASA DE MERCADO DE PAMPLONA S.A. Documento Maestro, 2000

Por esta época la comunidad necesitaba donde desarrollar la actividad económica que se estaba llevando a cabo en la plaza del municipio; los pobladores de Pamplona y el municipio pusieron en marcha la búsqueda de un local apropiado para la construcción de una Casa de Mercado. Después de varios estudios se determinó que el lugar más apropiado para ésta, por sus condiciones, características y por economía era el edificio del antiguo Colegio Viejo. Luego de muchos acuerdos y resoluciones se creó la Sociedad Anónima Casa de Mercado de Pamplona S.A.; Construida por escritura pública número 507 de 30 de Julio de 1919.²

5.1.2 Estilo de Dirección El estilo de administración que se maneja desde la gerencia corresponde a valores democráticos, respetando las opiniones y sugerencias de empleados y arrendatarios, se tiene una continua interacción con los arrendatarios con el objeto de conocer y observar el estado de los locales, es importante para la gerencia los comentarios y opiniones respecto al mejoramiento y las recomendaciones para lograr buenos resultados en la administración.

La persona encargada de la gerencia es honesta, responsable, competitiva y decidida ante el trabajo.

Las disposiciones que se tomen siempre serán consultadas con todos los miembros de la plaza de mercado, se deben escuchar opiniones y analizarlas desde diversos puntos de vista con el objeto de tomar las mejores decisiones para la empresa.

La toma de decisiones en la organización dependerá de los elementos que se encuentren inmersos en la situación, la gran mayoría de las veces será de manera democrática y participativa para permitir la intervención y la ayuda de

² Ibíd.

los órganos administrativos y de los arrendatarios, así mismo la autoridad de la gerencia debe centrarse en lograr objetivos soportados en su experiencia y el manejo de los asuntos a que se refiere dicha decisión.³

5.1.3 Política de Calidad En la casa de mercado de la ciudad de Pamplona la política de calidad está encaminada fundamentalmente a la satisfacción de las necesidades de los clientes, partiendo de la diversidad de actividades económicas que se encuentran en la casa y la prestación del servicio, la interacción con las personas y la comunicación con las mismas es una parte importante del proceso de venta, la relación con los proveedores, los colaboradores de la casa y en general con todos los arrendatarios permite que la empresa funcione eficientemente.

Se debe vigilar el cumplimiento de los requisitos legales que el arrendatario de acuerdo a la actividad que desarrolla debe mantener en su negocio, esto para conservar las políticas de la empresa y mostrar la mejor imagen de cada local o puesto, destacando que en general la casa de mercado en sus productos y servicios ofrecidos mantiene especificaciones manejables y cumple con lo exigido por la ley.⁴

La persona encargada de la gerencia realizara visitas y supervisión a cada uno de los puestos observando la presentación de cada local, como se maneja el aseo e higiene de los diversos espacios, también de hacer públicas las sugerencias y quejas que se están presentando por parte de los arrendatarios, lo que conlleva a una evaluación continua que puede identificar las debilidades y fortalezas logrando así un mejoramiento diario.⁵

³ CASA DE MERCADO DE PAMPLONA S.A. Estatutos Directivos, 2000

⁴ Ibíd.

⁵ Ibíd.

5.1.4 Política de Salud Ocupacional La casa de Mercado de Pamplona maneja unas políticas de Salud Ocupacional actualizadas, manteniendo a sus empleados en constante capacitación frente a todas las normas de Salud Ocupacional y Seguridad en el Trabajo y se centra en la formación en alturas y el equipamiento pertinente para esta clase de actividades, como la estructura de la casa es antigua se debe mantener en constante revisión y limpieza de techos y columnas por lo que sus trabajadores están preparados para afrontar cualquier tipo de riesgo laboral y para apoyar cualquier necesidad que se presente.⁶

La orientación en el tema de salud ocupacional se centra en la disminución de accidentes laborales, manejo de situaciones, unión laboral, niveles de estrés, trabajo conforme, desarrollo empresarial y familiar, cumplir con las políticas que se presentan en las diferentes capacitaciones es el principal objetivo para mantener y mejorar el desempeño de la empresa en los temas de salud ocupacional y seguridad en el trabajo.

5.1.5 Política Ambiental La casa de Mercado de Pamplona S.A. maneja una política ambiental comprometida contribuyendo a la preservación del medio, evitando al máximo los riesgos de contaminación en la casa y en la ciudad en general, es por esto que maneja una recolección diaria de los distintos recursos que expulsa a diario en sus actividades económicas y un trato de residuos como el plástico, el cartón y el vidrio que se recicla y se reutiliza, los residuos orgánicos que son expulsados en la casa de mercado se tratan, se convierten en abonos para la tierra y se vuelven productivos en el proceso.⁷

Basándose Fundamentalmente en los siguientes principios

- Prevenir las diferentes formas de contaminación derivadas de las diferentes actividades económicas que se desarrollan en la casa de mercado.

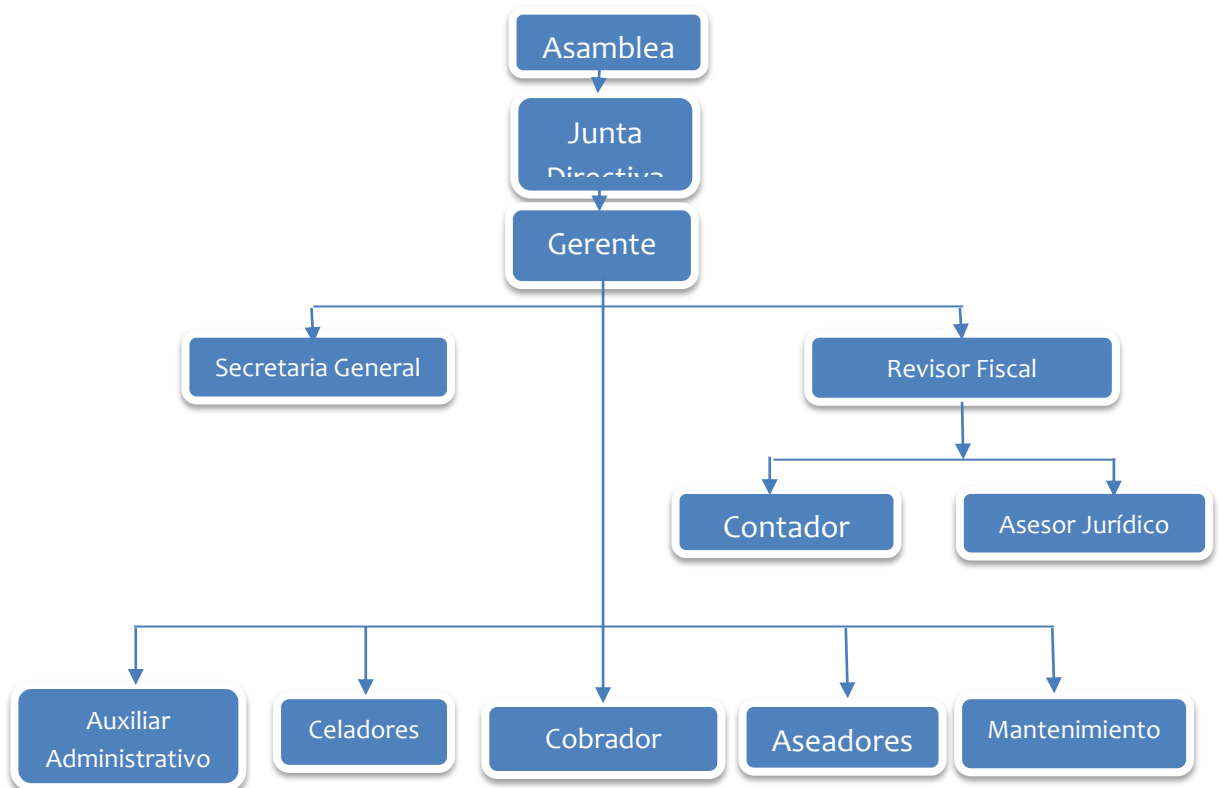
⁶ CASA DE MERCADO DE PAMPLONA S.A. Programa de Salud Ocupacional 2011.

⁷ CASA DE MERCADO DE PAMPLONA S.A. Documento Maestro, 2000

- Cumplir con los requisitos específicos para el desarrollo de sus tareas
- Comunicar oportunamente las especificaciones obligatorias del sistema ambiental.

5.1.6 Estructura Organizacional La Casa de Mercado S.A cuenta con 16 empleados de planta y 2 ocasionales, divididos de la siguiente manera, gerente, contador, asesor jurídico, administrador, secretaria, auxiliar de administración, aseadores, celadores, mantenimiento y cobrador, todos son funcionarios directos de la misma. Posee un reglamento interno que se debe cumplir y 155 socios activos de la empresa.⁸

Figura 1. Organigrama de la Empresa – Fuente Casa de Mercado de Pamplona S.A.



⁸ CASA DE MERCADO DE PAMPLONA S.A. Estatutos Directivos 2000

5.2 MARCO TEÓRICO

5.2.1 La Estrategia El concepto de estrategia surgió con posterioridad al uso del proceso de planeación de la década de 1950 a 1960, donde las firmas se concentraban más en el proceso de control y planeación. Es entonces en 1960 cuando las organizaciones inician el uso del concepto de estrategia como respuesta a cambios del entorno para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro.⁹

Existen diferentes definiciones del concepto de estrategia, ya que algunos autores consideran los objetivos como parte de la estrategia y para otros los objetivos son los medios para alcanzar la estrategia. “La estrategia definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, las acciones y los recursos que orientan el desarrollo de una organización”. La determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas.

