



Formulación de la planeación estratégica del micro mercado Berocan en el Cerrito
Santander

Modalidad: Monografía de análisis

Karen Tatiana Castro Bohórquez
CC: 1.098.806.323 de Bucaramanga Santander

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Administración de Empresas Virtual
Bucaramanga (24 de febrero del 2021)



Formulación de la planeación estratégica del micro mercado Berocan en el Cerrito
Santander

Modalidad: Monografía de análisis

Karen Tatiana Castro Bohórquez
CC: 1.098.806.323 de Bucaramanga Santander

Trabajo de Grado para optar al título de
Administrador de empresas

DIRECTOR


Mg. Andrés Mauricio García Gómez

Grupo de Investigación en Ciencias Socioeconómicas y Empresariales - GICSE

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales
Administración de Empresas Virtual
Bucaramanga: 24-febrero-2021

Nota de Aceptación

APROBADO


*FDC129-1 EV Formulación de la
planeación estratégica del micro
mercado Berocan en el Cerrito*

Santander

Firma del Evaluador



Firma del Director

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación lo dedicó principalmente a Dios por brindarme los instrumentos necesarios para lograr mis objetivos. A mis padres, por su amor, dedicación, trabajo, sacrificio y esfuerzo, gracias a ustedes logré cumplir una de mis metas. A mi familia por estar siempre presente, acompañándome y brindándome su apoyo moral a lo largo de mi carrera. A mi director de proyecto Mg. Andrés Mauricio García Gómez por su colaboración y motivación para la realización de la monografía. A la institución Unidades Tecnológicas de Santander por permitirme culminar mis estudios profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino, además por brindarme todas las capacidades necesarias para poder alcanzar este logro.

A mis padres José Vicente Castro Sepúlveda y Belcy Yaneth Bohórquez Rubiano y a mi familia, por su colaboración, cariño, apoyo y por inculcarme la importancia del logro de mis objetivos.

A mi director de proyecto Mg. Andrés Mauricio García Gómez, por aportarme sus conocimientos, ofrecerme parte de su tiempo para la culminación de este trabajo, además darme su apoyo y consejo en el desarrollo de la monografía.

A el personal del micro mercado Berocan, en especial a su propietaria Belcy Yaneth Bohórquez Rubiano, por permitirme desarrollar el trabajo de grado en sus instalaciones y brindarme el apoyo y las herramientas necesarias en el transcurso del proyecto.

A los profesores de las Unidades Tecnológicas de Santander, quienes fueron orientadores para mi desarrollo profesional y personal a lo largo de los años.

En general a todos los que estuvieron involucrados con la realización del trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	12
INTRODUCCIÓN	13
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Justificación	16
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4. Estado del arte	18
2. MARCO REFERENCIAL	19
2.1. Marco teórico	19
2.1.1. Concepto de planeación estratégica	19
2.1.2. Importancia de la planeación estratégica	22
2.1.3. Beneficios de la aplicación de una planeación estratégica	23
2.1.4. Análisis DOFA	24
2.1.5. Fundamentos de la estrategia	26
2.2. Marco conceptual	27
2.2.1. La misión	27
2.2.2. La visión	28
2.2.3. Análisis del entorno general	28
2.2.4. Análisis externo	29
2.2.5. Análisis interno	32
2.2.6. Determinantes del éxito	33
2.2.7. Matriz SPACE	35
2.2.8. Matriz BCG	35

F-DC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN: 1.0
2.2.9.	Matriz Interna-Externa	37
2.2.10.	Matriz de la gran estrategia	38
2.3.	Marco legal	39
2.4.	Marco contextual	42
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	44
4.	DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	46
4.1.	Etapa 1	46
4.2.	Etapa 2	46
4.3.	Etapa 3	47
5.	RESULTADOS	48
5.1.	Diagnóstico de la situación actual	48
5.1.1.	Análisis externo	48
5.1.2.	Análisis interno	61
5.2.	Matrices y técnicas de planeación estratégica	72
5.2.1.	Matriz DOFA	73
5.2.2.	Boston Consulting Group	75
5.2.3.	Strategic Position and Action Evaluation	79
5.2.4.	Matriz de la gran estrategia	81
5.3.	Propuesta de planeación estratégica	84
5.3.1.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa	84
5.3.2.	Estrategia seleccionada	87
5.4.	Socialización	89
6.	CONCLUSIONES	91
7.	RECOMENDACIONES	93
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
9.	APENDICES	101
10.	ANEXOS	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de administración estratégica	21
Figura 2. Etapas de la planeación estratégica con sus herramientas	22
Figura 3. Logo Micro mercado Berocan	42
Figura 4. Fortalecimiento de las tiendas de barrio.....	49
Figura 5. Comportamiento de las categorías del comercio electrónico	51
Figura 6. Resultados área administrativa	63
Figura 7. Resultados área de mercadeo	64
Figura 8. Resultados área de finanzas	66
Figura 9. Resultado área de servicios	67
Figura 10. Resultados área de talento humano	69
Figura 11. Resultados BCG.....	77
Figura 12. Resultado matriz SPACE	81
Figura 13. Matriz de la gran estrategia	83
Figura 14. Socialización	90

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Indicadores de categorías generales del entorno o análisis</i>	30
Tabla 2. <i>Lista de posibles factores críticos del éxito</i>	33
Tabla 3. <i>Identificación de oportunidades y amenazas</i>	54
Tabla 4. <i>Matriz EFE</i>	56
Tabla 5. <i>MPC</i>	58
Tabla 6. <i>Matriz POAM</i>	60
Tabla 7. <i>Cuestionario área administrativa</i>	62
Tabla 8. <i>Cuestionario área de mercadeo</i>	63
Tabla 9. <i>Cuestionario área de finanzas</i>	65
Tabla 10. <i>Cuestionario área de servicios</i>	66
Tabla 11. <i>Cuestionario área de talento humano</i>	68
Tabla 12. <i>Matriz EFI</i>	70
Tabla 13. <i>Matriz PCI</i>	72
Tabla 14. <i>Matriz DOFA</i>	73
Tabla 15. <i>Cálculo de crecimiento del mercado año 2019 vs 2020</i>	75
Tabla 16. <i>Participación relativa y tasa de crecimiento</i>	76
Tabla 17. <i>Factores SPACE</i>	80
Tabla 18. <i>Estrategias vs matrices</i>	84
Tabla 19. <i>Matriz MCPE</i>	85

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice A. <i>Cuestionario área administrativa</i>	101
Apéndice B. <i>Cuestionario área de mercadeo</i>	101
Apéndice C. <i>Cuestionario área de finanzas</i>	102
Apéndice D. <i>Cuestionario área de servicios</i>	102
Apéndice E. <i>Cuestionario área de talento humano</i>	103

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Diapositiva de presentación.....	104
Anexo B. Diapositiva desarrollo del proyecto.....	105
Anexo C. Diapositiva diagnóstica del micro mercado Berocan	106
Anexo D. Diapositiva matrices y técnicas de la planeación estratégica	107
Anexo E. Diapositiva propuesta de planeación estratégica.....	108
Anexo F. Diapositiva conclusiones.....	109
Anexo G. Diapositiva recomendaciones.....	110

RESUMEN EJECUTIVO

La planificación estratégica dentro de las empresas permite proyectar de manera precisa el actuar de una organización, encaminando sus labores hacia la obtención de metas y objetivos, buscando mejorar su rendimiento dentro de un sector específico. El presente proyecto de grado busca atender las necesidades de una empresa de comercio al por menor de tipo micro mercado, por medio de la formulación de un plan estratégico para el establecimiento Berocan ubicado en el Cerrito, Santander con el fin de mejorar su competitividad, posicionamiento y sostenibilidad. Para el desarrollo de este trabajo se ejecutó una investigación de tipo descriptivo, no experimental con enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), dividida en tres etapas: la etapa 1 constituyó la fase de diagnóstico en la cual se realizaron el análisis externo e interno de la empresa utilizando herramientas como el análisis PESTEL, listas de chequeo, la matriz EFE, EFI, POAM y PCI. Dentro de la etapa 2 se crearon las estrategias corporativas fundamentadas en la situación vigente de la entidad estudiada por medio de la matriz DOFA, la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic-Position and Action-Evaluation, SPACE), también la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia. Culminando, se realizó la etapa 3 en la cual se seleccionó la estrategia a implementar al interior de la empresa a través de la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). De acuerdo con la evaluación realizada, se concluye que el micro mercado Berocan se beneficia de la aplicación de estrategias enfocadas hacia la penetración del mercado, por ende, es de suma importancia la formulación de una planeación estratégica para el desarrollo y posicionamiento de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Estrategia, matrices, micro mercado, planeación estratégica, penetración del mercado.

INTRODUCCIÓN

Dado los nuevos retos que hoy en día afrontan las pequeñas, medianas y grandes empresas a razón de las exigencias y tendencias que marcan al mercado actual, articuladas con las variaciones en las prácticas de consumo de los diferentes clientes, hoy más que nunca, se deben enfrentar las empresas al dilema de tener que realizar una planeación a largo plazo y a la vez estar preparados a escenarios o cambios cada vez más complejos e inestables, dificultando la estabilidad y el crecimiento de estas (Guzmán, 2020). Esto incentiva a la formulación e implementación de estrategias que reduzcan el margen de error en la estructuración de un plan efectivo que permita aprovechar estos desafíos y convertirlos en oportunidades (Olivares, 2019).

En conformidad con lo anterior, se deduce que la importancia de un plan estratégico radica en la medición y en la evaluación de una serie de variables que impactan en las metas y en los objetivos que la entidad se traza en un periodo de tiempo, buscando aprovechar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, para así garantizar el éxito empresarial (Valenzuela, 2016). Al instaurar un plan estratégico en una institución, esta debe planificar su desarrollo dentro de un mercado específico, para poder lograr la captación de nuevos nichos de mercado, proveedores, entre otros, por otro lado, contribuye a generar planes de mejora con la detección de errores a tiempo, minimizando los riesgos y por ende aumentando la productividad de la entidad. (Figuerola, 2017).

En este sentido, el presente trabajo pretende formular un plan estratégico para el micro mercado Berocan en busca de crear una empresa más competitiva y dinámica frente a los nuevos retos del siglo XXI. Para su desarrollo se elaboró un trabajo de

carácter descriptivo con enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo por medio de tres etapas. La primera estuvo constituida por la evaluación de la situación actual de la empresa, tanto en su contexto externo como interno. Para su realización se emplearon herramientas como la matriz EFE y POAM para el análisis externo y las matrices EFI y PCI durante el diagnóstico interno. Durante la segunda etapa del trabajo se generaron las estrategias de mayor conveniencia para la organización estudiada, teniendo en cuenta sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. De igual manera, al ser constituidas las estrategias se ejecutó un proceso de selección, estableciendo las medidas de mayor alcance para la empresa. En esta etapa se utilizaron técnicas como las matrices: BCG, DOFA, SPACE, la matriz externa e interna y la matriz de la gran estrategia.

Por último, durante la etapa tres se realizó un análisis de decisión teniendo en cuenta los resultados de las matrices, así como el concepto final dado por la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Para Chiavenato y Sapiro (2017) la planeación estratégica es una herramienta que permite identificar las ventajas competitivas de una organización, por medio de una propuesta de incremento competitivo a mediano y largo plazo, que determine las metas a realizar, desarrollar estrategias y acciones que contribuyan a la competitividad, posicionamiento y sostenibilidad de la entidad, buscando alcanzar los objetivos organizacionales.

De esta forma la planeación estratégica tomó importancia para el micro mercado Berocan, siendo esta una empresa unipersonal ubicada en el municipio del Cerrito Santander, fundada en el año 2003 por su propietaria Belcy Yaneth Bohórquez Rubiano, su objeto social es el comercio al por menor y al por mayor de abarrotes. Pese a esto, el negocio no ha crecido significativamente, decayeron sus ventas y no se ha posicionado adecuadamente en la región, debido a la insuficiencia de conocimientos especializados sobre la planeación, organización, control, innovación y desarrollo de estrategias que contribuyan al logro de sus objetivos, además no cuentan con herramientas o el apoyo necesario para la formulación de una planeación estratégica, desaprovechando la ubicación y trayectoria que posee, motivos que generan desventajas en la disminución de ingresos y el mal manejo de la empresa.

Conforme a esto, nació este proyecto, el cual tuvo la finalidad de contribuir a la solución de las anteriores problemáticas y por ende al desarrollo del micro mercado. Teniendo en cuenta lo anterior surgió la siguiente pregunta problema: ¿Cuál es la

importancia de la formulación de una planeación estratégica para el desarrollo y posicionamiento del micro mercado BEROCAN?

1.2. Justificación

La planeación estratégica tiene como propósito contribuir a la toma de decisiones referentes a la proyección empresarial, por esto según Argueta, Agudelo y Cardona (2016), las tendencias del mercado y el ambiente empresarial son los principales cambios que enfrentan las entidades. En consecuencia, a esto, estas deben desistir del juicio que la efectividad operacional es autosuficiente para posicionarse en el mercado, y por ende enfocar su trabajo en desarrollar un proceso de planeación estratégica que defina de manera exitosa las estrategias y acciones a ejecutar para el logro de las metas organizacionales y la obtención de ventajas competitivas.

Es por ello, que esta situación que se presenta en las organizaciones, como es el caso del micro mercado Berocan, donde no se cuenta con una planeación estratégica, tomó importancia, porque el desarrollo de esta tiene la intención de cubrir algunas necesidades de la empresa, contribuir a su progreso socio-económico, a la mejora de algunos procesos logrando una disminución de variables como tiempo y costo, aumentando la eficiencia en sus procedimientos; lo que la hizo llamativa para contribuir a el posicionamiento, competitividad y sostenibilidad de la entidad, ofertando productos de calidad y de mayor economía.

Este proyecto de monografía de análisis es importante para las Unidades Tecnológicas de Santander porque se integró a la línea de investigación Clima de Negocios y Competitividad del Grupo de Investigación en Ciencias Socioeconómicas y Empresariales (GICSE), por otro lado contribuyo al estudiante

a la adquisición de conocimientos y habilidades necesarias en el sector empresarial; además trae consigo un impacto positivo a los comerciantes, ya que aumentara su reconocimiento y generará empleo y desarrollo a la región.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Formular la planeación estratégica del micro mercado Berocan en el Cerrito Santander, mediante la metodología y matrices adecuadas, buscando la mejora de su competitividad, posicionamiento y sostenibilidad.

1.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del micro mercado Berocan, a través de, un análisis interno y externo del sector, que brinde el establecimiento de las necesidades de la empresa, respecto a la formulación de la planeación estratégica.
- Aplicar las matrices y técnicas de planeación estratégica, mediante la metodología idónea para su desarrollo, para que sirva como punto de partida para la elaboración de la planeación estratégica.
- Crear la propuesta de planeación estratégica del Micro mercado Berocan, que permita la consolidación de lineamientos estratégicos, competitivos, de posicionamiento y de sostenibilidad, para su adecuado desarrollo.
- Socializar la planeación estratégica a la propietaria del Micro mercado Berocan, para a través de ella presentar las conclusiones, estrategias y

recomendaciones que contribuyan con el logro de sus objetivos, el adecuado desarrollo, posicionamiento y competitividad del Micro mercado Berocan.

1.4. Estado del arte

No aplica

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

2.1.1. *Concepto de planeación estratégica*

De acuerdo con Amaya (2018), la planeación estratégica es un proceso que permite al personal que toma las decisiones en una entidad obtener, analizar y procesar la información oportuna del entorno empresarial, con la intención de evaluar la situación actual de la entidad, su nivel de competitividad, con el fin de anticiparse a los hechos y así decidir acerca de la dirección de la empresa en el futuro.

Por ende, el presente proceso se fundamenta en dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿A dónde se quiere ir?
- ¿En dónde estamos hoy?
- ¿A dónde se debe ir?
- ¿A dónde se puede ir?
- ¿A dónde se ira?
- ¿Cómo se están construyendo los objetivos empresariales? (Amaya, 2018).

Bernal (2018) la define como una herramienta de dirección que tiene como objetivo, preparar a una entidad en el proceso de la toma de decisiones estratégicas

que contribuyan a su éxito, mediante la definición de sus objetivos y la forma de alcanzarlos, para que logre afrontar los retos o cambios futuros del sector. Por otro lado, Sánchez (2017) la define como un proceso que parte de la descripción y explicación de una situación determinada, el cual busca por medio de acciones de intervención, cambiar la realidad y lograr cumplir las metas deseadas.