Según Igor Ansoff (1965), “la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la posición actual de la firma a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia”

Para lograr sus objetivos y metas, las empresas tienen que definir y trazar una ruta estratégica.¹⁰

5.2.2 El Concepto de Estrategia. Alfred Chandler, precursor del pensamiento estratégico, la definió como: “La determinación de metas básicas de largo plazo y

⁹ SANABRIA, Raúl, Formulación y Pensamiento Estratégico: Según el escrito de Sun Tzu, El Arte de la Guerra.

¹⁰ ANSOFF, H.I., Implanting Strategic Management. 1990

objetivos de una empresa la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas".¹¹

Para Michael Porter, "La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en "ser diferente. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor"¹²

5.2.3 Planeación Estratégica La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿Adónde se quiere llegar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Cómo medir el logro de metas y objetivos?

La planeación estratégica así entendida tiene componentes fundamentales:

- El Diagnostico estratégico
- Las opciones estratégicas

¹¹ CHANDLER Alfred. 1962

¹² PORTER, Michael, Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y la compañía. 1980.

- La Formulación estratégica .¹³

5.2.3.1 El Diagnóstico Estratégico El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿dónde estábamos? y ¿dónde estamos hoy?

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.¹⁴

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización.¹⁵

El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores clave, con el fin de localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiadas variables. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas.

¹³ SERNA GÓMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 11 Edición, cuarta reimpresión Enero de 2016, primera edición ER editores

¹⁴ Ibíd.

¹⁵ Ibíd.

5.2.3.2 Las Opciones Estratégicas Definido el direccionamiento estratégico de la compañía, y realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ello con base en la DOFA la compañía deberá definir su comportamiento futuro en el mercado, analizar el comportamiento de su portafolio de productos y determinar las estrategias que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.¹⁶

5.2.3.3 La Formulación Estratégica Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para esto es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos así como diseñar planes de acción concretos.¹⁷

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.¹⁸

5.2.4 Características De La Planeación Estratégica

- Está proyectada a largo plazo.
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos

¹⁶ Ibíd.

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ Ibíd.

ambientales. La planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.

- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.¹⁹

5.2.5 Matriz DOFA Partamos del conocimiento de que el método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.²⁰

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover. Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más.²¹

Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una

¹⁹ CHIAVENATO. Idalberto Administración proceso administrativo: Parte III planeación de la acción empresarial. Tercera Edición, Editorial Mac Graw Hill, 1991, página 148

²⁰ AMAYA Jailer. El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. 2010 [en línea] disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/metododofanaciones/default2.asp

²¹ Ibíd.

poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto. En el método DOFA no se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades.

El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar.²²

5.2.6 Diagnóstico Interno – Externo En el mundo empresarial cada organización define con que profundidad los enfoques internos y externos afectan o colaboran al desarrollo de su objetivo fundamental, la manera en cómo alcanzar sus metas, las nuevas oportunidades o la redefinición de una estrategia, el medio de una organización se ajusta a sus productos, sus servicios y a la capacidad de ofrecerlos a las áreas favorables acompañadas de una planeación exitosa, siendo esto una tarea continua y permanente para la sobrevivencia de las organizaciones en el entorno cambiante.²³

5.2.6.1 Matriz de evaluación de los factores internos EFI Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de

a) **Capacidad directiva:** todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en:

²² *Ibíd.*

²³ SERNA GÓMEZ Humberto Op. Cit.

planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

- b) **Capacidad competitiva:** todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.
- c) **Capacidad financiera:** esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis.
- d) **Capacidad técnica o tecnológica:** aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware) exclusividad de los procesos de producción, normalización d los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.
- e) **Capacidad de talento humano:** todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia

técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.²⁴

5.2.6.2 Matriz de evaluación de los factores Externos (EFE) Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- a) **Factores económicos:** aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional

- b) **Factores políticos:** aquellos que se refieren al uso o migración de poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, consejos estatales); otros agentes del Gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

- c) **Factores sociales:** los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)

- d) **Factores tecnológicos:** los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software)

- e) **Factores geográficos:** los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

²⁴ Ibíd.

- f) **Factores competitivos:** todos los determinados por la competencia los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores

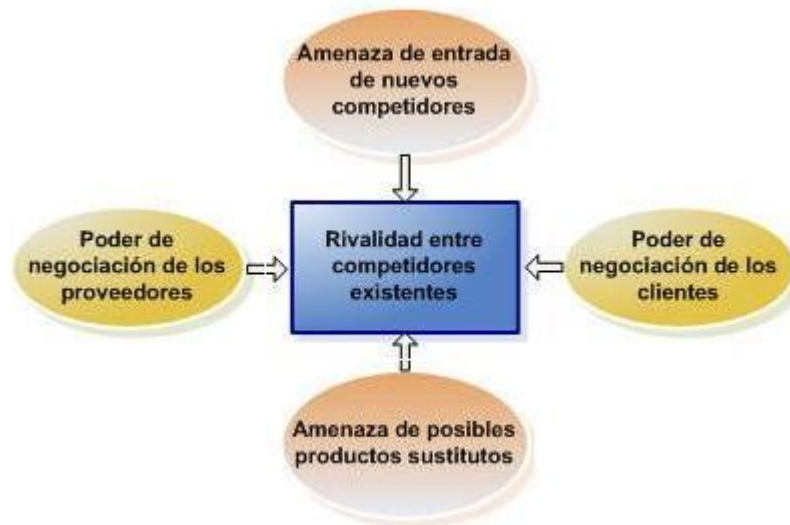
5.2.7 Las cinco fuerzas de Porter Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.²⁵

Figura 2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

²⁵ WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE Análisis Portes de las cinco fuerzas [En Línea] [Citado el 22 de Enero de 2017] disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas



- **Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar.

- **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza.

- **Amenaza de productos sustitutos**

La competencia de una empresa con otras empresas que ofrecen productos sustitutos, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

- **Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.²⁶

5.2.8 El Cuadro De Mando Integral Como Herramienta En El Diseño Del Plan Estratégico El cuadro de mando integral (CMI) conocido como Balance Scorecard se presenta como una herramienta revolucionaria para alinear a todos los integrantes de una organización hacia la consecución real de las estrategias de negocio definidos, todo esto por medio del seguimiento de objetivos medidos a través de indicadores puntuales.

Podríamos entender al Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta o metodología que ayuda a lograr un balance integrado y estratégico del avance,

²⁶ Ibíd.

crecimiento, productividad y competitividad de una organización y que proporciona la dirección que deberá seguir la compañía en el futuro.

Las 4 categorías que componen el Balanced Scorecard son: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de formación, innovación y crecimiento. BSC plantea que estas 4 perspectivas abarcan en su totalidad los procesos que necesita desarrollar una compañía para que funcione con éxito.²⁷

1. Perspectiva financiera: Corresponde a los indicadores, que históricamente han sido los más utilizados, para medir el desempeño de una empresa puesto que reflejan la situación puntual de las inversiones y resultados económicos del negocio.

2. Perspectiva del cliente: Permite la identificación del mercado y del cliente hacia el cual van dirigidos los productos o servicios que ofrece la compañía. Refleja la situación del mercado en el que compite la empresa y brinda la información para mejorar la cuota de participación en el mercado por medio de la generación, adquisición y retención de los clientes.

3. Perspectiva de procesos internos: El desempeño en los procesos internos de una organización es el que va a permitir que los objetivos financieros y de clientes sean alcanzados. Esta perspectiva ayuda a los directivos a identificar los objetivos e indicadores estratégicos que están asociados a los procesos básicos de la organización o empresa, como por ejemplo los costos, plazos, límites y eficiencia de la producción, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas financieras y de los clientes.

²⁷ ACSENDO Balance Scorecard [En Línea] [Citado el 23 de Enero de 2017] disponible en: <http://blog.acsendo.com/que-es-el-balanced-scorecard/?es/blog/que-es-el-balanced-scorecard/>

4. Perspectiva de innovación y crecimiento: Es la perspectiva más importante en cuanto a resultados a largo plazo se refiere, permite identificar la infraestructura que se necesita para crear y mantener valor en el negocio en el largo plazo. Esta categoría incluye la formación y crecimiento de 3 áreas en la empresa: sistemas, personas y clima organizacional. Los indicadores incluyen la capacitación del talento humano, el software y los desarrollos, las instalaciones, la tecnología y los equipos de la empresa que son necesarios para tener éxito en las 3 perspectivas anteriores.²⁸

Figura 3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



5.3 MARCO LEGAL

La CASA DE MERCADO DE PAMPLONA S.A. tiene matricula Mercantil N°00000484 del 4 de mayo de 1972, la actividad económica que explota la

²⁸ Ibíd.

sociedad es la CIU 7010 actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados.

5.3.1 Plan Básico de Ordenamiento Territorial (Pamplona 2016) Se denomina PBOT a los Municipios entre 30.000 y 100.000 habitantes, Pamplona cuenta con una población total a 2016 de 57.803.

Definido en el Código de Urbanismo y Evaluación del Centro Histórico de Pamplona y teniendo en cuenta las Leyes emitidas por el Ministerio de Cultura, se cataloga como Monumento Nacional el inmueble Plaza de Mercado de Pamplona.

Actualmente en Pamplona se cuenta con un PBOT del año 2016, la empresa casa de mercado de pamplona se considera de riqueza arquitectónica y hace parte de las restauraciones históricas de los últimos años del municipio que sumadas al ambiente cultural que le rodean, a la programación de eventos y a su agradable clima, le otorgan a Pamplona un especial atractivo turístico.

5.3.2 Aspecto Fiscal La sociedad pertenece al régimen de tributario común, no es gran contribuyente y no tiene la calidad de auto retenedor, es responsable de IVA y Retención en la fuente, del impuesto al patrimonio y del impuesto al CREE.

Se encuentra registrada ante la DIAN con el número 890.500.370 DV 5.

Es contribuyente en tarifa ordinaria del impuesto de renta y complementarios.

Responsable de impuestos (industria y comercio a la propiedad raíz, contribuciones y afiliaciones.

La empresa cumple con todos los requisitos de conformación

SOCIEDAD ANONIMA

- a. No podrá constituirse ni funcionar con menos de cinco accionistas. No tiene máximo. (Art. 374 del C. de Co.).

- b. Los accionistas son responsables hasta el monto de sus aportes (Art. 373 del Co. De Co.).

- c. Al constituirse la sociedad deberá suscribirse no menos del 50% del capital autorizado y pagarse no menos de la tercera parte de cada acción suscrita (Art. 376 del C. de Co.).

- d. Su capital social se divide en acciones de igual valor. (Art. 375 el C. de Co.).

- e. Las acciones son libremente negociables, con las excepciones previstas en el artículo 403 del Código de Comercio.

- f. Es una sociedad intuitu pecuniae (predomina el capital)

- g. La sociedad gira entorno a una denominación social seguida de las palabras "sociedad anónima" o de las letras " S. A." (Artículo 373 del Estatuto Mercantil).

6. METODOLOGÍA

6.1 REVISIÓN DOCUMENTAL

Teniendo claro el alcance y los objetivos de la presente monografía, se realizó un proceso de investigación en diferentes fuentes: internas como documento maestro, estatutos, personal de la empresa, sus estados financieros, sus inquilinos, externo libros, documentos, su competencia, clientes, aspectos gubernamentales y políticos, considerados claves para la formulación del Plan Estratégico.

La principal manera de desarrollar la investigación ha sido la observación, de donde se obtuvo descubrimientos inmediatos e importantes de la situación actual de la empresa, gracias al aporte del personal administrativo siendo partícipes de diferentes encuentros para conocer datos sobre la organización.

Se logró interactuar con varios de los colaboradores de la empresa con el fin de conocer las necesidades y expectativas de los mismos con respecto al trabajo a realizar. Seguidamente se realizó un diagnóstico interno a la casa de mercado para conocer a fondo a que está dedicada la empresa, su ambiente organizacional, conocer de sus clientes, su competencia y los recursos con los que cuenta para su funcionamiento.

En la parte externa se hizo un análisis de oportunidades y amenazas, además del análisis de variables culturales, ambientales, sociales y políticas que enfrenta la empresa, logrando así tener elementos suficientes para la formulación del plan, el desarrollo de estrategias y una existencia competitiva en el mercado donde se desenvuelve.

6.2 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Se realizó un proceso de recolección de información detallada de las diferentes actividades y procesos en los que se desempeña la organización, seguido de la constante interacción directa con el personal (comerciantes), inquilinos y clientes de la Casa de Mercado.

Mediante esta etapa se obtuvo información relacionada con la industria, en especial su competencia directa, generando de inmediato un conocimiento de los problemas actuales y logrando anticiparse a prever los cambios que pudieran seguir afectando la empresa.

También se realizó una búsqueda externa en libros y documentos teóricos sustentados en autores que han estudiado y han generado aportes a la planeación estratégica, su diseño e implementación en las organizaciones, lograr alcanzar sus metas y objetivos, como sobrevivir en un ambiente de constantes cambios, como superar y estar a la par de sus competencias y como convertir su amenazas en oportunidades.

Todo lo antes dicho, brinda las bases para la formulación de un plan estratégico a la Casa de Mercado de Pamplona S.A. de la ciudad de Pamplona, que se fundamentó en las siguientes etapas:

- Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa.
- Elaborar matriz de evaluación de los factores internos (EFI) y matriz de evaluación de los factores externos (EFE).
- Evaluar y adecuar la Misión, Visión y valores corporativos de la empresa.
- Formular el plan estratégico, objetivos, estrategias y metas que logren el mejoramiento de la empresa.

6.3 UNIVERSO Y MUESTRA

El universo de la presente monografía está conformada por todos los integrantes de la casa de Mercado de Pamplona, sus 16 administrativos y todos sus inquilinos que al analizarse globalmente para cumplir con los objetivos constituye la misma muestra.

6.4 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los métodos de recolección de datos se soportaron en:

- Entrevistas colectivas con enfoque Cualitativo donde se mantuvo una conversación con una personas concreta como (Administrador, Gerente, inquilino, cliente, competidor)
- Observaciones directas cualitativas y observaciones de campo que tenían como objetivo identificar problemáticas, conocer procesos y analizar situaciones.
- Reuniones de grupos, con inquilinos, clientes, competidores donde se manejan varios temas de interés.
- Diarios de campo donde se plasma la información recolectada en el proceso de observación.

7. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

7.1 MERCADO OBJETIVO

Habitantes de la ciudad de Pamplona situados en la parte urbana y rural del municipio, consumidores de la región y turistas que tengan como objetivo satisfacer necesidades en general de productos y servicios de manera directa al mayor y al detal.

7.2 PRINCIPALES CLIENTES

El mercado potencial de la Casa de mercado cubierto corresponde inicialmente para el arrendamiento de locales, personas mayores de 18 años que desean contraer la celebración de un contrato de arrendamiento y con previa autorización de la administración y anterior dueño para poder acceder al local.

En cuanto a los clientes de los inquilinos el mercado objetivo está comprendido demográficamente estructurado en:

Tabla 1. Estructura demográfica de clientes de los Inquilinos

Urbano	Rural
Ancianos	Campeños
Adultos	Personas de veredas
Jóvenes	Municipios aledaños a la ciudad
Estudiantes	
Familias	
Turistas	

La casa de Mercado de Pamplona está abierta a todas las personas que tengan la capacidad económica y necesidad de satisfacer gustos y deseos mediante la compra, consumo y uso de productos en general.

7.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

El mercado principal de Pamplona está situado en un antiguo edificio colonial, en el cual podemos encontrar la distribución de 377 puestos internos, 37 locales y 12 apartamentos, los cuales se encuentran numerados en orden continuo, de uno en adelante añadiendo el nombre del pabellón donde está situado según Artículo N°3 del Reglamento Interno ofreciendo al servicio de particulares artículos de la canasta familiar tales como, frutas, carne, ropa, artesanías, y también pequeños restaurantes, muy económicos, donde se puede degustar todo tipo de productos colombianos.²⁹

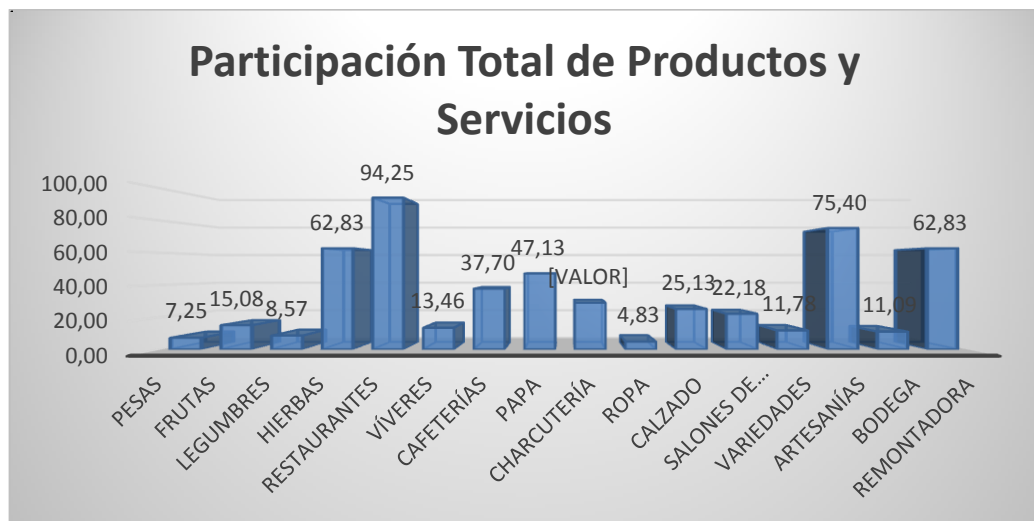
Tabla 2. Gama de productos y servicios ofrecidos por los Inquilinos y por la Empresa.

INQUILINOS		
Productos	Cantidad	Participación
Pesas	52	7,25 %
Frutas	25	15,08%
Legumbres	44	8,57%
Hierbas	6	62,83%
Ropa	78	4,83%
Víveres	28	13,46%
Calzado	15	25,13%
Papa	8	47,13%
Charcutería	13	29,00%
Variedades	32	11,78%
Artesanías	5	75,40%

²⁹ RIVERA MOGOLLÓN Víctor Manuel, Administrativo de la Casa de Mercado de Pamplona

Servicios	Cantidad	Participación
Restaurantes	4	94,25%
Cafeterías	10	37,70%
Salones de Belleza	17	22,18%
Bodega	34	11,09%
Remontadora	6	62,83%
EMPRESA		
Arrendamiento	Cantidad	
Locales	37	
Apartamentos	12	
Total	426	
Total Menos Locales Y Apartamentos	377	

Gráfica 1. Participación de productos y servicios



Se puede observar en la gráfica anterior que la participación mayor en la Casa de Mercado la ocupan los restaurantes, las artesanías y en igualdad las hierbas y las remontadoras, esto se debe a que la cantidad de locales existentes con estas actividades económicas es en cantidad menor, comparado esto con las actividades de venta de ropa, pesas, legumbres y bodegas, existen demasiados locales cumpliendo la misma actividad por lo que su participación es muy baja.