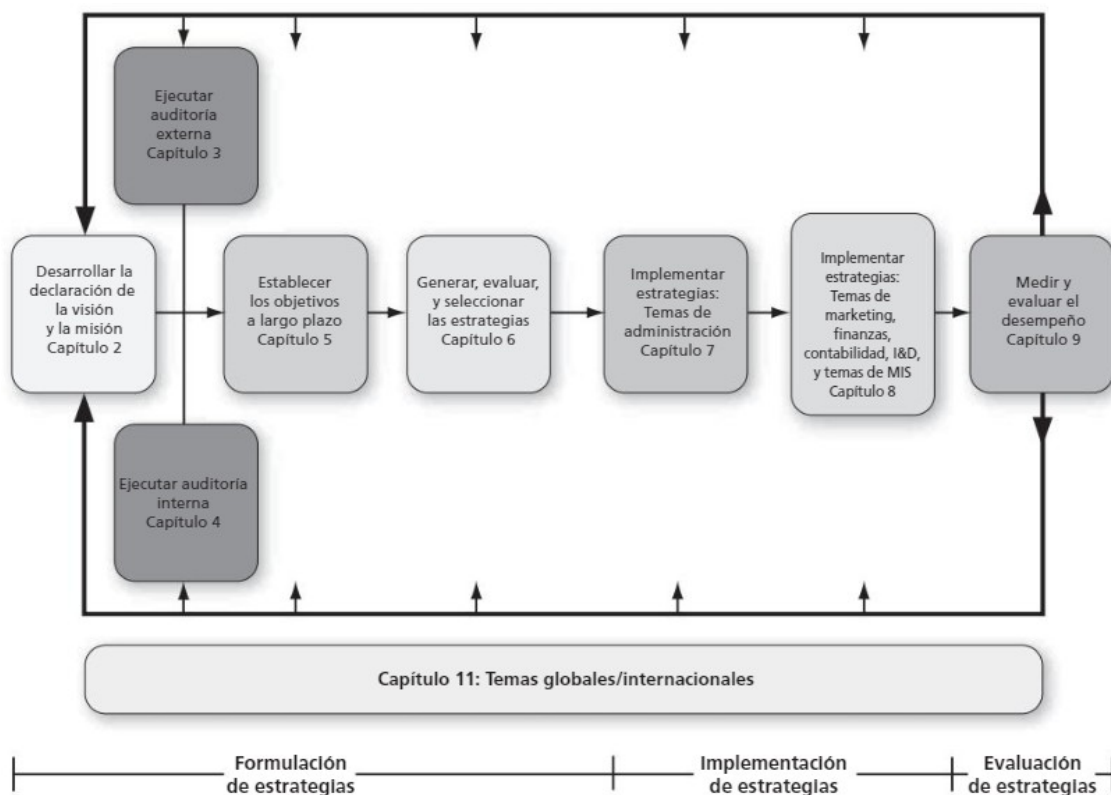
En este sentido, una planeación estratégica es la esencia para que la organización pueda competir dentro del mercado y lograr su éxito. En la gran parte de los sectores industriales, la margen de utilidad en el sector, ha disminuido significativamente, por esto es favorable el desarrollo de un plan estratégico general, para evitar los errores en las actividades ejecutas en estas entidades (Molina, 2016). En otras palabras, un plan estratégico es consecuencia de un trabajo de selección realizado por el área gerencial, donde se escoge la alternativa más favorable, e indica el compromiso empresarial con los mercados, procedimientos, políticas y actividades específicas, logrando descartar estrategias menos efectivas (Roncancio, 2018).

Es así como la administración estratégica se considera un conjunto de acciones administrativas determinantes para el rendimiento a un plazo largo de una corporación, incluyendo el análisis de factores internos y externos, la formulación e implementación, control y evaluación de esta. Así mismo, el análisis de la administración estratégica tiene énfasis en la inspección y en el valor de las amenazas y oportunidades externas envueltas en las debilidades y fortalezas de una institución (Molina, 2016).

Por el contrario para Fred (2013) esta trata de un arte y de una ciencia que formula, implementa y evalúa las determinaciones tomadas en una entidad para

lograr los objetivos, luego se enfoca en la unión de la gerencia, el marketing, financiera, lo contable, la producción, los procesos, el desarrollo, la investigación y la base de datos de información. Igualmente, este autor, comenta que la manera de estudiar la administración estratégica favorable es usar un modelo que establezca un tipo de proceso (ver Figura 1). A pesar de lo anterior, el éxito no se garantiza con este modelo, pero si establece un práctico y claro planteamiento de diferentes estrategias encargadas de formular, implementar y evaluar.

Figura 1. Modelo de administración estratégica

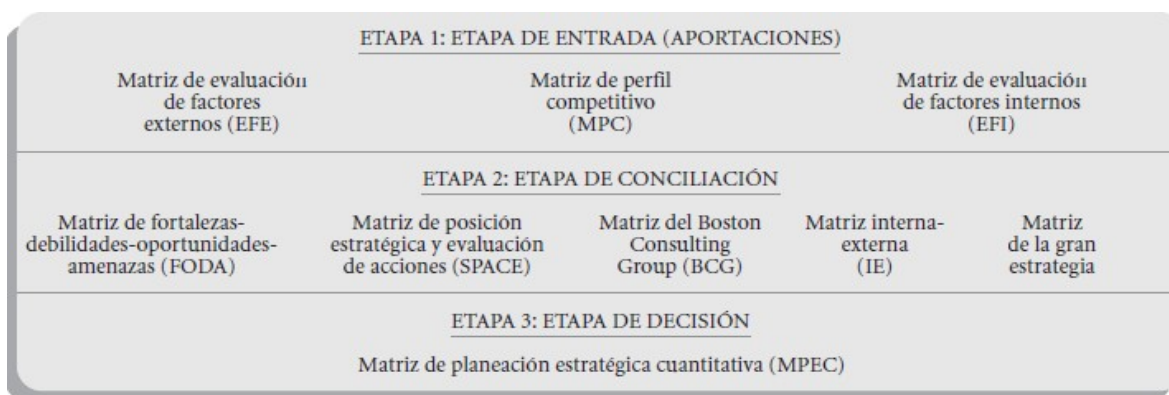


Fuente: (Fred, 2013)

De igual manera estas tres etapas de la planeación pueden dividirse según el tipo de herramientas que son aplicadas, (ver Figura 2). Es así como la aplicación de

estas técnicas facilita la formulación de un plan estratégico de una manera metódica y coherente con los objetivos estratégicos que persigue la organización y que busca cumplir en el tiempo establecido. Estas herramientas, según Fred (2013), son adaptables a las diferentes instituciones, sin importar sus características y por ende podrán ayudar al personal a la identificación, selección y evaluación de las estrategias a tomar en cuenta.

Figura 2. Etapas de la planeación estratégica con sus herramientas



Fuente: (Fred, 2013)

2.1.2. Importancia de la planeación estratégica

Por su parte Ramírez (2017) establece que la planeación estratégica sirve para que una entidad se visualice y construya su futuro, logrando sus propósitos por medio de estrategias que contribuyan a su desarrollo. De la misma manera Ascencio, Campo, Ramírez y Zapata (2016) exaltan la importancia de esta, porque permite determinar un plan objetivo para dar un cumplimiento acertado a los procedimientos desarrollados en la organización, permitiendo emprender todas las actividades de manera sistemática y ordenada para el logro de sus metas, el fortalecimiento y la eficacia de la entidad.

Desde el punto de vista de Cortés (2018) la importancia de una planeación estratégica radica en que el éxito o supervivencia de las organizaciones depende netamente de su ejecución. De este modo, la empresa adopta un esquema en el cual se deben sistematizar la toma de decisiones, teniendo en cuenta la aplicación de herramientas administrativas, la situación de la empresa, a dónde quiere llegar y las maneras para hacerlo, así como los obstáculos que puede llegar a enfrentar debido a la dinámica del ambiente externo. De igual manera, la planeación estratégica incluye todos los procesos internos de una empresa, desde el actuar en el departamento financiero hasta la prestación del servicio y atención al cliente. Es por esto que su aplicación toma vital importancia al momento de mejorar la funcionalidad de una organización, impacto de manera positiva sobre la misma.

Por otro lado, Jaramillo (2019) menciona que la planeación estratégica es de gran importancia en las empresas, ya que favorece el progreso de la organización al determinar métodos para que los recursos se usen de una manera racional, disminuyendo el grado de incertidumbre que genera el futuro, al preparar a la entidad para contrarrestar las contingencias que se pueden presentar.

2.1.3. Beneficios de la aplicación de una planeación estratégica

La aplicación de la planeación estratégica es de gran valor en el desarrollo de las instituciones, ya que esta proporciona diferentes beneficios que favorecen su operación, tales como posicionar la entidad en el sector, establecer una forma de toma de decisiones racional, reducir los riesgos, utilizar favorablemente las oportunidades, mejorar el desempeño de las entidades, incrementar la innovación y el liderazgo, entre otros. En consecuencia, las anteriores ventajas competitivas,

permiten que las empresas enfrenten los principales retos y cambios que conllevan la globalización, garantizando un resultado favorable en el sector empresarial (Jaramillo, 2019).

Del mismo modo se ha establecido que dentro de las empresas que se aplica la planeación estratégica es posible aplicar de manera efectiva los recursos financieros, se especifican los objetivos que se quieren alcanzar, así como los procesos a realizar, las acciones y los responsables. Otro de los beneficios de la planeación estratégica es que esta proporciona instrumentos de control y seguimiento, con lo cual se puede tener una mirada objetiva del rendimiento de la empresa y su evolución a razón del uso y aplicación de las estrategias. Finalmente, la aplicación de la planeación estratégica estimula la comunicación y participación del equipo de trabajo, reduce la incertidumbre dentro de la organización y permite tener puntos de referencia para la toma de decisiones (Cortés, 2018).

2.1.4. Análisis DOFA

El análisis DOFA es una herramienta fundamental en el análisis de diferentes situaciones presentadas en el entorno empresarial para realizar una buena toma de decisiones. DOFA es la abreviación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Además, esta brinda un marco de referencia excelente para poder evaluar las estrategias, las posiciones y las direcciones de toda clase de instituciones, emprendimientos o ideas de negocio. (Chapman, 2020). Asimismo, Thompson (2018) ratifica que el análisis DOFA mediante la elección de estrategias, puede ajustar o realizar un equilibrio entre la capacidad interna y el entorno externo de una entidad.

- **Debilidades:** Factor considerado vulnerable para una entidad o procedimiento que se ejecuta de manera incorrecta, por lo cual una empresa se puede considerar débil.
- **Oportunidades:** Fuerzas ambientales no controladas por las entidades de carácter externo, las cuales representan situaciones potenciales de mejoría y desarrollo para un negocio.
- **Fortalezas:** Función que se ejecuta correctamente en una entidad, por medio de habilidades y capacidades que permite incrementar el valor, la productividad y la capacidad competitiva empresarial, los cuales brindan a la organización una situación favorable en el medio empresarial en el que se desarrollan.
- **Amenazas:** Son representadas a través de las fuerzas ambientales no controladas por el ente empresarial, pero que contraen consigo inconvenientes potenciales o aspectos negativos.

2.1.4.1. Importancia del análisis FODA en la planeación estratégica

En el desarrollo de una planeación estratégica se realizan diferentes matrices, una de las más importantes es el análisis situacional o DOFA, el cual permite adquirir datos para conocer la operación de una entidad en un momento dado, y con base en lo anterior establecer un diagnóstico objetivo para el desarrollo de estrategias que mejoren la competitividad de una entidad, debido a lo anterior su ejecución favorece el planteamiento de la planeación estratégica, puesto que es una base para su elaboración. (Ramírez, 2017).

De la misma manera, el uso de la matriz DOFA permite determinar el conjunto de oportunidades y amenazas que se encuentra alrededor de la empresa, con el fin de

actuar de manera anticipada ante ellas. Con esto, la organización puede manejar una versatilidad que le permitirá sobrevivir y a futuro posicionarse dentro del mercado. Con la aplicación de esta herramienta se busca también detectar los factores de éxito y fracaso en las empresas creando estrategias empresariales acorde a las situaciones particulares de la entidad (Govea, 2016).

2.1.5. Fundamentos de la estrategia

La estrategia es una acción ejecutada por una empresa, debido a un supuesto empresarial donde se ve una posición posterior favorable, mediante la cual se incrementa las ventajas competitivas y las utilidades referente a su estado actual, en otras palabras, es el patrón que desarrolla coherentemente y con un propósito los objetivos generales de una entidad. En consecuencia, a lo anterior una estrategia bien formulada contribuye a integrar y asignar todas las herramientas y las competencias organizacionales en un procedimiento viable, para adelantarse a los constantes cambios o contingencias que pueden surgir en el sector empresarial (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Las estrategias pueden estar enfocadas hacia temas generales o específicos de la empresa, sin embargo, dentro de los fundamentos que hacen que una estrategia sea exitosa se encuentran los siguientes: los valores, la misión, visión y la propuesta de valor. Los valores empresariales determinan el comportamiento que debe tener el equipo de trabajo de la organización, por ende, cada acción ejercida dentro de la entidad debe ser acorde a los valores empresariales los cuales serán la base de la estrategia. La misión de una empresa define su razón de ser y los fundamentos de su existencia, indicando que la estrategia debe estar en consonancia con estos conceptos. Por su parte la visión, fija la meta que se quiere alcanzar con el actuar

de la organización, estando directamente relacionada con la definición de estrategias. Por último, la propuesta de valor hace referencia a un conjunto de beneficios que se le darán al cliente, siendo esta la razón por la cual la empresa es reconocida frente a sus competidores, estableciéndose como un factor diferenciador (Tarzijan, 2018).

2.2. Marco conceptual

En esta sección se incluyen los conceptos y características de algunas de las herramientas que son utilizadas en la ejecución del proceso de la planeación estratégica. Todas ellas serán aplicadas durante el desarrollo del presente documento por lo cual, se considera relevante mencionarlas a continuación.

De acuerdo con Chiavenato y Sapiro (2017) indican los elementos que componen a la planeación estratégica. de la siguiente manera:

1. Misión organizacional
2. Visión organizacional
3. Diagnóstico estratégico del externo
4. Diagnóstico estratégico del interno
5. Determinantes para el éxito
6. Definición de los objetivos
7. Formulación de las estrategias
8. Formalización del plan estratégico
9. Auditoría de resultados y del desempeño (revaluación estratégica)

2.2.1. La misión

La misión es una declaración empresarial que incluye el enfoque, propósito y mercado de una entidad, estableciendo de manera clara las demandas del nicho de clientes que trabajara, es favorable tener un conocimiento general, de las competencias que usará explícitamente para dar cumplimiento a la misión propuesta. Así mismo se debe establecer su personalidad y el valor agregado de esta que la diferencia de la competencia, de una manera coherente en el transcurso de desarrollo y tiempo que lleva la empresa (Chiavenato & Sapiro, 2017).

2.2.2. La visión

De acuerdo con González, Manrique y Bonilla (2015), la visión empresarial posee la capacidad de transitar de la invariabilidad del trabajo cotidiano hacia un escenario innovador, basado en nuevas oportunidades y retos. Además, es pertinente que la forma de visualizar la empresa se traslada al talento humano, de una manera articulada y convincente, evidenciando el aporte individual de los diversos departamentos, aspecto determinante para el éxito de la organización.

2.2.3. Análisis del entorno general

El análisis del entorno general permite evidenciar la influencia que tiene las fuerzas en una entidad, y por lo general se distingue por su tipo de influencia, entre el entorno general o macroentorno y el entorno específico o microentorno, por esto se ejecuta mediante el análisis de las tendencias mundiales del entorno general y específico de la institución, evidenciando si puede afectar positivamente o negativamente las operaciones y la imagen corporativa de un negocio. (Martínez, 2018).

2.2.4. Análisis externo

De acuerdo con Martínez (2018), el análisis externo ejecuta la identificación de diversas variables sectoriales o nacionales, que contraen un efecto directo o indirecto dentro de una entidad, donde no se puede ejercer control alguno o procedimiento que pueda modificar su comportamiento, la organización. Estos factores se pueden clasificar en variables de estándar político-legal, económico, sociocultural, y tecnológico.

Serna (2020) indica que, las fuerzas y factores del ambiente suceden usualmente por hechos externos y los cuales no se pueden controlar empresarialmente, al lograr evidenciarlos y entenderlos posteriormente es adecuado llevar a cabo una estrategia, que reaccione con antelación a tales factores. En consecuencia, la organización puede aprovechar las oportunidades potenciales y anticiparse al efecto negativo que contraen las amenazas del entorno en el que está situado el negocio.