Referente a los locales y a los apartamentos es una actividad solo de arrendamiento por esto no se tienen en cuenta en participación de actividad económica.

La Casa de Mercado ofrece en un mismo lugar una gran gama de productos y servicios que sirven de utilidad para satisfacer las necesidades, gustos y deseos de los clientes ubicándolos a cada uno de ellos según su nivel de ingresos y su poder adquisitivo.

7.4 PRINCIPALES COMPETIDORES

Permite a la organización conocer las empresas que se hallan en el mismo negocio o están dirigidas al mismo segmento de mercado de clientes o consumidores. En este análisis se refleja la disputa entre clientes, consumidores o usuarios que generan los mismos productos y/o servicios y los colocan en el mismo mercado consumidor. También se disputan los recursos necesarios como materiales y materias primas, máquinas y equipos, tecnología, recursos humanos, etc., provocando modificaciones en el mecanismo de oferta y demanda del mercado, al interferir la disponibilidad, los precios, la calidad, y la facilidad o dificultad en la obtención de los recursos indispensables para las operaciones de la empresa. La competencia afecta la dinámica del ambiente y provoca turbulencia y reacción ambiental.³⁰

Los principales competidores de la Casa de Mercado de Pamplona se encuentran ubicados en las afueras de la empresa y en sus alrededores, al igual que la Casa de mercado participan en la venta de productos perecederos y no perecederos y en la prestación de diferentes servicios.

³⁰ CHIAVENATO. Idalberto Op. Cit., página 145

Dentro de dicha competencia encontramos las siguientes:

- Mercado Verona
- Mercado Nuevo
- Mercado Minorista Independencia
- Vendedores Ambulantes
- Centro de Acopio

7.5 PRINCIPALES PROVEEDORES

Se refiere al análisis de las empresas que suministran las entradas y los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones y actividades de la empresa. En otras palabras, son las otras empresas con las que la empresa mantiene relaciones de dependencia. Existen proveedores de capital y de dinero como bancos y entidades financieras de materiales y materias primas que suministran los insumos y materiales básicos para la empresa; de equipos, de tecnología, de fuerza laboral, de servicios entre otros.³¹

Los proveedores de la Casa de Mercado de Pamplona S.A. pueden clasificarse en tres grupos, los de insumos y materiales básicos que proporcionan el material de adecuación a la infraestructura y a la parte de aseo de la casa, los proveedores de capital (Bancos) y los proveedores de los locales que son en la parte de ropa personas de otros países (Ecuatorianos y Peruanos) y en calzado empresas de Cúcuta y Bucaramanga, también se destacan los campesinos que proveen frutas, legumbres, papa, hiervas y los proveedores de otras ciudades en alimentos de la canasta familiar y otros productos que se ofertan en la empresa.

³¹ Ibíd. P. 146

7.6 FINANZAS

PASIVO

Concentración de Endeudamiento

Nivel de endeudamiento

De Apalancamiento = **Total Pasivo / Total Patrimonio**

$$\mathbf{31/12/2014:} \quad \frac{315.427.862}{3.077.100.019} = \mathbf{0,10 \text{ Veces}}$$

$$\mathbf{31/12/2015:} \quad \frac{288.956.863}{3.068.546.812} = \mathbf{0,09 \text{ Veces}}$$

Podemos concluir que la empresa no presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores es decir para el 31/12/2014 el 10% y para el 31/12/2015 0,09% de su patrimonio está comprometido con los acreedores.³²

Nivel de endeudamiento

Nivel de endeudamiento = **Total Pasivo / Total Activo * 100**

$$\mathbf{31/12/2014:} \quad \frac{315.427.862}{3.392.527.881} \times 100 = \mathbf{9,29 \%}$$

$$\mathbf{31/12/2015:} \quad \frac{288.956.863}{3.357.503.675} \times 100 = \mathbf{8,60 \%}$$

³² CASA DE MERCADO DE PAMPLONA S.A. Estados Financieros, Febrero 02 del 2016

Se puede observar que la participación de los acreedores para el 31/12/2014 es del 9,29% y para el 31/12/2015 es del 8,60% sobre el total de los activos de la compañía; lo cual no es un nivel muy riesgoso.³³

CUENTA DE EXPLOTACIÓN

Evolución de las Ventas

Margen Neto De Utilidad = **Utilidad Neta / Ventas Netas * 100**

$$\text{31/12/2014: } \frac{111.238.675}{812.947.807} * 100 = \mathbf{13,68\%}$$

$$\text{31/12/2015: } \frac{92.082.194}{815.944.489} * 100 = \mathbf{11,28\%}$$

Como podemos observar las ventas de la empresa para el 31/12/2014 y 31/12/2015 generaron el 13,68% y el 11,28% de utilidad respectivamente, también podemos ver que existe una disminución del 2,4% en la utilidad.

Gastos de Administración

Gastos de administración = Gastos de administración / Ventas netas

$$\text{31/12/2014: } \frac{611.584.747}{812.947.807} = \mathbf{75,23\%}$$

$$\text{31/12/2015: } \frac{661.282.092}{815.944.489} = \mathbf{81,04\%}$$

³³ Ibíd.

Como podemos observar la participación de los gastos administrativos sobre las ventas fue del 75,23% para el 31/12/2014 y del 81,04% para el 31/12/2015. A partir de esto podemos inferir que existe un aumento significativo de esta participación del 5,81%, lo cual es ocasionado por el aumento de los gastos de administración.³⁴

7.7 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

INSTALACIONES

La plaza de mercado cubierto ofrece un servicio de arrendamiento, las instalaciones donde se desarrollan las operaciones de comercialización para este proceso son los locales, bodegas y puestos de las diferentes actividades económicas.

En cuanto a las instalaciones y construcciones del mercado cada uno de los locales se encuentra bien localizado, algunos se pueden encontrar en pabellones organizados y otros alternando con diversidad de actividades, se ha tenido en cuenta para su organización que cada sector o cada patio se segmente de acuerdo a la actividad a desarrollar, como surgen el patio de las hierbas , el patio de las verduras, la zona de venta de papa, el sector de carnes, los diversos sectores de venta de ropa y zapatos, también la parte alimenticia, cabe destacar que se tienen lugares un poco alejados de los locales por motivos de sanidad e higiene la parte de los baños y el espacio amplio para las basuras.

³⁴ *Ibíd.*

7.8 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

El objeto social de la casa de mercado S.A. está sujeto al arrendamiento de locales, por ende no tiene un canal de distribución de servicios, porque el arrendamiento se hace mediante la forma de contactar a otra persona natural para celebrar un contrato de arrendamiento. En los locales pueden desarrollarse toda clase de negocios lícitos relacionados con víveres, mercancías y artículos que no estén prohibidos en el reglamento interno, donde los canales de distribución manejados son indirectos y directos según la comercialización de cada arrendatario. Los canales de distribución del mercado cubren principalmente la ciudad de Pamplona y las zonas aledañas.

7.9 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

La casa de mercado tiene gastos en comunicación relativamente bajos, ya que solo realizan anuncios cada vez que se requiera, fechas especiales o temporadas como el día de la Madre, del Padre, Semana Santa, Amor y Amistad, Halloween y festividades de la Independencia y decembrinas, se informa a cada inquilino del comienzo de temporada y además de la organización que debe establecer cada puesto como aseo en techos y fachadas y la decoración para una mejor presentación ante ciudadanos y visitantes.

7.10 RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

7.10.1 Personal El personal del mercado cubierto es de alta calidad, son personas capacitadas para cada cargo ocupado, los trabajadores son solidarios con sus compañeros, tienen una muy buena comunicación y convivencia.

La empresa maneja un alto grado de clima laboral y satisfacción, la rotación de personal es baja debido a los años de antigüedad de los empleados y a su retiro por jubilación, el tiempo de trabajo en la empresa de varios colaboradores oscila entre 8 y 10 años.

La junta directiva y la administración acuerdan libremente el salario de sus trabajadores, teniendo en cuenta la inflación y los aumentos dados por el gobierno. El pago del salario se realiza de forma mensual, si el contrato se realiza con trabajadores de planta se hacen por un año. La formación académica de la mayoría de los empleados tales como barrenderos, cobradores, reparadores y asesores no es muy tecnificado los empleados de mantenimiento poseen una educación básica y los cobrados ya poseen un estudio secundario y algunos cursos, la empresa aporta sus conocimientos a través de capacitaciones en desastres y primeros auxilios.

El personal se encuentra comprometido con los intereses propios de la empresa y luchan en pro de sus metas, también se genera en ellos valores de compañerismo, ayuda, lazos de amistad-hermandad, alegría por el deber, respeto, admiración, simpatía y la curiosidad de aprender nuevas cosas en cada uno de los cargos.

8. AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA, REALIZACIÓN DE MATRIZ EFI Y MATRIZ EFE

8.1 AUDITORIA INTERNA

8.1.1 Análisis de los factores Internos

Factor Administrativo

Un proceso administrativo es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales.³⁵

Por medio de este factor se analiza que la Casa de Mercado de Pamplona S.A. cuenta con un alto grado de desarrollo administrativo, pero se hace necesaria una planeación estratégica que involucre a todo el equipo humano para que pueda alcanzar plenamente sus metas y objetivos.

También se encuentra una falencia en su parte corporativa, su misión y visión no se encuentran expuesta en sus instalaciones para sus inquilinos y clientes, ya que no están encaminadas a su razón de ser y no tienen claro sus propósitos de trabajo, la visión no está especificada en un límite de tiempo por lo que sus objetivos no están orientados en un período determinado.

³⁵SIGNIFICADOS Proceso administrativo [En Línea] [Citado el 24 Enero 2017] <https://www.significados.com/proceso-administrativo/>

Factor de Talento Humano

La administración del talento humano está relacionada con la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, así como también brindar el medio que permite a las personas que colaboran en la organización a alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo. El capital humano posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.³⁶

La casa de Mercado de Pamplona S.A. cuenta con un proceso de selección de personal en el que se busca el perfil adecuado para cada uno de los cargos, se tiene en cuenta las habilidades y competencias de los perfilados, a su vez se mantiene en constante capacitación a todo el personal de la empresa para el desarrollo adecuado de las diferentes labores. La empresa cuenta con una planta de personal competente que permite dar respuesta a requerimientos de sus inquilinos, se cuenta con una política salarial establecida y se cumple con la normatividad de prestaciones legales.

Factor Financiero

Busca un lucro constante con una inversión inicial, ese lucro que puede llamarse flujo de caja libre, son los ingresos que genera la operación después de reponer el capital de trabajo y que se destina para atender el servicio de la deuda y repartir utilidades entre los socios. El capital de trabajo son los recursos que necesita la empresa para su correcto funcionamiento, se expresa como la relación entre las cuentas por cobrar, más los inventarios menos las cuentas por pagar a proveedores. Está obviamente, en directa relación con las ventas y por lo tanto

³⁶ GRUPO SOLUCIONES HORIZONTE Administración del talento humano [En Línea] [Citado el 24 de Enero de 2017] disponible en: <http://www.gsh.com.co/administracion-del-talento-humano/>

cuando se planee un incremento de ventas debe planearse necesariamente un incremento en el capital neto de trabajo que debe salir del flujo de caja³⁷

La Casa de Mercado de Pamplona S.A. tiene prioridad para asignar recursos de acuerdo a sus prioridades; cuenta con una contabilidad que se realiza anualmente y se hace la presentación de sus estados financieros a sus socios y accionistas, actualmente está en el proceso de implementación de las NIF, se evalúa constantemente el nivel de utilidad y se maneja un nivel de endeudamiento bajo.

Factor de Mercadotecnia

El marketing se define como actividad, un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, y el intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general, la clave para alcanzar los objetivos de la organización reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado de forma más eficiente que la competencia, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.³⁸

La empresa Casa de Mercado de Pamplona S.A. cuenta con un canal de distribución directo el arrendamiento de locales, cada local tiene clientes inmediatos en la adquisición de venta de productos y prestación de servicios, los medios de publicidad con los que cuenta son muy escasos, no cuenta con página web ni publicidad radial y televisiva constante, por lo que no se da a conocer a

³⁷ GESTIOPOLIS. El valor de una Empresa [En Línea] [Citado el 24 de Enero de 2017] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/como-calculas-valor-empresa/>

³⁸ WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE Concepto de Mercadotecnia [En Línea] [Citado el 25 de Enero de 2017] disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia>

nivel regional, su reconocimiento se da por antigüedad y voz a voz de sus diferentes clientes.

Factor Productivo

Los factores de producción son todos aquellos recursos que, por sí solos o creados por el hombre, son empleados en los procesos de elaboración de bienes y en la prestación de servicios, que constituyen la primera fase de la actividad económica, la Producción (Oferta), antes de la distribución de la Renta y del Gasto (Demanda: Consumo y Ahorro).³⁹

En el caso de la Casa de Mercado de Pamplona S.A. se cuenta con un nivel alto de calidad en todos los productos y servicios que se prestan para poder competir y compararse con la competencia, se maneja un registro en sanidad donde se exige el curso de manipulación de alimentos para la parte de carnes y restaurantes, adicionalmente, se tienen establecidas políticas para el manejo y recolección de basuras y desechos generados en las diferentes actividades económicas con lo que se ve reflejado el compromiso de la empresa con el medio ambiente. Por último la Casa de Mercado S.A. ha implementado su parte tecnológica con cámaras de seguridad en la mayoría de sus pabellones y la implementación de su sistema de cobros, software contable y bases de datos de información acerca de sus inquilinos.

8.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI Mediante la matriz de evaluación de los factores internos EFI se determina y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes al interior de la organización.

³⁹ WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE Factores de Producción [En Línea] [Citado el 25 de Enero de 2017] disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Factores_de_produccion

Tabla 3. Matriz de factores internos EFI para Casa de Mercado de Pamplona S.A.

Factores determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado	Peso ponderado
Fortalezas				Peso ponderado Fortaleza
Aplicación de nuevos sistemas informáticos y software especializados.	0,14	4	0,56	2,19
Los empleados cuentan con un nivel de capacitación contante y especializada.	0,12	4	0,48	
Buen manejo de residuos sobrantes.	0,10	3	0,3	
Obligaciones financieras bajas.	0,13	4	0,52	
Sistema de gestión de calidad.	0,11	3	0,33	
Debilidades				Peso Ponderado Debilidades
Margen de utilidad menor en un 2,4% respecto al año anterior.	0,09	1	0,09	0,53
No cuenta con Pagina Web.	0,10	1	0,1	
Aumento en los gastos de administración.	0,07	2	0,14	
Poca publicidad radial y televisiva.	0,08	1	0,08	
Falta de Enfoque en la Misión, Visión y Valores corporativos.	0,06	2	0,12	
Total	100%	Promedio ponderado	2,72	

En la matriz EFI se da inicialmente una calificación de 1 a 4, donde 4 indica el mayor grado de eficacia con que la empresa a través de sus estrategias, puede responder a cada factor planteado. El promedio ponderado de 2,72 indica que se encuentra por encima de la media, por lo que la Casa de Mercado de Pamplona es fuerte internamente, la empresa está utilizando estrategias eficaces para aprovechar sus fortalezas y contrarrestar las debilidades internas. En este caso el promedio ponderado de las fortalezas es de 2,19 y de las debilidades 0,53 lo cual establece que el medio interno es favorable y positivo en la empresa. La empresa cuenta con solidez financiera que le permite tener obligaciones bajas y aunque su utilidad muestra una disminución en el último año debido a gastos de administración trabaja arduamente en el aprovechamiento de sus herramientas informáticas y en la capacitación de su personal para garantizar buenas condiciones de trabajo.

8.2 AUDITORIA EXTERNA

8.2.1 Análisis del Macro Entorno

Factor Político y Legal

Estos factores incluyen las variables nacionales que el gobierno exige por ley para el funcionamiento de las empresas, algunas son: ley tributaria, ley laboral, subsidios, leyes de protección del medio ambiente, políticas de inversión, seguro social, SENA, jubilación, contaminación, salud y seguridad, entre otras.

En la Casa de Mercado de Pamplona S.A. se manejan los siguientes factores políticos legales:

- Ley Tributaria: Los diferentes cambios y exigencias de esta ley han sido trabajados e implementados en la casa de Mercado de Pamplona S.A. ya que hacen parte del buen funcionamiento de la empresa.
- Leyes de protección del medio ambiente: El medio ambiente es muy importante en el desarrollo de las actividades en la organización, el manejo de residuos y su reutilización se soportan en planes de protección y cumplimiento de deberes.
- Prestaciones legales: La Casa de Mercado de Pamplona S.A. cumple conforme a las exigencias de la ley en el pago de seguridad, cajas de compensación familiar, jubilación y riesgos profesionales.
- Salud y seguridad en el trabajo: La constante capacitación en el área de salud y seguridad en el trabajo y la puesta en marcha de planes encaminados a mejorar este aspecto brindan en la empresa seguridad y cuidado de todo el personal.

Factor Económico

Cada factor de la economía puede facilitar o limitar el alcance de los objetivos de la empresa, el éxito y el fracaso de sus decisiones, están son, producto interno bruto, tasas de interés, disponibilidad de crédito, inflación, devaluación, índice de desempleo, salario mínimo, tamaño de mercados, políticas monetarias, políticas cambiarias, políticas fiscales

La casa de Mercado de Pamplona S.A. se ve afectada directamente por los siguientes factores económicos:

- Precio del Dólar: Su aumento perjudica las utilidades de la empresa ya que aumenta los costos de productos y materias primas en la prestación de sus servicios.
- Tasas de Interés: El aumento de las tasas de interés hacen que la empresa no acceda con facilidad a créditos de inversión.

- Disponibilidad de presupuesto del gobierno en inversión estatal por ser la Casa de Mercado de Pamplona patrimonio histórico nacional, aprovechando estos recursos para mejoramiento de su infraestructura.
- Política cambiaria, los constantes cambios en la zona fronteriza más cercana con Venezuela afecta directamente el comercio de la Casa de Mercado reduciendo notoriamente sus ventas.
- Tamaño de Mercado, elevado índice de consumo, los clientes adquieren muchos artículos de toda clase en un mismo lugar, esto permite un aumento del nivel de ingresos y una actividad de compra repetitiva.