Del mismo modo se puede determinar que es una evaluación objetiva de las constantes variaciones surgidas a nivel global, que logra obtener un entendimiento favorable del ambiente en que se sitúa la organización. Los resultados que ofrece esta investigación generalmente sirven como una alerta a tiempo para identificar, las amenazas potenciales y las oportunidades que se pueden desarrollar (Pérez, 2021). Según Fred (2018), las fuerzas externas se pueden clasificar en 5 amplias categorías: 1. las fuerzas económicas; 2. fuerzas sociales, demográficas, culturales, y ambientales; 3. fuerzas políticas, legales y gubernamentales; 4. fuerzas de tecnología y 5. fuerzas competitivas (ver Tabla 1). Los hechos y sucesos externos que se presenten intervienen significativamente en el mundo empresarial.

Tabla 1.

Indicadores de categorías generales del entorno o análisis

Indicador	Variable
Demográfico	Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población
	Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio
	Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población
	Tasas de matrimonios, natalidad y mortalidad
	Estructura por edades, familias y vivienda
	Nivel de escolaridad
	Composición étnica y religiosa
Económico	Ingreso real de la población
	Tasa de distribución del ingreso
	Tasa de crecimiento del ingreso
	Configuración geográfica (globalización)
	Patrón de consumo y gasto
	Nivel de empleo
	Tasas de interés, inflación y cambio
	Mercado de capitales
	Distribución del ingreso
	Balanza de pagos
Nivel del Producto Interno Bruto (PIB)	
Reservas cambiarias	
Político/legal	Política monetaria, tributaria, fiscal y previsión social
	Legislación tributaria, comercial, laboral y penal
	Política de relaciones internacionales
	Legislación para la protección ambiental
	Políticas de regulación, desregulación y privatización
	Legislación federal, estatal y municipal
Estructura de poder	
Sociocultural	Hábitos de las personas respecto de actitudes y supuestos
	Creencias y aspiraciones personales
	Relaciones interpersonales y estructura social
	Movilidad entre clases
	Origen urbano o rural y determinantes de estatus
	Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas

Indicador	Variable
Tecnológico	Grados de fragmentación de los subgrupos culturales
	Situación socioeconómica de cada segmento de la población
	Composición de la fuerza de trabajo
	Estructura de la educación
	Vehículos de comunicación de masas
	Preocupación por el medioambiente
	Preocupación por la salud y la condición física
	Paso a la tecnología
	Proceso de destrucción creativa
	Aplicación en nuevos campos de la ciencia
	Programas de investigación y desarrollo
	Identificación de las normas aceptadas
	Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos
	Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología
Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país	
Recursos naturales	Protección de marcas y patentes
	Nivel del país en investigación y desarrollo
	Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico
	Escasez de materias primas
	Costo de la energía
	Calentamiento global
Contaminación ambiental	
Amenaza de nuevas enfermedades	
Catástrofes naturales	
Sustentabilidad	

Nota: Elaboración propia a partir de Chiavenato y Sapiro (2017)

Las variaciones desarrolladas por las fuerzas externas se determinan en transformaciones de la demanda del comprador de productos o servicios de clase industrial y de consumo. Por lo tanto, alteran la producción, el posicionamiento, el marketing, la oferta, la inversión, la toma de decisiones, entre otros. Además, estas afectan directamente a los proveedores y distribuidores. Por ende, al relacionar y analizar las oportunidades y amenazas externas, logran que la identidad determine una misión coherente, formulen estrategias para el logro de objetivos y así desarrollar políticas que permitan la ejecución de sus metas anuales (Fred, 2013).

Al ejecutar el análisis externo en la monografía, se manejará la herramienta POAM, ya que esta identifica y realiza la valoración de las amenazas y oportunidades futuras de una compañía según su impacto o importancia dentro de la misma.

2.2.5. Análisis interno

Este análisis busca identificar y realizar la evaluación adecuada de las debilidades y fortalezas organizacionales en los diferentes departamentos que conforman una empresa, como lo son la gerencia, el área de marketing, área contable, logística, sistemas, entre otros. Este se lleva a cabo por la brecha existente entre la planeación y los procesos llevados a cabo en una entidad, ya que en el surgimiento de estrategias nuevas es importante inspeccionar los cambios identificados mediante este análisis (Serna, 2016).

Del mismo modo lo definen como una auditoría interna o diagnóstico, donde la competitividad es evaluada en las áreas de la empresa, proceso que se realiza para identificar los puntos positivos de mayor importancia y los puntos negativos que se tienen que corregir, para poder perfeccionar el funcionamiento de la compañía (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Este diagnóstico surge a partir de los activos o recursos adquiridos por la administración mediante inversiones y el know-how de las personas, ya que ratifica la ejecución de los procedimientos funcionales a través de las actividades organizacionales y acciones administrativas referentes a la organización, coordinación o emprendimiento de un conjunto específico de actividades.

2.2.6. Determinantes del éxito

Factores que agrupan diferentes elementos condicionantes para el logro de los objetivos organizacionales, ya que estos aspectos están ligados directamente al éxito de la entidad, por esto es necesario en el éxito y utilidad de la planeación estratégica determinar cuáles son los Factores Críticos del Éxito (en adelante FCE), puesto que si no estuvieran identificados, las metas deseadas no podrían alcanzarse (Chiavenato & Sapiro, 2017).

La determinación de los factores críticos del éxito, es una importante elección, para poder proceder en los diferentes escenarios identificados. Por esto si se seleccionan adecuadamente, permiten que las entidades se concentren en las actividades o procedimientos principales y así de una manera sostenible logren sus objetivos, como se retroalimenta en la Tabla 2.

Tabla 2.

Lista de posibles factores críticos del éxito

Variable del entorno contextual y el transaccional	Factores clave de éxito
Variables demográficas	<p>Resistencia: Capacidad de la empresa para afrontar y vencer los desafíos externos, por esto establece el grado de defensa o vulnerabilidad de las presiones del ambiente externo.</p> <p>Stewardship: Pretende minimizar los riesgos potenciales y maximizar los beneficios empresariales</p>
Variables económicas	<p>Calidad de la administración financiera: Su función es controlar, prever, administrar, proponer estrategias y procesos en las decisiones relacionadas con el área de finanzas.</p> <p>Rentabilidad y utilidad: La rentabilidad es el resultado del rendimiento sobre la inversión realizada y la utilidad es el resultado de la relación entre el valor de las ganancias y el monto de las ventas o de un indicador de la actividad. Estos términos refieren la capacidad que posee la compañía para obtener mayores ingresos que egresos.</p>

Variable del entorno contextual y el transaccional	Factores clave de éxito
Factores político-legales	<p>Ética en los negocios: Describe el comportamiento de la empresa cuando actúa a partir de unos principios morales y reglas aceptadas en la sociedad de buena conducta.</p> <p>Liderazgo en el sector: Capacidad de anticipación, vislumbrar, flexibilizar, orientación, estandarización de las actividades de un sector y creación de condiciones referentes al cambio estratégico.</p>
Variables tecnológicas	<p>Creatividad: Es la capacidad de crear, de innovar, de generar nuevas ideas o conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que normalmente llevan a conclusiones nuevas</p> <p>Investigación y desarrollo: Son actividades, orientadas hacia el futuro y relacionadas con la evolución de la ciencia y la tecnología.</p> <p>Productividad: Es la cantidad de bienes o servicios que se producen en la empresa en relación con los recursos que emplea.</p>
Variables de los recursos naturales	<p>Acceso a recursos naturales: Se definen como las cantidades potenciales de recursos con los que puede contar la empresa, por ejemplo, la energía, materias primas y el agua.</p> <p>Responsabilidad socioambiental: Implica y responsabiliza a la empresa en aspectos sociales y ambientales que afectan a los diferentes grupos de interés con los que se relaciona.</p>
Variables socioculturales	<p>Cultura organizacional: Conjunto de ideologías, idiosincrasias, valores, prácticas y símbolos que comparte una empresa y que influye en el desarrollo de sus negocios.</p> <p>Reputación e imagen: Sentimiento o actitud positiva, que fomenta la confianza en la empresa.</p>
Fortalezas competitivas	<p>Posicionamiento competitivo: Representa la posición de una empresa y el lugar donde está situada en relación con sus competidores.</p> <p>Desarrollo organizacional: Es la calidad que tienen las personas para desempeñar los procesos de administración.</p>

Nota: Elaboración propia a partir de Chiavenato y Sapiro (2017)

Por lo tanto, los FCE se denominan como puntos clave que, al ejecutarlos de una manera efectiva, pueden definir y garantizar lo referente al desarrollo o crecimiento de una compañía. Por otro lado, cuando se ignoran estos factores, se incrementa el fracaso en la entidad. Es así como estos ítems y la planeación estratégica presentan

un símil ya que presentan una fuerte alienación con la misión, la visión y los objetivos que persigue la organización al trazar sus metas al mediano y largo plazo.

2.2.7. Matriz SPACE

De acuerdo con Choque (citado por Monsalve 2016), la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic Position And Action Evaluation; SPACE) pretende identificar la posición estratégica en un intervalo mediano y largo de tiempo. Está definido mediante un esquema de cuatro cuadrantes, los cuales determinan las estrategias a utilizar en una compañía específicas, las cuales se clasifican en agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Para su realización, es necesario es necesario realizar un análisis de las variables del entorno clasificadas como fortalezas financieras, ventajas competitivas, estabilidad ambiental, y fortaleza de la industria. El análisis cuantitativo de cada uno de sus elementos permitirá calcular valores ponderados que serán graficados dentro del plano de la matriz SPACE cuyo punto de intersección determinará el cuadrante al cual pertenecen las estrategias que deben ser aplicadas en la empresa (Fred, 2013).

2.2.8. Matriz BCG

La matriz BCG (Boston Consulting Group), se distingue por ser la matriz de Crecimiento-Participación y por pretender generar estrategias organizacionales basadas en el análisis situacional en el que se encuentra la compañía, por medio de la ilustración de las diferencias vigentes entre las divisiones, referente al mercado relativo que ocupan y a la tasa de crecimiento de la industria de la comercialización

de estos productos. La parte relativa del mercado significa la razón prevaeciente entre la parte del mercado, correspondiente a una fracción en una industria y la sección del mercado que emplea la competencia más significativa (Zea, 2017).

En esta herramienta, la posición de la parte relativa del mercado se simboliza en el eje X, a través de un punto medio fijado en 0,50 el cual representa, la mitad de participación de mercado con relación a la entidad líder del sector. El eje y, evidencia la tasa de crecimiento de las ventas, medida con porcentajes. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y, se pueden clasificar de -20 a $+20\%$, donde 0.0 representa el punto medio (Zea, 2017). A continuación, se explican en detalle los componentes de la matriz.

2.2.8.1. Componentes de la matriz

La matriz se distribuye en 4 cuadrantes: I interrogantes, II estrellas, III vacas lecheras, IV perros.

- **Interrogantes:** Productos situados en el cuadrante I ya que ejercen una participación baja en el mercado, pero pueden competir en un sector de crecimiento alto. Por esto requieren de mayores cantidades de efectivo, a pesar de generar pequeños ingresos. Estas entidades se les llama interrogantes, puesto que deben decidir si los productos se refuerzan por medio de estrategias intensivas, o se dejan de ofertar en el mercado.
- **Estrellas:** Las compañías ubicadas en este cuadrante, tienen las oportunidades más favorables, respecto al crecimiento y a la rentabilidad a largo plazo. Por ende, los presentes productos necesitan realizar inversiones significativas para la conservación y el fortalecimiento de sus posiciones. Las

estrategias que se pueden usar en esta sección son: la integración hacia adelante, hacia atrás, horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y del producto.

- Vacas lecheras: Estos productos proporcionan más efectivo del necesario, por esto se deben administrar de una manera efectiva, para la conservación de esta posición dentro del sector en el mayor periodo posible. De esta manera, las estrategias a implementar son: el desarrollo de productos, la diversificación y el recorte de gastos.
- Perros: Esta sección tiene una posición débil, debido a que su parte relativa en el mercado es escasa, además la competencia se centra en una industria con diminuto crecimiento. Por lo tanto, la posición es endeble tanto internamente como externamente y por lo general se liquidan por medio de la desinversión (Muñoz, 2017).

2.2.9. Matriz Interna-Externa

La matriz Interna-Externa (IE) es una herramienta mediante la cual se puede visualizar de manera gráfica los resultados de las matrices EFI y EFE, dando como resultado una intersección de dos líneas las cuales pueden ubicarse dentro de un esquema de nueve celdas (Fred, 2013).

En consecuencia, a lo anterior, se divide en tres regiones importantes con diferentes implicaciones en la estrategia. En primer lugar, la prescripción para las divisiones que están en las celdas I, II o IV, conocida como, la de crecer y edificar, se pueden llevar a cabo las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal). En segundo lugar, las divisiones que son en las

celdas III, V o VII se relacionan mejor con las estrategias de mantener y conservar; la penetración de mercado o el desarrollo de productos, las cuales se emplean en las dos secciones. En tercer lugar, una disposición favorable para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desechar. Lo anterior significa que el logro de una cartera de negocios se determina en las entidades de éxito, que se posicionan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella (Fred, 2013).

2.2.10. Matriz de la gran estrategia

Según Fred (2013), la matriz de la gran estrategia cuenta con dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Por esto, las estrategias más idóneas que una institución debe tener en cuenta se listan en una regla secuencial de atractivo en cada cuadrante de esta. Lo que se busca a través de esta herramienta es poder integrar el comportamiento del crecimiento del mercado junto con la posición competitiva de la entidad evaluada y de acuerdo con esto definir cuáles son las estrategias que más le convienen a la empresa, según sus características.

Para ello, es preciso construir un gráfico de 4 cuadrantes los cuales se explican a continuación (Fred, 2013): dentro del cuadrante I se ubican las empresas que se encuentren en un mercado de rápido crecimiento y con una fuerte posición competitiva. En este caso, las estrategias a implementar deben estar encaminadas hacia los mercados y los productos. Por otra parte, el cuadrante II, es el reflejo de las entidades de posición competitiva débil que se presentan en un mercado de crecimiento rápido, las cuales deben implementar medidas intensivas, de integración horizontal o según su situación, de liquidación.

En cuanto al cuadrante III, este incluye a todas las organizaciones de débil posición competitiva que se encuentren en un mercado de lento crecimiento. Dentro de las estrategias que más se aconsejan para este caso están el atrincheramiento, la liquidación o la desinversión. Por último, el cuadrante IV hace referencia a las organizaciones que se encuentran en una fuerte posición competitiva dentro de un mercado de crecimiento lento, las cuales pueden iniciar programas de diversificación ya sea concéntrica, horizontal o por conglomerados.

2.3. Marco legal

Para la determinación de los requisitos legales, se consultó el portal virtual de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. A continuación, se reseñan los pasos que se deben cumplir para poder constituir una entidad en Santander (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019).

- Consultar el tipo de empresa: El proceso inicia con la definición del tipo de empresa a crear. En este caso, la idea de negocio estará materializada bajo la Figura de persona jurídica y será una Sociedad por Acciones Simplificadas.
- Nombre de la empresa: La Cámara de Comercio exige que se verifique el nombre a utilizar sea único, es decir, que no exista alguna otra empresa, establecimiento comercial o entidad sin ánimo de lucro con el mismo nombre que se pretende proponer. A través de la página de Registro Único Empresarial y Social (RUES) se corroboró que el nombre “Micro mercado Berocan” no está registrado, por lo cual es posible hacer uso de este nombre para la empresa (apéndice A) (ConfeCámaras, 2020).
- Actividad económica CIU: El paso a seguir es la definición del código CIU internacional a la actividad económica a desarrollar por parte del empresario.

En este sentido, la entidad “Micro mercado Berocan” estaría catalogado dentro de las siguientes actividades: *Código 4711, el cual incluye, comercio al por menor de establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco, Código 4719, el cual incluye, comercio al por menor de establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas o tabaco, Código 4722, el cual incluye, comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevo, Código 4723, el cual incluye, comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral) productos cárnicos, pescados y productos de mar, Código 4724, el cual incluye, comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco, Código 4729, el cual incluye, comercio al por menor de otros productos alimenticios N.C.P (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2020).*

- **Uso de suelo:** Por medio de la consulta se determina qué tipo de actividades se pueden realizar en coherencia con el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) del municipio. Teniendo en cuenta el análisis realizado en el estudio técnico, se determinó que es viable realizar de esta actividad en la ubicación actual del establecimiento. En este caso, se cumple el requisito puesto que al interior del establecimiento estarán ubicadas las oficinas administrativas de la empresa.
- **Trámite ante la DIAN:** Luego de haber realizado el proceso de consulta, se continúa con la etapa de registro la cual inicia con la formalización de la compañía ante la Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales (DIAN), para lo cual es indispensable diligenciar el formulario PRE – RUT, de manera virtual o presencial en las oficinas de la DIAN.
- **Registro ante la Cámara de Comercio:** Seguido de lo anterior, es indispensable que el representante legal de la empresa se registre ante el portal de la

Cámara de Comercio de Bucaramanga con el fin de obtener su clave de acceso, y poder diligenciar los formularios correspondientes para persona jurídica.