Factor Geográfico y Físico

Este aspecto incluye aspectos del clima, ambiente físico y natural donde se desenvuelve la empresa.

- Localización de la Empresa: La Casa del Mercado de Pamplona S.A. está ubicada en el Municipio de Pamplona, Norte de Santander, el edificio se ubica en un lugar central que facilita el conocimiento de la misma y la cercanía a todo el público en general, consumidores y clientes.
- Ubicación geográfica de los consumidores potenciales, Pamplona cuenta con una población Total a 2016 de 57.803 habitantes.⁴⁰ Se encuentran divididos de la siguiente manera
 - Población Urbana 54 894 habitantes
 - Población Rural: 2 909 habitantes

En este sentido se identifica que la empresa cuenta con una oportunidad favorable al poder cumplir con las expectativas del gran número de consumidores de la zona urbana y rural.

⁴⁰ DANE, Resultados y proyecciones (2005-2020) del censo 2005» Consultado el 8 de enero de 2016.

Factor Tecnológico

Este factor incluye costos y disponibilidad en los diferentes factores de la empresa, los cambios tecnológicos afectan el desarrollo de las organizaciones si no son implementados y manejados debidamente.

- Situación de la Empresa frente al desarrollo tecnológico: La Casa de Mercado de Pamplona S.A. en los últimos años ha tratado de estar a la par de las nuevas tecnologías, se han implementado muchas herramientas virtuales para el mejor desarrollo de labores y para la implementación de la información y la seguridad en la Casa, se encuentra una debilidad en la parte de darse a conocer al público y a la región en general ya que carece de una página web que genere información de la empresa y le permita obtener con la misma publicidad y reconocimiento.
- Avances Tecnológicos: La empresa ha incursionado en avances tecnológicos con implementación de software contables, bases de datos de información de la empresa y sus inquilinos, nuevo sistema de cobros y la ubicación de cámaras de seguridad en casi todos los pabellones de la casa de mercado.

8.2.2 Análisis de la Industria mediante las 5 fuerzas de Porter Con el fin de poseer factores suficientes para la realización de la Matriz EFE para la Casa de Mercado de Pamplona se realiza el modelo de las cinco fuerzas de Porter que aportan aspectos importantes a la matriz.

Amenaza De Nuevos Competidores

Las diferentes casas de mercado, los vendedores ambulantes y el centro de acopio del municipio de Pamplona constituyen la competencia directa de la Casa de Mercado de Pamplona S.A. esta amenaza siempre está latente debido al crecimiento continuo del sector, la necesidad de las personas de prestar un servicio u ofrecer un producto como fuente de ingresos y la gran afluencia de

personas del municipio y población flotante permiten que dicha actividad aumenten notoriamente. La aparición de nuevos servicios hace que la gente tenga nuevas y más opciones de compra, para esto la Casa de Mercado tiene la opción de crear alianzas estratégicas con sus principales competidores los vendedores ambulantes ofreciendo puestos dentro de la empresa o en los diferentes mercados que traigan beneficios para todos los implicados.

Amenaza De Productos Sustitutos

Esta amenaza es latente para la casa de Mercado de Pamplona, en cuanto al alquiler de puestos, las otras casas de mercado (independencia, mercado nuevo, mercado Verona y Centro de Acopio) ofrecen el mismo servicio de arrendamiento a un precio más bajo, en la parte de prestación de servicios y venta de productos muchos consumidores deciden usar los productos sustitutos aunque el servicio, la calidad y la experiencia de la empresa y su respaldo no sea el mismo, prefieren pagar menos.

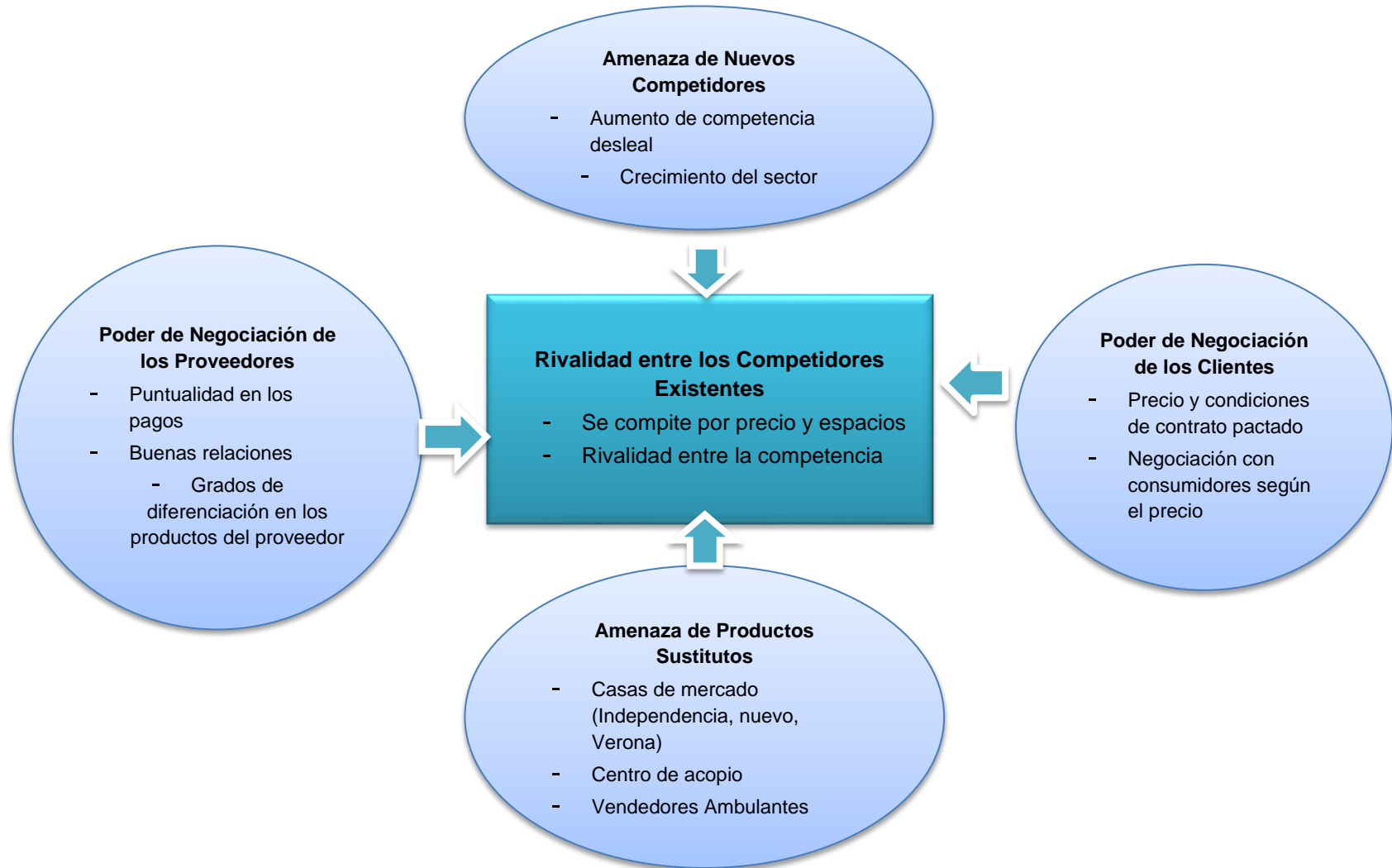
Poder De Negociación De Los Proveedores

Le ha permitido a la empresa Casa de Mercado, mantener un buen sistema de precios, debido a sus excelentes compras y su puntualidad en los pagos. Los principales proveedores de la empresa son para el mantenimiento y la reparación de su infraestructura físicas, además de los insumos de aseo para mantener una buena presencia de la empresa en la prestación del servicio, en la parte de locales las relaciones, el cumplimiento, el pronto pago y la calidad de los productos han estrechado lazos de negociación con personas de otros países (Ecuatorianos y Peruanos), también con empresas a nivel regional y nacional, así como con nuestros campesinos quienes proveen todos los productos para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.

Poder De Negociación De Los Clientes

Los principales clientes de la Casa de Mercado de Pamplona S.A son todas la personas mayores de edad que tengan un poder de negociación para celebrar un contrato de compra o arrendamiento de un puesto o local, se ofrece al cliente un poder de negociación en la forma de los pagos del servicio que se presta, ya sea diario, semanal, quincenal o mensual con el fin de que los clientes mantengan una fidelidad a la empresa. En la parte de los clientes de los diferentes locales el poder de negociación se asemeja bastante al de la empresa, cada inquilino tiene el poder de negociación con el servicio que presta o el productos que vende, se ofrece al cliente la posibilidad de pago de contado o a cuotas según la fidelidad que cada uno tenga con su vendedor.

Figura 4. Las cinco fuerzas de Porter para Casa de Mercado de Pamplona S.A



8.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE Mediante la matriz de evaluación de factores externos EFE, se reunirá y evaluará la información del entorno a nivel económico, político, social, geográfico y competitivo de la Casa de Mercado de Pamplona S.A.

Tabla 4. Matriz de factores externos EFE para Casa de Mercado de Pamplona S.A.

Factores determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado	Peso ponderado Oportunidades
Oportunidad				
Elevados índices de consumo.	0,16	4	0,64	2,14
Incurción en avances tecnológicos.	0,11	3	0,33	
Alianzas estratégicas.	0,12	4	0,48	
Localización central de la empresa.	0,10	3	0,3	
Gran variedad de consumidores.	0,13	3	0,39	
Amenaza				Peso Ponderado Amenaza
Cambios en la política cambiaria.	0,09	1	0,09	0,51
Aumento en las tasas de interés.	0,07	2	0,14	
Productos Sustitutos	0,08	1	0,08	
Poca inversión estatal para mejoramiento de la infraestructura de la casa de mercado.	0,06	2	0,12	
Ingreso de nuevos competidores.	0,08	1	0,08	
TOTAL	100 %	Promedio ponderado	2,65	

En la matriz EFE se da inicialmente una calificación de 1 a 4, donde 4 indica el mayor grado de eficacia con que la empresa a través de sus estrategias, puede responder a cada factor planteado. El promedio ponderado de 2,65 indica que la Casa de Mercado de Pamplona está utilizando estrategias eficaces que permiten responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 2,14, y de las amenazas 0,51, lo cual establece que el medio donde se desarrolla es favorable para la organización, para la Casa de Mercado de Pamplona S.A. se identifican oportunidades reflejadas en los elevados índices de consumo de la población pamplonesa y en las posibles alianzas estratégicas con su competencia latente, a su vez existen amenazas en la entrada de nuevos competidos y en el constante cambio de la política cambiaria que limita y disminuyen la participación en ventas y la obtención de ingresos a la empresa.

9. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se propone la Misión, Visión y Principios Organizacionales a la Casa de Mercado de Pamplona S.A. con el fin de que sean puestos en consideración y logren generar una opción de mejora a la empresa.

9.1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de una área funcional, así como la identificación de sus tareas y sus actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones.⁴¹

Misión actual Casa de Mercado de Pamplona S.A.

La Casa de Mercado S.A. se caracteriza por ser una empresa que ha tenido una amplia trayectoria a nivel regional proporcionando el mejor servicio de arrendamiento del sector comercial y de viviendas, lo cual retribuye en mejoramiento de la calidad de vida de los inquilinos y accionistas de la sociedad; contando con una planta física adecuada y un personal capacitado.

Justificación Actual de la Misión: La misión que actualmente tiene la empresa Casa de Mercado de Pamplona S.A., está diseñada cumpliendo específicamente los requerimientos de trayectoria, calidad y planta física, limitando en cierta medida el crecimiento de la empresa, el propósito no es solo expresar fines

⁴¹ SERNA GOMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, Definiciones Básicas, Página 74

concretos sino aportar a sus inquilinos y a la región donde existe, motivar su personal y convertirla en una guía para el crecimiento de la empresa.

9.1.1 Misión propuesta a la Casa de Mercado de Pamplona S.A.

Misión

Proporcionar a nuestros inquilinos una opción de arrendamiento, puesta en marcha y funcionamiento de instalaciones para la comercialización de productos alimenticios y de la canasta familiar y los servicios complementarios que estas requieran, dentro de los principios que rigen a la entidad, con el compromiso de sus colaboradores, buscando la productividad y el bienestar de los ciudadanos; lo que ayudara al auto sostenimiento y será un aporte al municipio de Pamplona como empresa productiva en la región.

9.2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.⁴²

Visión actual Casa de Mercado de Pamplona S.A.

La Casa de Mercado S.A desea ser una empresa líder en los servicios que ofrecemos, manteniendo un nivel de excelencia y mejora continua; superando así las expectativas de nuestros clientes en los próximos 10 años.

⁴² Ibíd.

Justificación Actual de la Visión: Como en la misión, la visión de la empresa se limita a la política de calidad y mejora continua, deja de lado la participación de sus inquilinos y de su personal, por lo que se plantea una visión con enfoque estratégico cumpliendo metas que la lleven a lograr el éxito deseado.

9.2.1 Visión propuesta a la Casa de Mercado de Pamplona S.A.

Visión

La plaza de mercado de Pamplona junto con todos sus comerciantes pretende ser en 5 años una empresa sólida y productiva, con un personal calificado y comprometido con la institución, reconocidos por la calidad de sus productos y servicios, generando la rentabilidad requerida para permanecer, crecer y retribuir adecuadamente a sus colaboradores y a la ciudadanía en general.

9.3 DECLARACIÓN DE LOS VALORES

Principios Organizacionales

Son el conjunto de principios creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.⁴³

En la Casa de Mercado de Pamplona, es de máxima importancia la calidad de sus productos y servicios, los principios de sus colaboradores y su conocimiento, lograr cumplir con los objetivos que se trazan en el menor tiempo posible.

⁴³ Ibíd. P. 74

Principios Corporativos

Ética: El comportamiento de la plaza de mercado y de sus colaboradores se rige por los principios de la honestidad, lealtad y responsabilidad y se ajustará siempre al respeto por la Constitución y la Ley.

Productividad: La obligación prioritaria de los servidores de la plaza de mercado es alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad que hagan de la actividad de esta empresa una labor eficiente, eficaz y efectiva.

Calidad: La calidad de los productos, los procesos, la gestión y la atención al cliente es requisito indispensable para el éxito de la Empresa y constituye el compromiso de todos los servidores de la plaza de mercado de Pamplona

Eficiencia: La plaza de mercado y todos sus miembros deben tener la capacidad para realizar y cumplir adecuadamente sus funciones y contribuir así al mejoramiento de la organización.

Igualdad: Ser incluyentes y considerar a cada uno de los miembros de la organización importantes, así como a nuestros clientes para lograr su satisfacción personal y un aporte positivo a la empresa.

Capacitación: La plaza de mercado de Pamplona es una estructura integrada por colaboradores responsables, capacitados y con alto sentido de pertenencia a la Entidad. Ofrecerles oportunidades de desarrollo, buen trato y reconocimiento por su trabajo, es el compromiso de la institución.

Políticas de la Empresa

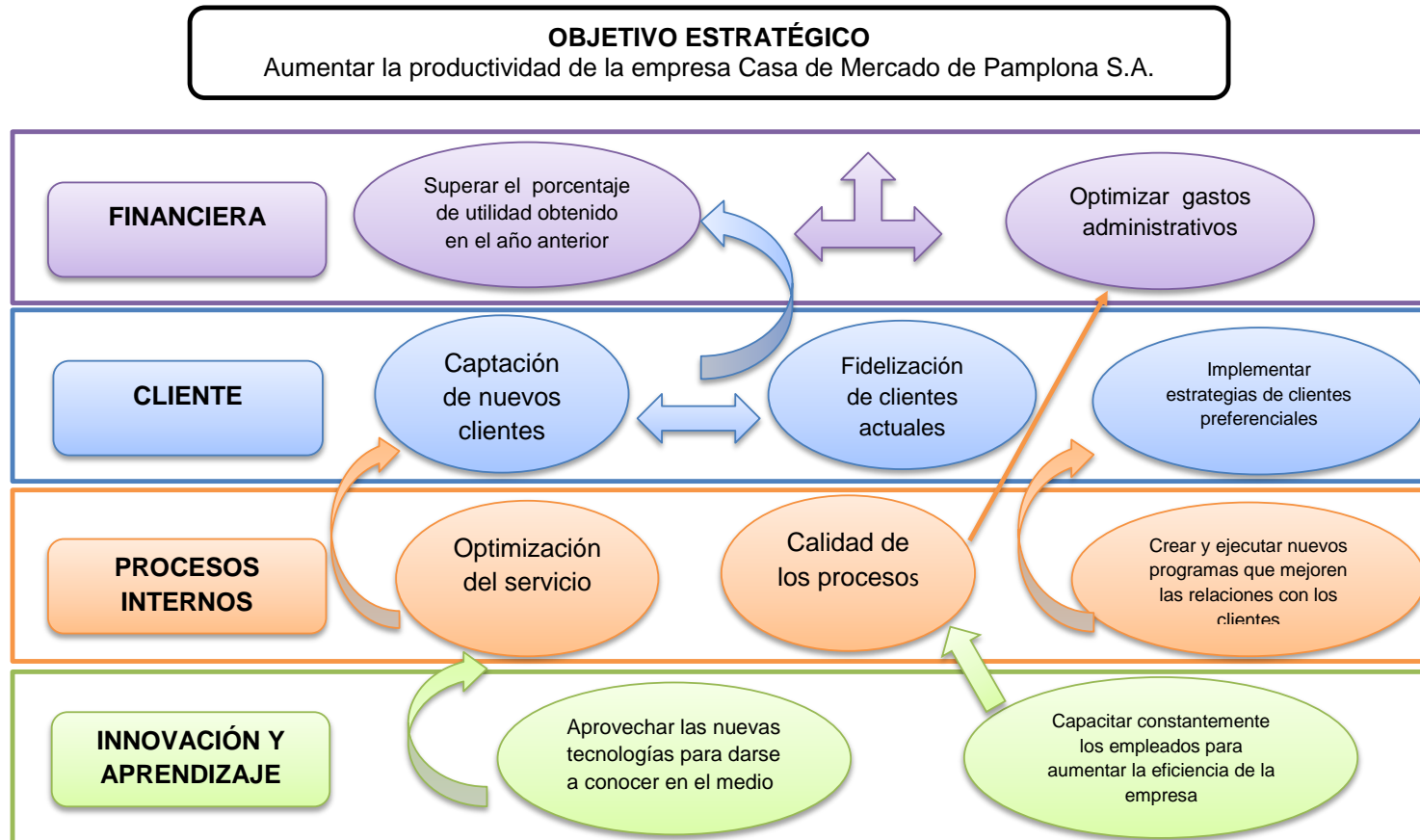
- Mantener una excelente calidad en el servicio que se ofrece.