- Impuesto de registro: De acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996, el impuesto de registro es un tributo que sólo las empresas registradas como persona jurídica deben pagar ante la Gobernación de Santander. Este impuesto, es equivalente al 3% sobre el valor capital de la sociedad creada y en el caso de la empresa “Micro mercado Berocan” debe ser cancelado en la Casa del Libro Total (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2020).
- Radicación y pago: Para hacer efectivo el proceso previamente realizado, es necesario pagar los derechos de inscripción, los cuales, en consonancia con la Tabla de tarifas para el año 2020, corresponden a \$36.000. El pago puede realizarse de manera virtual o presencial en los establecimientos de la Cámara de Comercio (ConfeCámaras, 2019).
- Ficha de establecimiento comercial: Por último, al cumplir con todos los requisitos dispuestos en la Ley 232 de 1995 y su decreto reglamentario 1879 de 2008, la Alcaldía de Bucaramanga le otorgará a la empresa la Ficha de establecimiento comercial (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2020).

2.4. Marco contextual

El Micro mercado Berocan, es una empresa familiar del régimen simplificado, la cual se sitúa en el Cerrito, municipio de Colombia ubicado en el departamento de Santander, forma parte de la provincia de García Rovira, con una población aproximada de 8.106 habitantes entre la zona urbana y la zona rural.

Figura 3. Logo Micro mercado Berocan



Fuente: Elaboración propia

La empresa tiene como objeto social la comercialización al por mayor y al detal de abarrotes. Nace en el año 1994, organizada por los señores Pedro Bohórquez y Ana Rosa Rubiano, al ver una necesidad latente en el pueblo, la cual era la falta de negocios que comercializaran productos de primera necesidad, por esto decidieron emprender y suplir tal necesidad, en el año 2000, decidieron ceder el negocio a su hija mayor Belcy Yaneth Bohórquez Rubiano, actual propietaria de Berocan, el cual ha tenido un desarrollo favorable a pesar de sus falencias, debido a que se encuentra en un lugar estratégico, ya que colinda con la vía principal de acceso-salida del pueblo, en la que circulan todo tipo de camión y el transporte en general.

La empresa pertenece al Grupo 3, porque es una pequeña empresa que no excede los 500 SMMLV (\$ 414.058.000) en activos.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Para la formulación de la planeación estratégica para la empresa Micro mercado Berocan, se propone una investigación de tipo descriptivo, no experimental pues no se manipulan variables en su elaboración y de naturaleza transversal ya que se realiza en un único momento.

De la misma manera se trabajará con un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, debido a que se busca observar el área de estudio en sus condiciones normales y naturales con el fin de comprender a fondo la situación de diferentes factores que puedan existir dentro de la misma, buscando evaluar los recursos con los que se cuenta, permitiendo adquirir conocimiento de su situación y capacidades.

Por otro lado, pretende identificar fortalezas y debilidades, para luego, diseñar estrategias que incrementen el potencial y aprovechamiento de las fortalezas, y estrategias que logren neutralizar o excluir las debilidades. La recolección de datos se realiza a través de una encuesta aplicada a la gerente del Micro mercado donde se indaga sobre la situación actual buscando áreas de oportunidad para la formulación de estrategias efectivas.

En cuanto al análisis externo, se tendrán en cuenta las variables de factores políticos, económico, sociocultural y tecnológico (PEST) a través de un barrido de contenido de artículos de revista, noticias, sitios web de entidades y demás fuentes de información secundarias del macroentorno que ayudan a identificar oportunidades y amenazas.

Adicionalmente, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas se evaluarán a través de la Matriz DOFA, donde se identificaron las estrategias para utilizar las oportunidades externas, afrontar las amenazas, cuidar y recolectar las fortalezas de la empresa, y disminuir o eliminar las debilidades (Kaplan & Norton, 2018).

Por ende, para formular la planeación estratégica es necesario realizar un análisis interno y externo por medio de un diagnóstico que alimente las matrices como la Boston Consulting Group y la Strategic Position And Action Evaluation como herramientas para la generación de estrategias.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Para la consolidación del presente proyecto se cumple la siguiente estructura dividida en 3 etapas (1, 2 y 3):

4.1. Etapa 1

Denominada etapa de entrada, esta comprende la información requerida y básica para formular las estrategias. Esta sección se desarrollará a partir de una evaluación de la situación actual del micro mercado donde se realizará un análisis externo e interno por medio de una matriz EFE para analizar los diferentes factores que afectan directa e indirectamente a la empresa, y una matriz POAM la cual clasifica el grado en que se encuentran las oportunidades y amenazas de la empresa y su impacto en la misma. Seguidamente, para el análisis interno, se aplicará una encuesta para conocer la situación interna de la empresa y poder analizar los factores que deben incidir en la toma de decisiones estratégicas a través de una evaluación cuantitativa. Esta evaluación se hará por medio de una matriz EFI y a partir de los resultados obtenidos se construirá una matriz PCI la cual clasifica en fortalezas y debilidades el grado de cada uno de los recursos internos de la empresa. Finalmente, se realizará una MPC para identificar sus competidores principales, sus fortalezas y debilidades individuales, en relación con una muestra de la posición estratégica del negocio.

4.2. Etapa 2

La etapa 2, se denomina etapa de conciliación, la cual está enfocada en el surgimiento de estrategias alternativas favorables por medio de la alineación de los factores externos e internos primordiales. Las técnicas de la segunda etapa incluyen

la elaboración de la matriz FODA, evidenciando las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la entidad, la matriz denominada Boston Consulting Group (BCG), la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic Position and Action Evaluation, SPACE), la matriz de la gran estrategia y la matriz interna-externa (IE).

4.3. Etapa 3

Finalmente, en la etapa 3 o etapa de decisión, se relaciona una sola técnica, debido a que se utilizó la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), ya que a través de sus resultados se revela qué tan favorables son las estrategias alternativas, lo cual se utiliza objetivamente para la selección de estrategias específicas.

5. RESULTADOS

5.1. Diagnóstico de la situación actual

5.1.1. Análisis externo

A continuación, se presentan un análisis sobre algunos factores que se detectan fuera del control del micro mercado, ya que dependen directamente de políticas estatales o situaciones externas que podrían afectar su operación. El análisis externo se divide en estudio del macroentorno creado a partir de PEST y del microentorno para el cual se utilizaron las 5 fuerzas de Porter.

Fuerzas políticas

- Dada la emergencia sanitaria en el marco de la situación actual, el gobierno departamental señala la obligatoriedad de los establecimientos comerciales para el cumplimiento de los diferentes protocolos de bioseguridad e indican que el no cumplimiento con las normas establecidas acarreará sanciones o clausuras indefinidas si son reincidentes en las fallas (El Tiempo, 2020).
- El Gobierno Nacional lanzó el programa Tiendas para la Gente, por medio del cual se espera invertir \$1.874 millones de pesos distribuidos en 910 tenderos a nivel nacional. A pesar de que esta es una medida a corto plazo, se espera que pueda ayudar a que el dinamismo económico dentro del sector del comercio al por menor se mantenga activo (Vargas, 2020).

Fuerzas económicas

- La República (2020) presenta datos sobre el crecimiento de las tiendas de barrio y Micro mercado en el marco de la pandemia a razón de la cuarentena decretada por el gobierno nacional donde se imponía el aislamiento obligatorio en los hogares. Por medio de la Figura 4 se logra observar que el 53% de las personas encuestadas realizaron compras en tiendas de barrio. De los 719.000 pequeños comercios del país, 278.000 son tiendas de barrio y el panorama que están viviendo es diferente según el presidente de Fenalco Nacional, Jaime Alberto Cabal, quien aseguró que sus ventas han aumentado. “Desde que comenzó a hablarse del coronavirus, las ventas de las tiendas de barrio han incrementado y cuando se dio a conocer el primer caso de contagio se incrementó la demanda por productos de aseo para el hogar”, dijo.

Figura 4. Fortalecimiento de las tiendas de barrio



Fuente: (La República, 2020)

- Con respecto al gasto de los hogares durante el año 2020, informes realizados por la consultora Kantar, encontraron que durante el primer semestre de este año los hogares colombianos disminuyeron la frecuencia de compra de productos, sin embargo, se registró un aumento en la cantidad de productos adquiridos, en especial aquellos de la canasta familiar, con el fin de rendir mejor el dinero. Debido a esto se registró un crecimiento en el valor de la canasta de consumo masivo igual a 6,4% comparado con el mismo periodo del año 2019, encontrándose también que el desembolso por compra creció en un 15% (Gutiérrez, 2020).

Fuerzas sociales

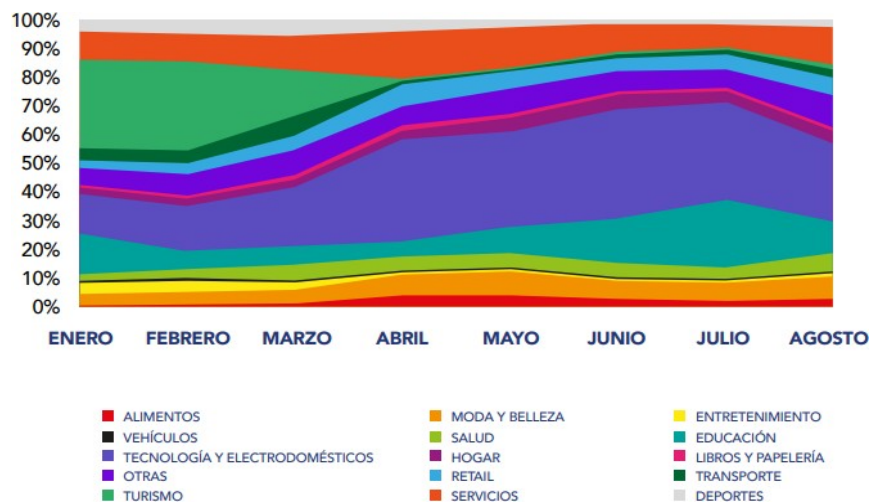
- Las cuarentenas han tenido un efecto negativo respecto al desempleo, los ingresos y la calidad de vida de la mayoría de los colombianos. Desde el mes de abril de 2020 algunos economistas y organismos internacionales habían pronosticado que la pobreza en Colombia podría aumentar. Por eso no sorprenden las cifras presentadas por diferentes instituciones que señalan el incremento de la pobreza. Para el segundo trimestre del año 2020, se destruyeron 4.156.000 empleos, llegando la tasa de desempleo a un 20.2 por ciento. Equivalente a una quinta parte de la población con edad de trabajar. Son las personas que buscan un puesto y no lo logran, lo que impacta significativamente el ingreso de la gran mayoría de las familias, debido a que la principal fuente de recursos de los colombianos es el empleo. Al ser el 47 % del mercado laboral informal, es el más golpeado en la coyuntura de la pandemia, el efecto social ha sido dramático (Semana, 2020).
- La crisis sanitaria debido al Covid-19 ha generado cambios en el comportamiento de las personas: Durante el año 2020 en pandemia, el gasto y consumo de los hogares a nivel nacional cambió, evidenciándose una

disminución de este en categorías como transporte, productos de electrónica, comunicaciones, moda y entretenimiento, siendo el consumo de comida fuera del hogar la categoría con mayor caída del gasto, aumentando el número de personas que prefirieron preparar sus alimentos en el hogar e incluso llegándose a registrar un aumento en el total de colombianos interesados en aprender a cocinar en línea (Revista Gerente, 2020).

Fuerzas tecnológicas

- El comercio electrónico, se ha convertido en un sector de suma importancia en el transcurso de la actual crisis económica y sanitaria, sin duda alguna. Debido a que el cierre de las infraestructuras físicas, es un requisito que se debía acatar como medida de contención para la disminución de los contagios de la pandemia COVID-19, contrajo a que los usuarios y las compañías desarrollaran canales digitales, trasladando sus operaciones del entorno físico al virtual (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020).

Figura 5. Comportamiento de las categorías del comercio electrónico



Fuente: (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020)

En la Figura 5 se evidencia mensualmente el cambio del comportamiento de los consumidores, resaltando lo ocurrido en la categoría de alimentos, ya que surge un crecimiento mayor del 600% respecto a la participación del mercado electrónico en Colombia.

- El Ministerio de las TIC ofrece herramientas digitales para que los tenderos puedan diversificar su negocio en tiempos de pandemia. El uso de las tecnologías dentro de las tiendas de comercio al por menor no debe ser sólo enfocada hacia el medio de pago electrónico, sino también, puede incluir aspectos como logística de distribución, recepción de pedidos, almacenamiento, contabilidad, estrategias de publicidad, entre otros. Prueba del beneficio que trae la conectividad, se ha reportado que los tenderos que han incorporado diferentes elementos tecnológicos dentro de sus establecimientos han logrado aumento en sus ventas hasta del 300% (Leal, 2020).

Fuerzas competitivas

- Poder de negociación de los proveedores: Entendiendo que el negocio del comercio al por menor es tan diverso y que existen gran número de empresas en el país que pueden surtir este tipo de establecimientos como por ejemplo, Colanta, Freskaleche, La Fazenda, Zenú, Yupi, Margarita, Postobón, por mencionar algunos proveedores, y que además existe un alto número de tiendas de barrio distribuidas a lo largo del territorio nacional, se considera que el poder de negociación de los proveedores se encuentra a favor de ellos, por la alta demanda de productos de la canasta familiar, asociado a la cantidad de empresas que se encuentran dentro del negocio de la comercialización.

- Poder de negociación de los clientes: Las posibilidades para la oferta dentro del sector referente a las tiendas de barrio es muy diversa, ya que los clientes potenciales tienen un amplio abanico de opciones al momento de comprar sus productos a este tipo de establecimientos. Por ende, se considera que el poder de negociación se encuentra a favor de los clientes.
- Amenaza de productos sustitutos: Teniendo en consideración que las tiendas de barrio ofrecen productos de primera necesidad como elementos de aseo, alimentos, y demás productos para el hogar, se considera que actualmente no existen productos que puedan sustituir los elementos ofrecidos por este tipo de empresas.
- Amenaza de nuevos competidores: La entrada de nuevos competidores se considera alta, ya que la apertura de este tipo de establecimientos no requiere de grandes inversiones, además de esto, parte de estos establecimientos operan bajo la figura de personal natural o incluso bajo la informalidad, lo cual elimina las barreras de entrada para que nuevos competidores puedan ingresar al mercado (Portafolio, 2020).
- Rivalidad entre los competidores: Teniendo en cuenta los factores anteriores, contando que la capacidad de negociación se encuentra a favor de los consumidores, proveedores, que existen bajas barreras para ingresar al mercado y que existe una demanda importante dentro del sector, se considera que la rivalidad entre los competidores es alta.

Luego de la realización de los análisis del macro y microentorno, esta información fue clasificada en oportunidades y amenazas, justificando dicha segregación. Esta información se encuentra disponible por medio de la **Tabla 3**.

Tabla 3.

Identificación de oportunidades y amenazas

Factor	Clasificación		Justificación
	O	A	
Protocolos de bioseguridad para establecimientos comerciales.	X		Esta variable se considera una oportunidad porque permite que las tiendas de barrio puedan abrir y ofrecer sus servicios.
Apoyo económico por parte del Gobierno Nacional a tenderos.	X		Esta iniciativa permite que los establecimientos más vulnerados reciban un apalancamiento financiero por parte del Gobierno, buscando reestablecer su situación económica.
Aumento de las ventas en tiendas de barrio durante la pandemia.	X		La predilección de las personas por las tiendas de barrio durante la pandemia permite que estos establecimientos se mantengan económicamente activos a pesar de las medidas de cuarentena y cierre que ha definido el gobierno.
El gasto en la canasta familiar aumentó.	X		Este factor refleja que aun cuando el consumo de los hogares se ha disminuido, el comportamiento de las ventas en la canasta familiar se ha mantenido, lo cual beneficia en primera instancia a las tiendas de barrio.
Incremento del desempleo en Colombia.		X	Los altos niveles de desempleo afectan el poder adquisitivo de los hogares lo cual podría llegar a disminuir el porcentaje de compras que hacen los colombianos.
Cambio del comportamiento de los colombianos respecto al consumo.	X		Los ingresos económicos de la población han sido direccionados a consumo de alimentos y elementos de primera necesidad, disminuyendo el gasto en actividades de ocio, siendo esta una oportunidad para las tiendas de barrio.
Auge del comercio electrónico.		X	El auge del comercio electrónico es una medida que puede llegar a ser implementada en algunos establecimientos como medida a largo plazo debido a los cambios que esto implica y las inversiones que deben realizarse.
Herramientas digitales para tenderos.	X		La opción de las herramientas digitales para tenderos permite que este sector tenga una

			versatilidad y alto nivel de adaptación a la situación que ocurre actualmente.
Poder de negociación de los proveedores.		X	Esta variable es considerada como amenaza ya que los proveedores tienen la libertad de elegir a las tiendas a las cuales quieren surtir, estableciendo precios y condiciones de entrega de los productos lo cual podría ser visto como una desventaja para las tiendas de barrio.
Poder de negociación de los clientes		X	Los clientes tienen muchas opciones al momento de escoger una tienda de barrio para realizar sus compras, contando además que existen almacenes como D1 y Justo y Bueno que ofrecen precios bajos en sus productos.
Amenaza de productos sustitutos	X		La no existencia de productos sustitutos en el sector de las tiendas de barrio es considerada como una oportunidad.
Amenaza de nuevos competidores		X	Las pocas barreras de entrada permiten que el número de competidores que puedan ingresar al mercado aumente, siendo esto una amenaza para las compañías que ya están dentro del sector.
Rivalidad entre los competidores		X	La rivalidad dentro del mercado se considera alta, teniendo en cuenta los factores de poder de negociación de proveedores y clientes y la amenaza latente de nuevos competidores.

Nota: Tabla elaborada por el autor.

5.1.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE), contribuye con el personal encargado de la toma de decisiones, a resumir y evaluar los informes referentes a diferentes temas de interés empresarial como la economía, la cultura, la sociedad, la política, el sector de sistemas, lo ambiental, entre otros. La elaboración de una Matriz EFE se debe realizar a través de los siguientes pasos (Fred, 2013):

1. Establecer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, establecidos en los resultados de la auditoría externa, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que afectan al sector comercial y al micro mercado.

2. Realizar la asignación de un peso relativo referente a cada factor, según su importancia relativa en el logro del éxito para el sector comercial, siendo 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante).
3. Calificar de 1 a 4 individualmente los factores esenciales para el éxito, teniendo en cuenta que se debe precisar si las estrategias presentes en el micro mercado están respondiendo con eficacia al factor estudiando, donde 4 = Superior, 3 = Superior a la media, 2 = Media y 1 = Malo.
4. Se debe multiplicar el paso de los factores individualmente por su calificación, y así obtener los resultados de una calificación ponderada.
5. Luego se suma las calificaciones ponderadas de las variables por separado, con el fin de determinar el total ponderado de la entidad.

A partir de la información analizada y en reunión con la gerente del Micro mercado Berocan, se establecen los factores externos clave seleccionados para su ponderación y evaluación (ver **Tabla 4**).

Tabla 4.

Matriz EFE

Nº	Factores externos clave	Pond.	Clasif.	PP
Oportunidades				
1	Protocolos de bioseguridad para establecimientos comerciales.	0,07	2	0,14
2	Apoyo económico por parte del Gobierno Nacional a tenderos.	0,06	1	0,06
3	Aumento de las ventas en tiendas de barrio durante la pandemia.	0,1	3	0,3
4	El gasto en la canasta familiar aumentó.	0,1	3	0,3
5	Cambio de los colombianos respecto al comportamiento de consumo.	0,06	3	0,18
6	Herramientas digitales para tenderos.	0,07	1	0,07
7	Productos sustitutos	0,1	4	0,4
Total		0,56		1,45

N°	Factores externos clave	Pond.	Clasif.	PP
Amenazas				
8	Incremento del desempleo en Colombia.	0,06	3	0,18
9	Auge del comercio electrónico.	0,06	1	0,06
10	Rivalidad entre empresas competidoras	0,1	2	0,2
11	Ingreso potencial de nuevos competidores	0,02	3	0,06
12	Capacidad de negociación con los consumidores	0,1	2	0,2
13	Poder de negociación de los proveedores	0,1	2	0,2
Total		0,44		0,9
Total		1		2,35

Nota: Tabla elaborada por el autor. Pond = Ponderación, Clasif = Clasificación, PP = Puntuación Ponderada.

El resultado obtenido después de realizar la matriz EFE muestra que las oportunidades tienen un peso total de 1,45, dentro de las cuales se resaltan el aumento de las ventas en tiendas de barrio durante la pandemia y el incremento del gasto en la canasta familiar. Por otro lado, las debilidades sumaron 0,9, identificando como debilidades relevantes la rivalidad entre compañías competidoras y la capacidad de negociación tanto de los consumidores como de los proveedores. En esta tabla se logra visualizar que aun cuando existe un número mayor de oportunidades que de amenazas, la empresa estudiada no ha logrado sortear el efecto que tienen estas últimas sobre su funcionamiento, muestra de ello es el resultado final de la matriz EFE el cual fue igual a 2,35. Este resultado indica que el Micro mercado Berocan se encuentra en un escenario desfavorable frente a los factores ajustados, es decir, debe analizar y reforzar estas debilidades para crear un escudo contra el ambiente externo.

5.1.1.2. Matriz del Perfil Competitivo

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) detalla los competidores primordiales del micro mercado, con el fin de realizar una comparación por medio del uso de los factores críticos de éxito del sector comercial. Estos factores se tomaron del libro “Conceptos de administración estratégica” de Fred David (Fred, 2013).

Para la elaboración de esta matriz se eligieron los micro mercados Abastos Carvajal, micro mercado Azucena y micro mercado Luz Mila, los cuales representan la competencia directa, según la gerente de Berocan.

De igual manera se incluyó dentro del análisis a la empresa Berocan, con el fin de establecer su puntaje total y poder compararlo frente al puntaje de su competencia. Por medio de la Tabla 5 se exponen los resultados para la MPC.

Tabla 5.

MPC

N°	Factores críticos del éxito	Pond.	Micro mercado Berocan		Micro mercado Abastos Carvajal		Micro mercado Azucena		Micro mercado Luz Mila	
			C	P	C	P	C	P	C	P
1	Publicidad	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18	1	0,09
2	Calidad de los productos	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54	2	0,36
3	Competitividad de precios	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	3	0,27
4	Administración	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4
5	Posición financiera	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3	3	0,45
6	Lealtad de los clientes	0,18	3	0,54	4	0,72	3	0,54	2	0,36
7	Expansión (franquicias)	0,09	1	0,09	3	0,27	1	0,09	2	0,18
8	Participación en el mercado	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Total		1		2,27		3,18		2,38		2,35

Nota: Tabla elaborada por el autor con base en (Fred, 2013).

A partir de los resultados obtenidos se logró identificar que dentro de los aspectos más fuertes del micro mercado Abastos Carvajal se encontraron la lealtad de los clientes, la calidad de los productos, y su posición financiera. Por otro lado, el micro mercado Azucena se destacó en las variables calidad de los productos, lealtad de los clientes y la administración, mientras que el micro mercado Luz Mila cuenta con una muy buena posición financiera, una adecuada administración, calidad en sus productos y lealtad de los clientes. Al calcular la puntuación total para cada una de estas empresas y comprarlas, se evidenció que el micro mercado Abastos Carvajal es el competidor más fuerte ya que con base en la evaluación realizada, obtuvo una puntuación total de 3.18, mientras que el micro mercado Berocan se ubicó en la última posición con una puntuación total de 2.27, indicando que se encuentra en una posición competitiva débil.

5.1.1.3. Matriz POAM

La Matriz de Oportunidades y Amenazas describe el impacto de las amenazas y oportunidades identificadas. La metodología para su elaboración se describe a continuación:

- Recolección de información sobre acerca de los factores a analizar.
- Determinación de oportunidades y amenazas.
- Elección de las áreas de análisis y en base a estas elaborar una tormenta de ideas.
- Priorización y evaluación de los factores externos: Bajo (oportunidad o amenaza menor), medio, alta (oportunidad o amenaza importante)
- Calificar el impacto
- Realizar el análisis de la matriz, para la identificación de las oportunidades y amenazas, de acuerdo con su impacto en el micro mercado (Serna, 2016).

Para la realización de esta matriz se contó con la participación de la propietaria del establecimiento con quien, por medio de una reunión virtual, se realizó la determinación del impacto de cada factor. Los resultados de la matriz POAM se encuentran en la Tabla 6.

Tabla 6.

Matriz POAM

POAM					
Factores	Variables	Grado			
		Oportunidad		Amenaza	
		Alta	Baja	Alta	Baja
Fuerzas económicas	Aumento de las ventas	X			
	Incremento del gasto en la canasta familiar	X			
Fuerzas sociales demográficas y culturales	Desempleo			X	
	Cambio en el comportamiento de consumo de los hogares.		X		

POAM					
Fuerzas políticas y legales	Aplicación protocolos bioseguridad	X			
	Estímulos económicos	X			
Fuerzas tecnológicas	Auge del comercio electrónico			X	
	Herramientas digitales para tenderos	X			
Fuerzas competitivas	Capacidad de la negociación de los clientes			X	
	Capacidad de negociación de los proveedores				X
	Desarrollo de productos sustitutos		X		
	Ingreso potencial de nuevos competidores			X	
	Rivalidad entre empresas competidoras			X	

Nota: Tabla elaborada por el autor.

Se puede evidenciar que la empresa, presenta más oportunidades que amenazas a partir de las variables analizadas, esto debido a que, en el marco de la situación actual, se ha presentado un aumento de la demanda de víveres e insumos como alimentos para los hogares. Sin embargo, Berocan se vería abocada en la necesidad de implementar estrategias de e-commerce para satisfacer la creciente demanda de sus clientes.

5.1.2. Análisis interno

Para poder desarrollar el análisis interno del micro mercado se elaboró un instrumento para identificar diferentes aspectos que la componen. A continuación, se realiza un análisis buscando evaluar aspectos internos, para realizar el diseño de estrategias que beneficien el uso de las fortalezas y la disminución de las debilidades.

- Área administrativa

Tabla 7.

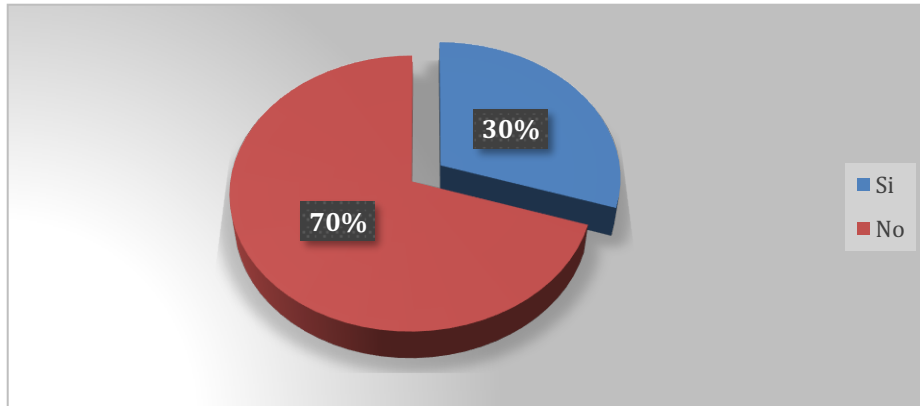
Cuestionario área administrativa

N°	Pregunta	Si	No
1	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?		x
2	¿La empresa cuenta con misión y visión?		x
3	¿La compañía cuenta con objetivos y metas?		x
4	¿La compañía ha divulgado su plan estratégico?		x
5	¿Existe una estructura organizacional dentro de la institución?	x	
6	¿Están definidos de forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?	x	
7	¿Posee la empresa un Sistema de Control de Gestión?		x
8	¿Se manejan indicadores de seguimiento de procesos?		x
9	¿Existen políticas al interior de la entidad?	x	
10	¿La empresa cuenta con un Plan de Contingencia?		x

Nota: Tabla elaborada por el autor.

En lo referente al área administrativa, se evidencian debilidades grandes para el micro mercado, debido a que no cuenta con una planeación estratégica. De igual manera, el negocio carece de un Sistema de Control de Gestión (SCG); los cuales son vitales para la toma de decisiones, el establecimiento de prioridades y elección de las directrices a seguir para lograr el éxito y la rentabilidad de Berocan, lo cual se puede observar en la Tabla 7 y Figura 6.

Figura 6. Resultados área administrativa



Fuente: Elaboración propia

- Área de mercadeo

Tabla 8.

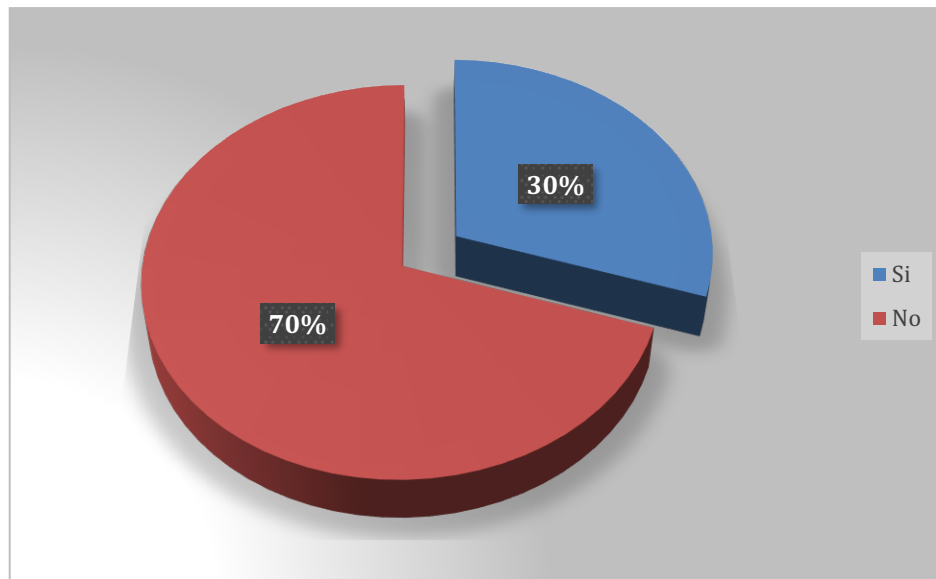
Cuestionario área de mercadeo

N°	Pregunta	Si	No
11	¿Realiza la empresa investigación de mercados en donde se determine preferencia, gusto y necesidades de los clientes?	x	
12	¿Se ha determinado el nivel de participación que posee la institución dentro del mercado?		x
13	¿La organización tiene un mercado objetivo definido?	x	
14	¿Se ha determinado la oferta y la demanda dentro del sector?		x
15	¿Existen barreras de entrada para los competidores dentro del mercado?		x
16	¿Se han detectado las ventajas que tiene la empresa sobre los competidores?		x
17	¿Utiliza la empresa diferentes canales de promoción de servicios?	x	
18	¿Existe un sistema de información con la caracterización de los clientes?		x
19	¿Se realiza investigación sistemática de los clientes?		x
20	¿Conoce la organización el nivel de satisfacción de sus consumidores?		x

Nota: Tabla elaborada por el autor.

Haciendo referencia al área de mercadeo, se dan a conocer algunas fortalezas como lo son la ejecución de investigación de mercados y la promoción de los productos ofertados, teniendo en cuenta que se desarrolla de forma empírica y autodidacta por parte de la administración. De otra manera, se identifican algunas debilidades; como el desconocimiento del papel de Berocan dentro del sector comercial, falta de información respecto a los competidores y a la demanda que se debe cubrir, inexistencia de una base de datos de clientes y no se ha medido la satisfacción de ellos, lo cual es de suma importancia, debido a que la evaluación del nivel de satisfacción de los clientes, permite estar en un constante mejoramiento y así incrementar las oportunidades de mejora para el micro mercado. (ver Tabla 8 y Figura 7).

Figura 7. Resultados área de mercadeo



Fuente: Elaboración propia

- Área de finanzas

Tabla 9.

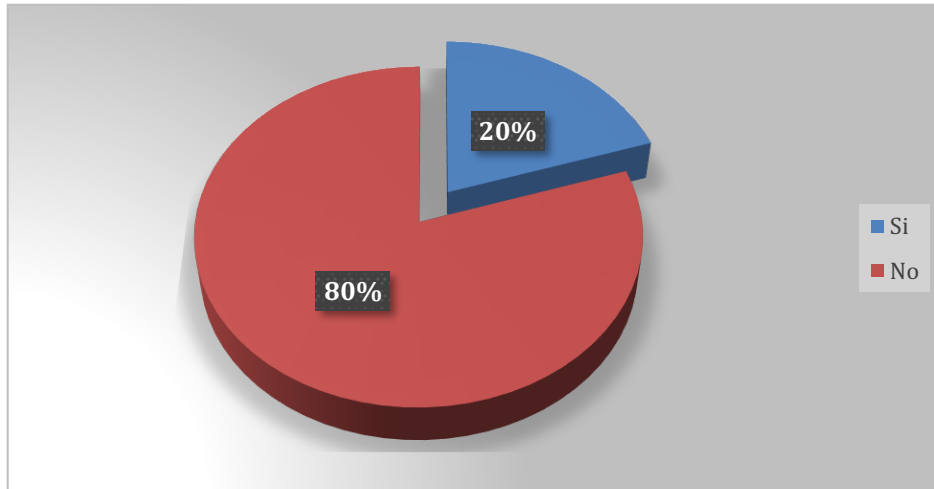
Cuestionario área de finanzas

N°	Pregunta	Si	No
21	¿Se realiza planificación financiera para los proyectos a desarrollar por parte de la empresa?		x
22	¿Se ha definido la rentabilidad del negocio?	x	
23	¿Se ha realizado una formalización e integración de los presupuestos?		x
24	¿Se implementa un análisis con indicadores financieros?		x
25	¿Se ha determinado el índice de liquidez de la empresa?		x
26	¿Se ha determinado la capacidad de endeudamiento de la organización?	x	
27	¿Se ha establecido un peso porcentual de cada rubro dentro de los activos, pasivos y patrimonio?		x
28	Razón de crecimiento		x
29	¿Se ha determinado la capacidad de endeudamiento de la organización?		x
30	¿Se ha definido el índice de rentabilidad y apalancamiento?		x

Nota: Tabla elaborada por el autor.