- Cumplir con los reglamentos internos de la empresa.
- La información contable y financiera deberá ser manejada por el personal responsable de esta, ya sea dentro o fuera de la empresa.
- Crear entre todo un entorno de trabajo seguro, emocionante e integrador que valore la diversidad y reconozca las contribuciones individuales; y hacer que los empleados estén satisfechos con su trabajo y valoren sus logros.
- Escuchar atentamente a los clientes para entender realmente sus necesidades porque para nuestra empresa es esencial proporcionar soluciones que se traduzcan en éxito para así lograr la lealtad de nuestros inquilinos.

9.4 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

9.4.1 Formulación de objetivos

Figura 5. Balance Scorecard – Casa de Mercado de Pamplona S.A.



9.4.2 Formulación de estrategias en diferentes áreas de la organización

Tabla 5. Estrategias Formuladas para la Casa de Mercado de Pamplona S.A.

ÁREA	OBJETIVOS	INICIATIVAS Y MEDICIONES	METAS	PROYECTOS	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
FINANCIERA	Superar el porcentaje de utilidad obtenido en el año anterior	Mejorar ganancias por servicios ofrecidos.	20%	Programa de “ Servicio Adicional ”	Según la actividad económica desarrollada ofrecer un servicio adicional a sus inquilinos.	Gerente General
	Optimizar gastos administrativos	Reducción de gastos de un periodo a otro.	10%	Programa de “Reserva”	Diseñar un programa para el mejor manejo de los gastos de administración.	Gerente, contador y Revisor fiscal
CLIENTE	Captación de nuevos clientes	Incremento en el número de clientes a los que se les presta algún servicio.	60%	Programa de “seguimiento”	Diseñar un plan de marketing para conocer gustos y preferencias de la población para así comercializar los productos y servicios.	Gerencia e Inquilinos
	Fidelización de clientes actuales	Incrementar la satisfacción del cliente.	70%	Programa “Perfección en el servicio”	Ofrecer siempre beneficios adicionales que permitan mantener los clientes actuales.	Asesor de Mercadeo (A contratar)

ÁREA	OBJETIVOS	INICIATIVAS Y MEDICIONES	METAS	PROYECTOS	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	Optimización del servicio	Aumentar el rendimiento y la productividad	50%	Programa “Mejora continua”	Implementar en los trabajadores un programa que permitan mayor fluidez en el trabajo, viéndose esto reflejado en un aumento de la productividad	Gerente y personal administrativo
	Calidad de los procesos	Controlar y supervisar la calidad desde el inicio hasta el final de todos los procesos en la organización	30%	Programa “Calidad total”	Ofrecer servicios y productos de calidad que satisfagan los requisitos del cliente	Gerente, administrativos e inquilinos
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Aprovechar las nuevas tecnologías para darse a conocer en el medio	Implementar nuevas herramientas de innovación en los procesos administrativos	40%	Programa “Innovación en procesos administrativos”	Asignar la función de implementar una página web para que la empresa se dé a conocer mejor en el medio.	Gerente y personal administrativo
	Capacitar constantemente los empleados para aumentar la eficiencia de la empresa	Desarrollo de nuevas habilidades, competencias y conocimientos.	30% Trimestral	Programa “Métodos de innovación”	Poseer planes de capacitación periódicos para la adquisición y desarrollo de nuevas competencias.	Gerente y personal administrativo

10. CONCLUSIONES

- Se realizó un diagnóstico a la empresa que permitió identificar los siguientes factores claves, la empresa actualmente no cuenta con un nivel de endeudamiento alto, al año 2015 refleja una disminución en su utilidad del 2,4 %, existe un aumento significativo de 5,81% en sus gastos de administración.
- Se realizó un diagnóstico interno, donde se identifica como fortalezas el buen clima organizacional, la incursión en nuevas tecnologías, las obligaciones financieras bajas, el buen manejo de recursos sobrantes y unas políticas de calidad establecidas, en las debilidades se destacan poca publicidad radial y televisiva, falta de una página web y falta de enfoque en su misión y visión corporativa.
- El análisis externo que se realizó a la empresa mediante la matriz EFE y la aplicación de las cinco fuerzas de Porter, identifica las oportunidades de la empresa en, los elevados índices de consumo, la localización central de la empresa, la gran variedad de consumidores y la incursión en avances tecnológicos, sus principales amenazas los cambios de la política cambiaria, el aumento de las tasas de interés, la variedad de productos sustitutos y el ingreso de nuevos competidores.
- La planeación estratégica abarca a toda la organización, está diseñada y exige una participación integral y un compromiso de todos los miembros de la empresa, para garantizar efectos de crecimiento y mejora en la implementación del plan diseñado.
- Se propuso y reformuló la Misión y Visión de la organización, se diseñó de manera clara y con dirección futura, se propuso una síntesis en los principios corporativos pasando de 11 valores a 6 muy importantes, proporcionando una mejor base a la hora de tomar decisiones organizacionales, identificando la

inclusión de los inquilinos y los clientes como factor fundamental en la existencia de la empresa.

- Se formularon unos objetivos estratégicos cuantitativos, medibles y alcanzables, según la necesidad existente en las áreas de la empresa, los cuales ayudaran en el desempeño de la organización, asegurando un control, proporcionando dirección, asignando recursos y responsables que contribuyan a la mejora continua de la misma.
- Se logró una aceptación favorable por parte de la gerente, los administrativos y los inquilinos ante posibles cambios a la hora de implementar el plan estratégico, involucrando en el proceso a los clientes y a los demás agentes externos que se relacionan con la Casa de Mercado de Pamplona S.A.

11. RECOMENDACIONES

- Para la consecución de los objetivos en la implementación del plan estratégico se hace necesario que todo el personal de la empresa en cabeza de la gerencia esté abierto al cambio, comprometido y con ansias de trabajar por la mejora de la empresa, es importante el acompañamiento de un profesional en área administrativa para liderar los diferentes procesos, buscando resultados que se comuniquen a la gerencia para así tomar acciones de mejora en pro de la empresa.
- La comunicación es un factor muy importante en el alcance exitoso de los objetivos, estos deben ser claramente comunicados a todo el personal administrativo y a los inquilinos, generando una visión encaminada a la toma de decisiones enriquecedoras para la Casa de Mercado de Pamplona S.A.
- Se recomienda y presenta a la gerencia un formato de plan de acción para ser desarrollado antes de empezar la implementación del plan, en este se deben incluir las actividades, los responsables, los recursos disponibles y el tiempo estimado de ejecución, una vez se inicie el proceso es fundamental el compromiso de todo el personal. (Anexo A)
- Se sugiere a la empresa la constante revisión y el estudio de la implementación de la misión y visión propuesta, con el fin de identificar el enfoque correcto de la empresa y a donde se quiere llegar, esto acompañado de reuniones trimestrales con el personal administrativo y los inquilinos.
- Analizar la posibilidad de contratar a un profesional en área de marketing para fortalecer este proceso en la empresa, analizando mercados, fortaleciendo productos y servicios, capacitando a los inquilinos con nuevas formas de comercialización y fidelización a los clientes.
- La gerencia como principal agente de cambio y mejora en la empresa debe estar completamente comprometida y motivada para la implementación del

plan estratégico, su participación, la asignación de personal, el control de la realización de actividades y los resultados obtenidos dependen de su elemento propulsor.

- Para lograr alcanzar el éxito la empresa en general por medio del plan estratégico se hace necesario el trabajo en equipo cada día, no es suficiente un plan formulado que se destine a periodos largos de tiempo sin lograr ninguna acción útil a la empresa, es muy importante la supervisión del alcance de objetivos y la fijación constante de nuevas metas.

BIBLIOGRAFÍA

AMAYA Jailer., El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. 2010 [en línea] disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/metododofanociones/default2.asp

CASA DE MERCADO DE PAMPLONA S.A. Documento Maestro y Estatutos directivos año 2000.

CASA DE MERCADO DE PAMPLONA S.A. Estados Financieros, Febrero 2 del 2016

CASA DE MERCADO DE PAMPLONA S.A. Reglamento Interno, Aprobado por la Junta directiva de la Sociedad según Acta N° 739 del 28 de Noviembre del 2001.

CHIAVENATO, Idalberto Administración proceso administrativo, III planeación de la acción empresarial. Tercera Edición, editorial Mac Graw Hill, 1991. Páginas 145, 146, 148

CHIAVENATO, Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, Mac Graw Hill

KAPLAN Robert Y NORTON David, Harvard Business Review, "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. 1992

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, Análisis Empresarial, Auditoria Externa, 2016

PORTER, Michael, Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y la compañía. 1980.

SANABRIA, Raúl, Formulación y Pensamiento Estratégico: Según el escrito de Sun Tzu, El Arte de la Guerra.

SERNA GÓMEZ, Humberto Gerencia Estratégica, 11 Edición, cuarta reimpresión Enero de 2016, primera edición ER editores. Capítulos 1, 2, 3 y 8.

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO PLAN DE ACCIÓN

ESTRATEGIA	OBJETIVO ¿Qué se quiere lograr?	ACTIVIDAD ¿Cómo se va a lograr?	RECURSOS ¿Con que, recursos necesarios?	TIEMPO ¿Cuándo? Fecha de inicio y culminación	RESPONSABLES ¿Quién estará a cargo?