A partir de los resultados (Tabla 9 y Figura 8) se induce que en el área financiera no se ha implementado un plan de seguimiento a los movimientos financieros, no se realiza una adecuada planificación financiera, no se cuenta con un sistema contable lo cual ha dificultado la construcción de sus estados financieros, además se evidencia que la empresa tiene un buen nivel de endeudamiento y cumple oportunamente con sus obligaciones, por esto se deben estudiar estrategias que permitan la reducción de los costos innecesarios y estudiar fuentes de inversión para favorecer la productividad de Berocan y así aumentar sus utilidades.

Figura 8. Resultados área de finanzas



Fuente: Elaboración propia

- Área de servicios

Tabla 10.

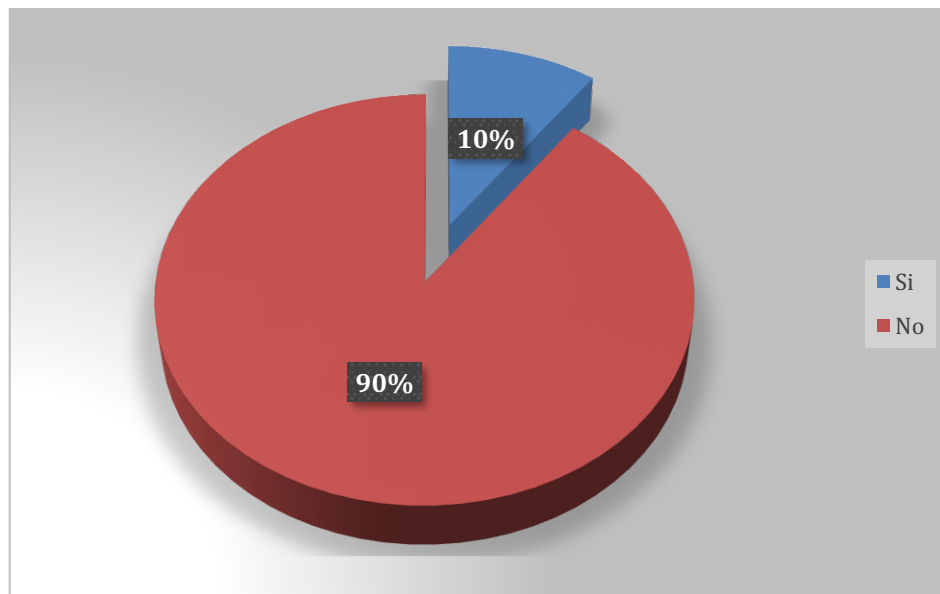
Cuestionario área de servicios

N°	Pregunta	Si	No
31	¿Se han estandarizado los procesos de la empresa?		x
32	¿Se han diseñado de forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?		x
33	¿Se han identificado los factores que puedan interferir en la productividad de la compañía?		x
34	¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?	x	
35	¿Existe un departamento de calidad dentro de la organización?		x
36	¿Están definidos los estándares de calidad?		x
37	¿La empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?		x
38	¿Se realizan auditorías internas?		x
39	¿La empresa cuenta con indicadores de calidad?		x
40	¿Se ha establecido el nivel de investigación y desarrollo del sector?		x

Nota: Tabla elaborada por el autor.

A partir de los resultados (Tabla 10 y Figura 9) se evidencia en el área de servicios, que el micro mercado no ha estandarizado los procesos de la empresa, tampoco han definido los estándares de calidad. De igual forma, se determina que las instalaciones están efectivamente localizadas y diseñadas, ya que está ubicado estratégicamente en una vía central.

Figura 9. Resultado área de servicios



Fuente: Elaboración propia

- Área de talento humano

Tabla 11.

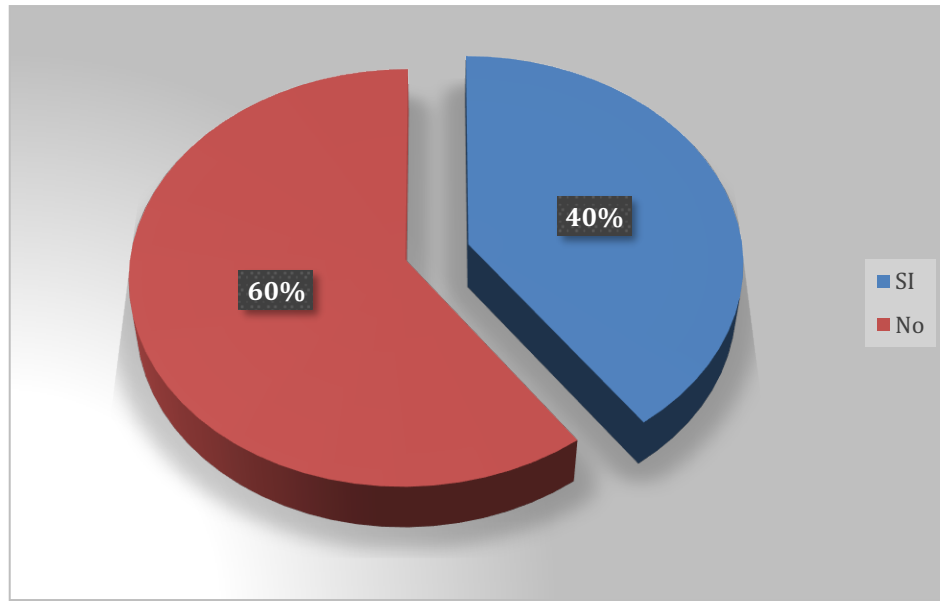
Cuestionario área de talento humano

N°	Pregunta	Si	No
41	¿Cuenta la empresa con un departamento de talento humano?		x
42	¿Se realiza proceso de selección de personal dentro de la empresa?	x	
43	¿Los trabajadores de la empresa reciben capacitación?		x
44	¿Se evalúan y retroalimentan las capacitaciones?		x
45	¿Existe un sistema de administración de salarios?		x
46	¿La empresa cuenta con un programa de incentivos y sanciones?		x
47	¿Se mantiene motivado el personal de la empresa?	x	
48	¿Existe un código de ética institucional?	x	
49	¿Se mantienen buenas relaciones personales dentro de los equipos de trabajo de la empresa?	x	
50	¿Existen oportunidades de liderazgo?		x

Nota: Tabla elaborada por el autor.

Para finalizar, se puede evidenciar que respecto al área de talento humano se presentan diferentes factores que favorecen la actividad comercial del micro mercado, como lo son el buen clima laboral de Berocan, la motivación orientada hacia los empleados, entre otros. Sin embargo, es de suma importancia la ejecución de programas acerca de capacitaciones para el personal, con el objetivo de aumentar los conocimientos en diferentes aspectos significativos para el desarrollo del negocio (ver Tabla 11 y Figura 10).

Figura 10. Resultados área de talento humano



Fuente: Elaboración propia

5.1.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos

A partir de la información registrada por la encuesta y en reunión con la gerente del Micro mercado Berocan, se establecen los factores internos clave seleccionados para su ponderación y evaluación, los cuales fueron seleccionados de acuerdo con el nivel de importancia detectado por medio de la aplicación de la lista de chequeo, así como el criterio de la propietaria del establecimiento y su experiencia a cargo de la organización (ver Tabla 12).

Tabla 12.

Matriz EFI

N°	Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Fortalezas				
1	Mercado objetivo definido	0,09	4	0,36
2	El negocio ha demostrado ser rentable	0,05	3	0,15
3	La empresa goza de buena liquidez con sus obligaciones	0,08	4	0,32
4	Se mantiene buenas relaciones entre empleados y líderes de área	0,04	3	0,12
5	La empresa manifiesta interés por promocionar sus productos y servicios a través de medios digitales	0,06	3	0,18
6	Existe un código de ética establecido	0,03	4	0,12
Total		0,35		1,25
Debilidades				
7	No se cuenta con un plan estratégico	0,09	2	0,18
8	No existen barreras de entrada para los competidores	0,08	2	0,16
9	La empresa no conoce el nivel de satisfacción de sus clientes	0,07	3	0,21
10	No se realiza una planificación financiera adecuada	0,08	3	0,24
11	La empresa no conoce su posición frente a la competencia	0,08	2	0,16
11	La empresa no cuenta con una evaluación financiera que le permita hacer proyecciones en sus ventas	0,07	3	0,21
12	La empresa no cuenta con indicadores de calidad	0,09	2	0,18
13	No cuenta con una estructura definida para sus planes de acción	0,09	2	0,18
Total		0,65		1,52
Total		1		2,77

Nota: Tabla elaborada por el autor.

Los resultados obtenidos por medio de la matriz EFI evidencian que la empresa tiene un total de 1.25 puntos ponderados respecto a las fortalezas, dentro de las cuales se destacan contar con un mercado objetivo definido y el nivel de liquidez con el que cuenta actualmente la empresa. Por otra parte, el total de las debilidades fue igual a 1.52 puntos ponderados, reflejando como aspectos importantes la ausencia de una planificación financiera y con ella una falta de análisis en aspectos como proyecciones a este nivel. Así mismo, la gerente de la empresa no conoce el nivel de satisfacción de sus clientes. A pesar de que el ponderado total de la matriz fue igual a 2.77, las debilidades están por encima de las fortalezas, por lo cual es importante que desde el punto de vista estratégico se planteen medidas que puedan mitigar los efectos que ellas podrían tener sobre el establecimiento. Este resultado, al igual que el análisis externo, refleja que la empresa debe reforzar algunos aspectos clave con el fin que las variables evaluadas presenten resultados más favorables en pro de los objetivos empresariales.

5.1.2.2. Matriz PCI

El PCI reconoce las siguientes categorías; la capacidad directiva, capacidad competitiva (o de mercado), capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano.

Esta matriz permite evidenciar las debilidades y fortalezas descritas en la matriz EFI, determinando si sus fortalezas y debilidades son altas o bajas a partir de la percepción de la gerencia y el impacto dentro de la empresa (Serna, 2016).

Tabla 13.

Matriz PCI

Capacidad interna		Grado				Impacto	
		Fortaleza		Debilidad			
		Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Bajo
Directiva	Uso de la planeación estratégica			x		x	
	Misión y/o visión			x		x	
	Objetivos y metas definidas			x		x	
	Estructura organizacional		x				x
	Sistema de Control de Gestión			x		x	
	Indicadores de seguimiento			x		x	
Financiera	Planificación financiera			x		x	
	Rentabilidad del negocio	x				x	
	Análisis con indicadores financieros				x		x
	índice de liquidez				x		x
	Capacidad de endeudamiento	x				x	
Razón de crecimiento		x				x	
Servicios	Procesos estandarizados		x				x
	Satisfacción de clientes	x				x	
	Infraestructura y equipos	x				x	
	Auditorías internas			x		x	
Tecnológico	Capacidad de innovación		x			x	
	Nivel de tecnología utilizada			x		x	
	Sistematización	x				x	
Talento Humano	Departamento de Talento Humano				x		x
	Proceso de selección de personal		x				x
	Capacitación de los empleados			x		x	
	Programa de incentivos y sanciones		x				x
	Personal motivado			x		x	
	Código de ética	x				x	

Nota: Tabla elaborada por el autor.

5.2. Matrices y técnicas de planeación estratégica

En esta sección se presentan una serie de matrices y técnicas referentes a la planeación estratégica que ayudarán a la toma de decisiones metódicas y coherentes a partir de los hallazgos previamente identificados.

5.2.1. Matriz DOFA

Para contribuir con la formulación de estrategias se analizan conclusiones del análisis interno y externo como efecto de la priorización de amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, con el fin de entrar a evaluar cada una de ellas a través de la Matriz DOFA. Dicha matriz de caracteriza por brindar un diagnóstico actual de la empresa identificando problemas y generando estrategias para solucionarlos (Vega, 2017).

El desarrollo de la matriz DOFA tiene como objetivo manejar de una manera adecuada las fortalezas del micro mercado y las oportunidades del entorno, para así lograr la mitigación del riesgo ocasionado por las debilidades de Berocan y las amenazas del sector económico.

La Tabla 14 presenta la matriz DOFA con cada uno de sus componentes, de los cuales se propusieron estrategias a partir del análisis externo e interno. A continuación, se establece el tipo de estrategia y el nivel en el que se encuentra.

Tabla 14.

Matriz DOFA

DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	• Aumento de las ventas en tiendas de barrio durante la pandemia.	• Rivalidad entre empresas competidoras.
	• Incremento del gasto en la canasta familiar.	• Capacidad de negociación con los consumidores.
	• Ausencia de productos sustitutos.	• Poder de negociación de los proveedores.
	• Cambio en el comportamiento de consumo de los colombianos.	• Incremento del desempleo en Colombia.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIAS FA

<ul style="list-style-type: none"> •La empresa cuenta con un mercado objetivo definido. 	<p>FO1: Estimular la compra de productos de baja rotación por medio de medidas como publicidad, promociones o entregas de muestras gratis.</p>	<p>FA1: Realizar Benchmarking con empresas a nivel regional que se encuentren posicionadas dentro de sector de comercio al por menor.</p>
<ul style="list-style-type: none"> •La empresa goza de buena liquidez con sus obligaciones 	<p>FO2: Diseñar una APP para ofrecer domicilios a los diferentes clientes desde la comodidad del hogar, sin costo adicional</p>	<p>FA2: Ofrecer promociones especiales de algunos productos en acuerdo mutuo con algunos proveedores del Micro mercado buscando fidelizar a los clientes actuales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> •Interés por promoción de productos y servicios en forma digital 	<p>FO3: Contratar un técnico o un profesional experto en el diseño de aplicaciones virtuales</p>	<p>FA3: Presentar ofertas exclusivas por la APP</p>
<ul style="list-style-type: none"> •El negocio ha demostrado ser rentable. 	<p>FO4: Crear una política de pago por abono en la cual los clientes frecuentes puedan tener acceso a pagos por plazos.</p>	<p>FA4: En ocasiones especiales como cumpleaños, navidad o aniversario del Micro mercado, ofrecer descuentos especiales de algunos productos</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> •No se realiza una planificación financiera adecuada. 	<p>DO1 Implementar un plan estratégico previamente diseñado.</p>	<p>DA1 Establecer objetivos reales a corto, mediano y largo plazo a partir de la capacidad de endeudamiento del micro mercado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> •La empresa no conoce el nivel de satisfacción de sus clientes. 	<p>DO2: Diseñar un programa de satisfacción del cliente que incluya entrevistas de satisfacción y recepción de quejas y reclamos.</p>	<p>DA2: Llegar a un nuevo segmento de clientes a través de la oferta de productos exclusivos como vegetales y frutas orgánicas y algunos licores importados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> •La empresa no cuenta con una evaluación financiera que le permita hacer proyecciones en sus ventas. 	<p>DO3: Garantizar la operatividad de la empresa.</p>	<p>DA3: Ofrecer algunos productos/servicios de menor precio.</p>
<ul style="list-style-type: none"> •El negocio no cuenta con un plan estratégico. 	<p>DO4: Invertir capital en un software contable.</p>	<p>DA4: Realizar alianzas estratégicas con proveedores.</p>

Nota: Tabla elaborada por el autor.

La elaboración de esta etapa, se hizo para generar estrategias alternativas viables, y no para la selección de las mejores estrategias. Debido a lo anterior, no todas las estrategias desarrolladas serán escogidas para su implementación.

5.2.2. Boston Consulting Group

La matriz Boston Consulting Group (BCG) enlaza las variables relativas de la participación de mercado con la tasa de crecimiento de las ventas del sector, los factores se deben seleccionar por cada unidad estratégica de negocio del micro mercado.

Para elaborar dicho análisis se agruparon productos que presentaron mayores ventas Micro mercado Berocan (productos lácteos, licores, frutas y verduras, embutidos y carnes). A partir de esta definición se establecen las unidades vendidas, el porcentaje que representan esas unidades y el total de las ventas, la información anterior a partir de los libros contables entregados y finalmente se halla la participación relativa y la tasa de crecimiento del mercado. (ver Tabla 15)

Tabla 15.

Cálculo de crecimiento del mercado año 2019 vs 2020

Productos	2019				2020			
	Unidades	%	Ventas	%	Unidades	%	Ventas	%
Productos lácteos	550	29%	\$25.450.000	23%	650	23%	\$30.077.273	16%
Licores	250	13%	\$15.550.000	14%	750	27%	\$46.650.000	25%
Frutas y verduras	350	18%	\$22.850.000	20%	600	21%	\$39.171.429	21%
Embutidos	450	24%	\$12.545.000	11%	250	9%	\$6.969.444	4%
Carnes	300	16%	\$35.255.000	32%	550	20%	\$64.634.167	34%
Total	1900	100%	\$111.650.000	100%	2800	100%	\$187.502.312	100%

Nota: Tabla elaborada por el autor.

La Tabla 16 organiza el resultado obtenido referente a la participación relativa y la tasa de crecimiento donde se evidencia que los productos cárnicos obtuvieron el resultado más alto frente a la participación relativa con un total de 1.39, mientras que los embutidos presentaron el resultado con menor participación con un total de 0.11. Referente a la tasa de crecimiento se revela que la venta de licores obtuvo un resultado de 200%, mientras que los embutidos, en concordancia con el resultado anterior, presentó la cifra más baja con -44% frente a la tasa de crecimiento.

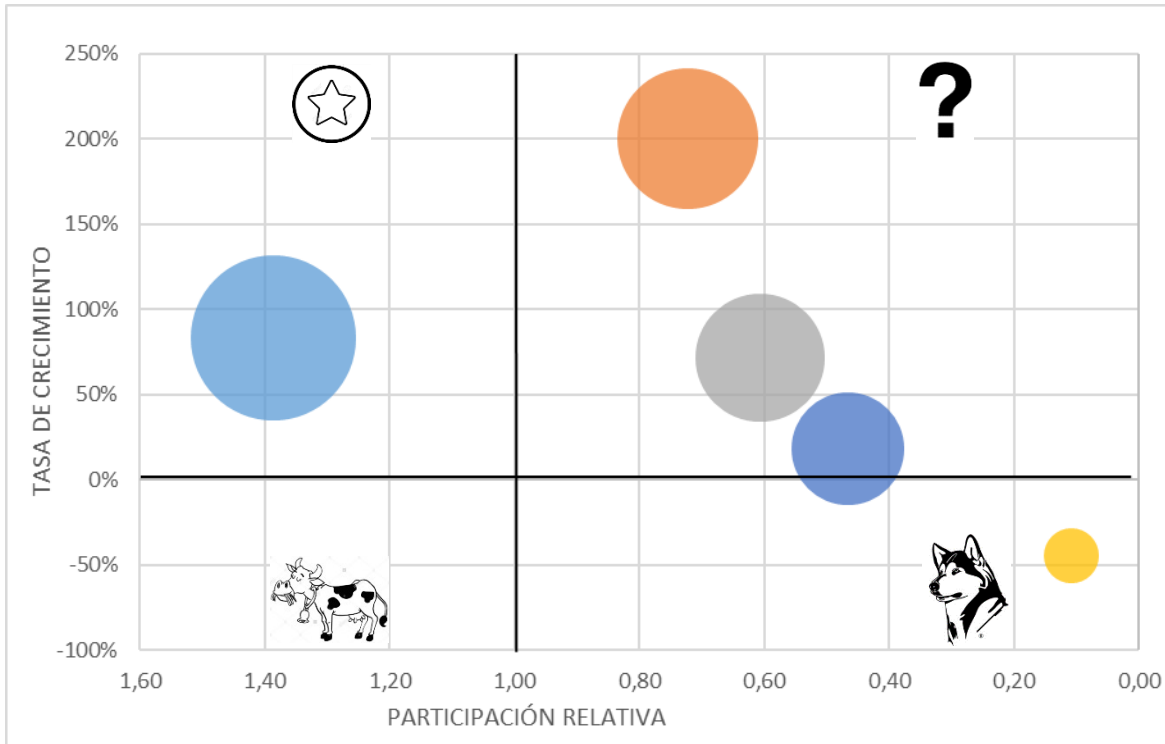
Tabla 16.

Participación relativa y tasa de crecimiento

Producto	Participación relativa	Tasa de crecimiento
Lácteos	0,47	18%
Licores	0,72	200%
Frutas y verduras	0,61	71%
Ebutidos	0,11	-44%
Carnes	1,39	83%

Nota: Tabla elaborada por el autor.

Figura 11. Resultados BCG



Fuente: Autor

Los resultados obtenidos, a partir de la metodología del BCG, se organizan de la siguiente forma:

1. Productos “estrella”: Carnes
2. Productos “dilema”: Licores, frutas y verduras, y productos lácteos
3. Productos “perro”: Embutidos y productos lácteos
4. Productos “vaca”: No existen

Teniendo en cuenta estos hallazgos, se considera que las carnes deben continuar siendo parte de los productos ofrecidos por el establecimiento ya que al ser catalogados como “estrella” generan liquidez. Por otro lado, se encontró como productos “dilema” los licores, las frutas, verduras y productos lácteos. Tomando en

consideración la situación actual de restricciones que impone el Gobierno Nacional con respecto a medidas como Ley Seca, se recomienda que por el momento el micro mercado descontinúe las inversiones a este nivel, a pesar de que este producto es uno de los obtuvo una mayor tasa de crecimiento. Con el tiempo se podrá volver a retomar la inversión y venta de licores, una vez se mejore su demanda en el mercado. Lo mismo sucede con los productos lácteos que dentro del análisis se encontraron encasillados en el cuadrante de “perro”, por lo cual se sugeriría disminuir o eliminar su venta. Con respecto a las frutas y verduras, al ser estos alimentos de primera necesidad y de consumo frecuente, el micro mercado Berocan podría enfocar estrategias hacia el aumento de su consumo por parte del mercado objetivo.

De la misma manera, la clasificación de los embutidos como productos “perro” indica que su distribución desde el micro mercado Berocan debería disminuir. Por último, se determinó que no existen productos “vaca” los cuales son los que mayor liquidez generan, indicando que las estrategias a implementar dentro de la organización deben ir enfocadas a encontrar el tipo de producto que podría clasificarse dentro de este grupo, mejorando así la productividad de la empresa.

5.2.3. Strategic Position and Action Evaluation

La Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic-Position and Action-Evaluation, SPACE), es una herramienta de suma importancia en selección estratégica. Su esquema consta de cuatro cuadrantes, y según el resultado ratifica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más idóneas para el micro mercado. Sus ejes se fundamentan en dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Los cuatro factores son de suma importancia en la determinación de la posición estratégica general de una entidad (Fred, 2013).

A continuación, se establecen los pasos necesarios para realizar una matriz SPACE:

1. Seleccionar la variable que incluya los conceptos de FF, VC, EA y FI
2. Se deben adjudicar valores numéricos comprendidos entre +1 (peor) y +6 (mejor) a las variables constitutivas de las dimensiones FF y FI. Igualmente, hay que proceder con las dimensiones VC y EA y los valores numéricos -1 (mejor) y -6 (peor)
3. Se debe calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI mediante la sumatoria de los valores señalados a las variables de cada dimensión y división entre la cantidad de variables de cada dimensión.
4. Se deben sumar las 2 calificaciones del eje x y apuntar el punto resultante en X. Igual, tiene que realizarse con el eje y. Así mismo, hay que apuntar la intersección del nuevo punto xy.
5. Para finalizar, se debe trazar un vector direccional del origen de la matriz SPACE por el nuevo punto de la intersección. El vector es la clave para

investigar si conviene una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. (Cerem, 2016)

Tabla 17.

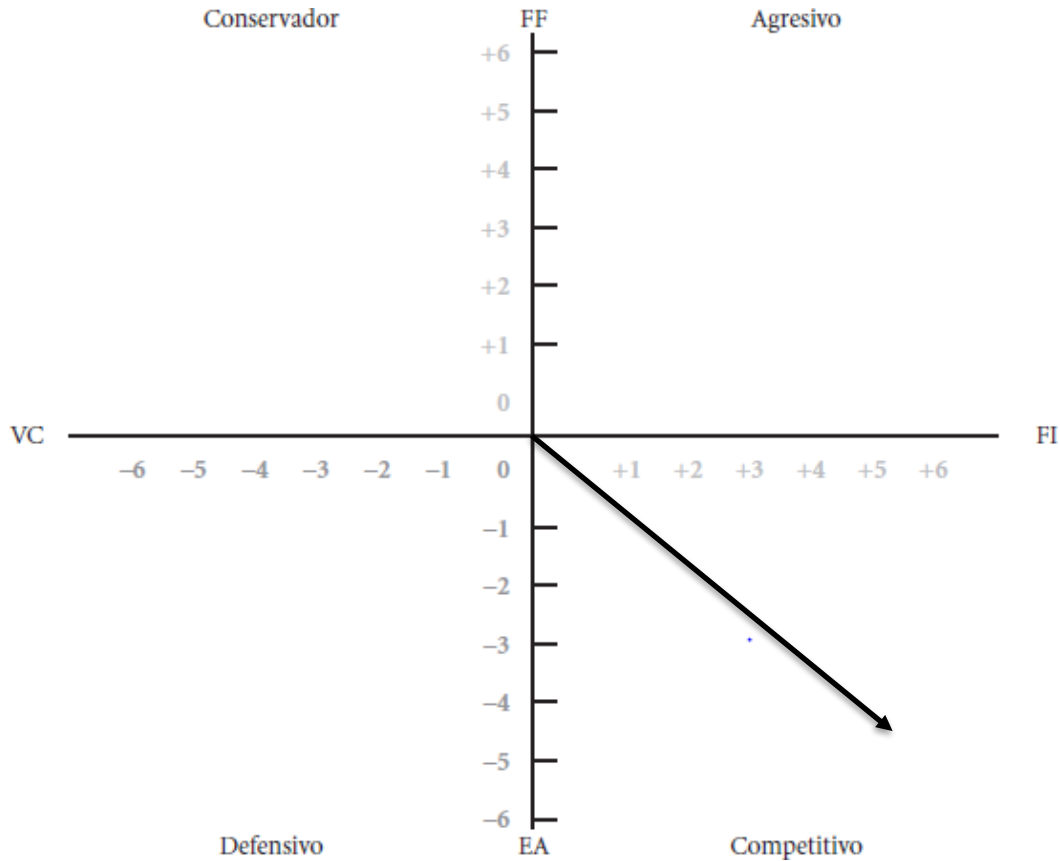
Factores SPACE

Posición estratégica interna	Puntuación	Posición estratégica externa	Puntuación
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad ambiental (EA)	
Flujo de efectivo	3	Demanda	-2
Rentabilidad patrimonio	3	Precio de la competencia	-3
Capital de trabajo	4	Elasticidad de precios	-2
Liquidez	5	Tasa de inflación	-3
Endeudamiento	4	Barreras para entrar al mercado	-1
Promedio	3.8	Promedio	-2.2
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
Calidad del producto	-2	Nuevos competidores	3
Imagen de la marca	-3	Tecnología de la competencia	2
Costo de venta	-2	Potencial de crecimiento	3
Posicionamiento de la marca	-3	Potencial de ganancias	4
Lealtad de los clientes	-4	Utilización de la capacidad (Productividad)	4
Promedio	-2.8	Promedio	3.2

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de (Rodríguez, 2018)

A partir de los resultados de la Tabla 17, se evidencia que el vector direccional en el eje x es: 7 y en el eje y: -5, es decir que el micro mercado se ubica en el cuadrante competitivo (cuadrante inferior izquierdo) por esto Berocan debe integrar estrategias dinámicas entre el mercado y el desarrollo de productos (ver Figura 12).

Figura 12. Resultado matriz SPACE



Fuente: Elaboración Propia

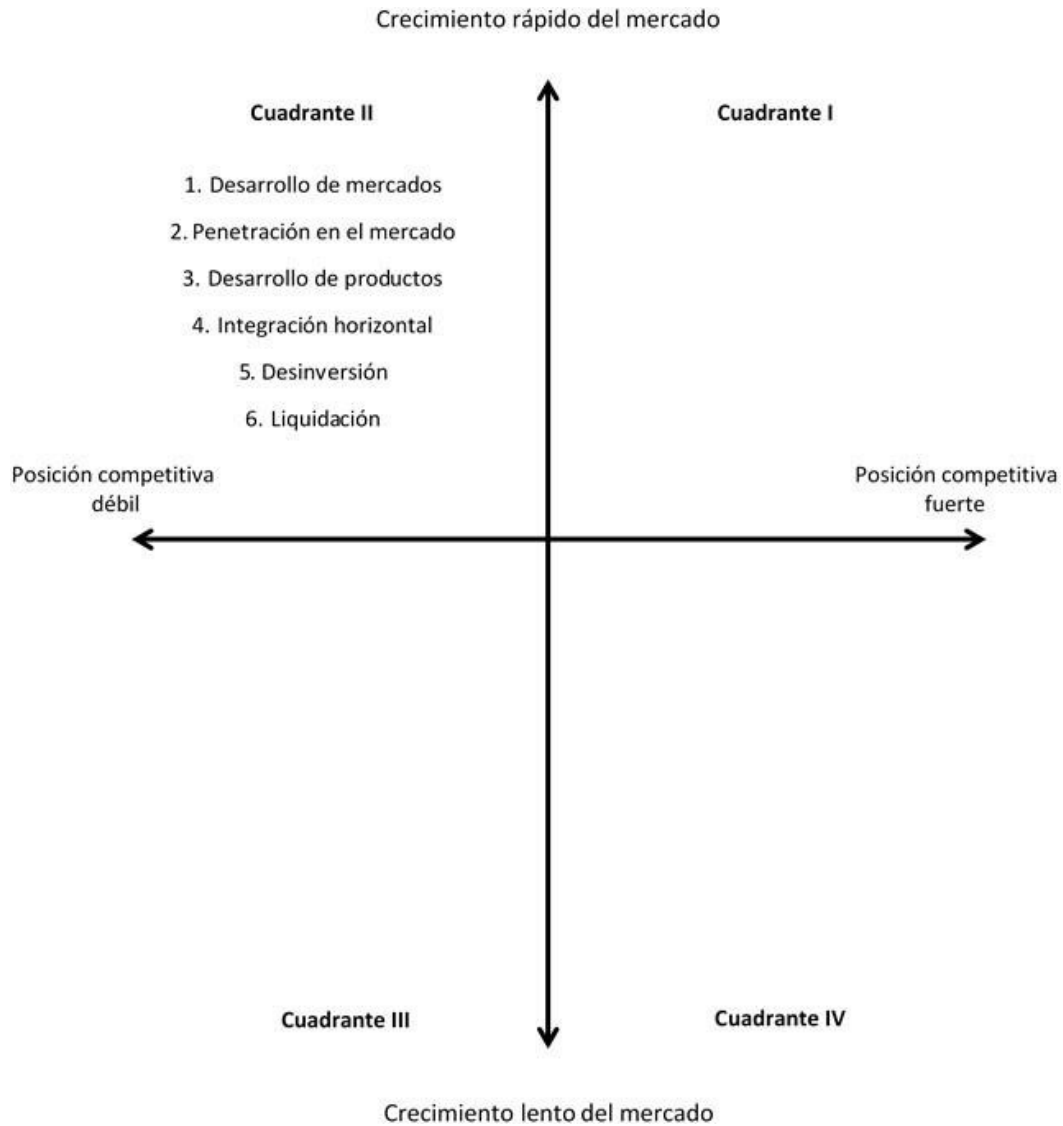
5.2.4. Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia consta de dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva, y el crecimiento del mercado, la primera mide al micro mercado frente a otros competidores directos y la segunda evalúa la velocidad del crecimiento del mercado en el que está presente Berocan.

Teniendo como premisa las evaluaciones realizadas con anterioridad, se puede decir que, con respecto a la posición competitiva de la organización, según la información dispuesta en la Matriz EFI y la MPC, la empresa Berocan se encuentra en una situación débil. Por otra parte, teniendo en cuenta el análisis realizado por medio de la herramienta PEST es posible decir que el sector de la comercialización al por menor, hablando de manera específica de las tiendas de barrio, se encuentra en un crecimiento rápido debido a los efectos que ha tenido la pandemia sobre el comportamiento de consumo de los colombianos, así como el aumento de la demanda en este tipo de establecimientos.

En esta medida, al observar la Figura 13, se observa que el micro mercado Berocan se encuentran dentro del cuadrante II, el cual incluye las siguientes estrategias: desarrollo de mercados, la penetración en el mercado, el desarrollo de productos, la integración horizontal, la desinversión y la liquidación (Contreras, 2017).

Figura 13. Matriz de la gran estrategia



Fuente: Elaboración propia

5.2.4.1. Resumen de las estrategias formuladas

Las matrices, modelos y técnicas aplicadas en la monografía han concluido en diversas estrategias resultantes para implementar en el micro mercado. (ver Tabla 18)

Tabla 18.

Estrategias vs matrices

Estrategias	FODA	SPACE	BCG	GE	Total
Desarrollo de Mercado	Sí	Sí		Sí	3
Desarrollo de Producto				Sí	1
Integración Vertical hacia Atrás				Sí	1
Integración Vertical hacia Adelante		Sí		Sí	2
Integración Horizontal	Sí	Sí		Sí	3
Penetración de mercado	Sí	Sí		Sí	3

Nota: Tabla elaborada por el autor

Las estrategias seleccionadas, según los resultados de la Tabla 18, serán: desarrollo de producto, integración horizontal y penetración de mercado. Debido a que permitirán posicionar al micro mercado y direccionar a Berocan a consolidar una posición estratégica, donde pueda incrementar el valor de sus servicios o productos y así aumentar su competitividad en el sector comercial.

5.3. Propuesta de planeación estratégica

5.3.1. Matriz de planeación estratégica cuantitativa

En consecuencia, a los resultados obtenidos en la primera fase, por medio de la elaboración de la matriz EFE y EFI, y en la segunda fase, a través de las siguientes matrices: DOFA, SPACE, BCG y la matriz IE, se elabora la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE), con el objetivo de identificar la estrategia más idónea que debe implementar Berocan.

Los pasos para la construcción de la matriz MCPE se mencionan a continuación:

1. Desarrollar una lista que evidencie las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades del micro mercado.
2. Adjudicar peso a cada uno de los factores.
3. Identificar las estrategias alternativas cuya aplicación se debe considerar en el micro mercado. La escala de las calificaciones es 1= No es atractiva, 2= atractiva, 3= bastante atractiva, 4= muy atractiva.
4. Seleccionar la calificación.
5. Realizar el cálculo de las calificaciones del atractivo.
6. Totalizar.

Tabla 19.

Matriz MCPE

Factores críticos para el éxito	Peso	Desarrollo de mercado		Integración horizontal		Penetración de mercado	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades							
Protocolos de bioseguridad para establecimientos.	0,07	2	0,14	4	0,28	2	0,14
Apoyo económico por parte del GN.	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18
Aumento de las ventas en tiendas de barrio.	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2

Factores críticos para el éxito	Peso	Desarrollo de mercado		Integración horizontal		Penetración de mercado	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
El gasto en la canasta familiar aumentó.	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Cambio en el consumo de los colombianos.	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
Herramientas digitales para tenderos.	0,07	3	0,21	1	0,07	4	0,28
Productos sustitutos	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Amenazas							
Incremento del desempleo en Colombia.	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Auge del comercio electrónico.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Rivalidad entre empresas competidoras	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3
Ingreso potencial de nuevos competidores	0,02	3	0,06	4	0,08	1	0,02
Capacidad de negociación con los consumidores	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Poder de negociación de los proveedores	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Fortalezas							
Mercado objetivo definido	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Rentabilidad del negocio	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
La empresa goza de buena liquidez.	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16
Buenas relaciones al interior de la empresa.	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16
Interés por promocionar sus productos y servicios en medios digitales.	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24
Existe un código de ética establecido	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Debilidades							
No se cuenta con un plan estratégico	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27

Factores críticos para el éxito	Peso	Desarrollo de mercado		Integración horizontal		Penetración de mercado	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
No existen barreras de entrada para los competidores	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
La empresa no conoce el nivel de satisfacción de sus clientes	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
No se realiza una planificación financiera adecuada	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32
La empresa no conoce su posición frente a la competencia	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
La empresa no cuenta con una evaluación financiera	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21
La empresa no cuenta con indicadores de calidad	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18
No cuenta con una estructura definida para sus planes de acción	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18
Total			4,92		5,28		5,5

Nota: Tabla elaborada por el autor.

De forma tal que, a través de la elaboración de la matriz MPCE se evaluaron tres estrategias, identificadas mediante los estudios de las estrategias alternativas anteriormente mencionados, donde las más significativas fueron: Desarrollo de mercado con una puntuación 4.92, Integración horizontal con un puntaje de 5.28 y Penetración de mercado con un valor máximo de 5.5.

5.3.2. Estrategia seleccionada

La penetración en el mercado, de acuerdo con Ferreira (2020), consiste en expandir la marca para ganar más consumidores dentro del segmento de mercado, sin tener que lanzar nuevos productos. Este trabajo se hace mediante estrategias

de acercamiento y engagement, por lo cual se implementará a las nuevas tecnologías, en la comercialización y marketing de los diferentes productos que ofrece el Micro mercado Berocan por medio del diseño de una aplicación para dispositivos móviles, la cual garantizará más interés en los servicios que ofrece la empresa. A través de esta estrategia se busca incrementar las ventas y ganar un mayor número de consumidores que pueden estar involucrados con otro tipo de tiendas o micro mercados.

Para poder cumplir este objetivo cabalmente, se recomienda contratar personal idóneo en esta área, el cual facilite el diseño, construcción y lanzamiento de la APP, priorizando a los diferentes clientes en una transformación digital de la empresa acorde con las exigencias del mercado actual. Lo anterior, permitirá crear una cultura innovadora y dinámica con bases sostenibles que le permitirá aumentar el número de ventas, garantizando de esta forma su sostenibilidad, crecimiento y permanencia en el mercado

5.4. Socialización

Para darle solución a este objetivo, se realizó una reunión con la gerente del micro mercado Berocan, la señora Belcy Yaneth Bohórquez Rubiano, el día 22 de febrero del 2021, a las seis de la tarde (06:00 p.m.), por la plataforma Microsoft Teams, en el cual se expusieron los hallazgos relevantes del estudio, el desarrollo del proyecto, así como las herramientas, técnicas y matrices utilizadas y la propuesta creada a partir de la situación actual del establecimiento.

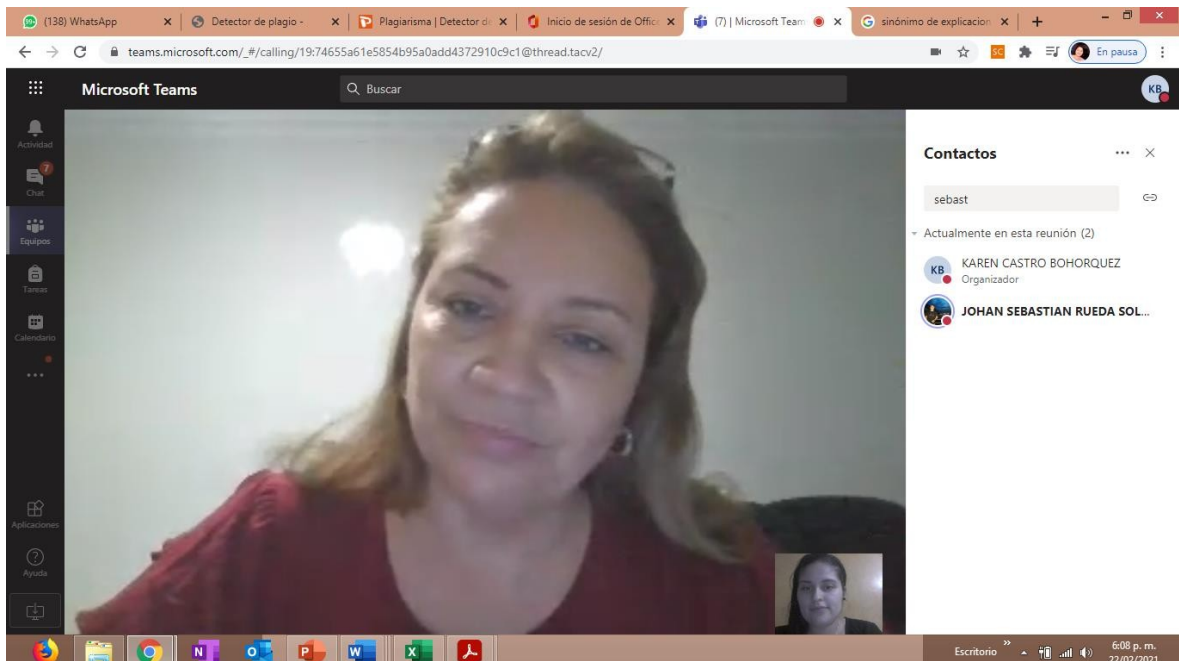
La socialización se desarrolló, con el apoyo de una presentación ejecutiva en Power Point, con el fin de facilitar el entendimiento de los involucrados, la cual se podrá visualizar en los anexos de la presente monografía, esta se realizó a través del siguiente orden:

1. Presentación de la socialización
2. Explicación de la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto.
3. Descripción del diagnóstico de la situación actual del micro mercado.
4. Explicación de las matrices y técnicas utilizadas en la formulación de la planeación estratégica, con sus respectivos hallazgos y resultados.
5. Socialización de la propuesta de planeación estratégica para el micro mercado Berocan.
6. Explicación de las conclusiones y recomendaciones originadas en el desarrollo de la monografía.
7. Intervención de la señora Belcy Yaneth Bohórquez Rubiano, gerente del micro mercado Berocan.

En términos generales la socialización (ver Figura 14) de la propuesta de la planeación estratégica para el micro mercado Berocan fue favorable, ya que en acuerdo con la propietaria del negocio se estableció que el desarrollo de este trabajo, permitió dar a conocer a los involucrados la situación actual del negocio, y en consecuencia establecer la importancia de formular y ejecutar una planeación

estratégica adecuada para el logro de los objetivos gerenciales a corto, mediano y largo plazo, debido a que se concientizaron de que al realizarla, podrán favorecer el desarrollo de la empresa, incrementar las utilidades y por ende mejorar el posicionamiento y la expansión del micro mercado Berocan.

Figura 14.
Socialización



Fuente: Microsoft Teams

Además, esta actividad quedó registrada por medio audiovisual, en la página de YouTube, el cual se muestra a continuación.

Link: <https://youtu.be/aAE-LzpemyM>

6. CONCLUSIONES

Al ejecutar el análisis de los factores externos, se evidenciaron las oportunidades y amenazas del macro y microentorno, por medio de la aplicación de PESTEL y con base en estos resultados y en acuerdo con la gerente del Micro mercado Berocan, se construyó la Matriz EFE, la cual arrojó un ponderado de 1.45 para las oportunidades y 0.9 para las amenazas, teniendo como total un puntaje de 2.35, lo que quiere decir que Berocan está en un escenario débil referente a los factores externos. En esta etapa se utilizó también la herramienta POAM con la cual fue posible establecer que la empresa tiene oportunidades de gran impacto como el comportamiento de las ventas en las tiendas de barrio, la demanda de la canasta familiar en los hogares colombianos y las ayudas económicas que ha brindado el Gobierno Nacional. De igual manera se identificaron amenazas de alto impacto como el aumento del desempleo a nivel general en el país, el auge del comercio electrónico como elemento diferenciador de los establecimientos y el poder de negociación a favor de los clientes. Con esta información se logró identificar y priorizar aquellos factores externos que podían tener influencia significativa sobre la rentabilidad de la empresa, integrándolos dentro del plan de diseño de estrategias.

Con respecto al análisis interno del micro mercado, se aplicó un cuestionario acerca de los factores internos clave, con los cuales se elaboró la matriz EFI, obteniendo un ponderado de 1.25 para las fortalezas y 1.52 para las debilidades lo que indica, al igual que el resultado obtenido mediante la matriz EFE, que la empresa se encuentra en un escenario débil respecto a los ítems evaluados, requiriendo así, el fortalecimiento en diferentes áreas con el fin de mejorar la calificación. Dentro de este apartado se hizo uso de la Matriz PIC con la cual se logró establecer que las fortalezas de alto impacto para el micro mercado Berocan

estaban enfocadas hacia la capacidad de endeudamiento de la organización, la satisfacción de los clientes, el estado de la infraestructura y equipos utilizados y la rentabilidad que esta ha podido obtener. Por otro lado, en cuanto a las debilidades más relevantes se encontraron la ausencia de una planeación estratégica, falta de un sistema control de gestión, y fallas en la planificación financiera. Con el reconocimiento de estos elementos, fue posible hacer un diagnóstico de la situación actual del micro mercado y plantear una serie de medidas adaptadas a las necesidades de la organización.

A partir de las matrices y técnicas de planeación estratégica aplicadas, se alcanzaron resultados que permitieron comprender la situación actual de Berocan. El uso de recursos de planeación estratégica como la matriz DOFA, la Boston Consulting Group, la matriz SPACE y la matriz de la gran estrategia lograron establecer que el micro mercado Berocan debe enfocar sus esfuerzos hacia la penetración del mercado a través de acciones como el acercamiento a nuevos clientes, el engagement de clientes antiguos, mejoras de la propuesta de mercadeo y la implementación de recursos tecnológicos como una App que permita mejorar la sostenibilidad del negocio por medio del incremento en las ventas. La aplicación de esta estrategia permitirá fortalecer la operación de la organización para así garantizar el buen nombre y reconocimiento del micro mercado dentro del sector donde opera. Para finalizar se puede concluir, que la importancia de la formulación de una planeación estratégica para el desarrollo y posicionamiento del micro mercado Berocan, es significativa, debido a que garantiza un mejor funcionamiento y cumplimiento de las actividades realizadas en la empresa, al implementar estrategias evaluadas y controladas en el transcurso de la ejecución de sus objetivos.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda al personal administrativo del micro mercado Berocan, evaluar y aplicar las estrategias presentadas en este documento con el fin de mejorar su sostenibilidad dentro del sector del comercio al por menor en la región, ya que se espera que los objetivos propuestos brinden las herramientas para asegurar el mejoramiento continuo dentro de la empresa buscando generar un impacto positivo en su posicionamiento y competitividad dentro del mercado, mediante una alianza con empresas del sector buscando expandir el mercado, aumentar la productividad y finalmente afianzar la confianza de los clientes de la empresa.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos es importante que todos los colaboradores participen activamente en la metodología estructurada, entendiendo la razón por la cual fue realizado el presente trabajo con el propósito de reconocer los beneficios y la importancia que tiene estructurar un plan estratégico para la empresa. De esta manera, además del plan general de socialización, se recomienda que la empresa Berocan realice una capacitación que incluya a todo el personal, teniendo en cuenta que la estrategia seleccionada incluye la utilización de nuevas tecnologías que no han sido integradas previamente en el establecimiento. Esta fase se considera fundamental dentro del proceso de aplicación de la estrategia ya que busca minimizar la tasa de error al momento de la implementación de la misma.

Finalmente, se recomienda que la gerencia del micro mercado Berocan, realice seguimiento y evaluación de las estrategias implementadas por medio de un sistema de indicadores, con el fin de llevar un registro oportuno del desempeño de la organización y se puedan detectar oportunidades de mejora a tiempo. De igual

manera, se recomienda que el plan estratégico sea revaluado en periodos no mayores a 5 años, buscando siempre la mejora continua del establecimiento comercial.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, J. (2018). Gerencia: Planeación & Estrategía. Recursos de gerencia.
- Ascencio, V. A., Campo, R. J., Ramírez, R. A., & C, L. Z. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Bernal, O. P. (2018). *Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa*. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2020). *Informe comportamiento del ecommerce en Colombia durante 2020 y perspectivas para 2021*. <https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-ecommerce-2020-2021.pdf>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2019). *Pasos para crear mi empresa*. <https://www.camaradirecta.com/gestionar-mis-registros/como-crear-mi-empresa>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2020). *Código Actividad Económica CIIU*. Recuperado el 31 de Enero de 2020, de <http://www.sintramites.com/sintramites/General/ActividadEconomica.aspx>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2020). *Pasos para crear mi empresa*. Recuperado el 31 de Enero de 2020, de Paso 7: Impuesto de registro: <https://www.camaradirecta.com/crear-mi-empresa/como-crear-mi-empresa>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2020). *Pasos para crear mi empresa*. Recuperado el 31 de Enero de 2020, de Paso 9: Consultar Ficha de Establecimiento Comercial: <https://www.camaradirecta.com/crear-mi-empresa/como-crear-mi-empresa>
- Cerem. (2016). *¿Cómo medir una estrategia con SPACE?* <https://www.cerembs.co/blog/como-medir-una-estrategia-con-space>

- Chapman, A. (2020). *Análisis DOFA y análisis PEST*.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México D.F: Mc GrawHill.
- ConfeCámaras. (2019). *Tarifas de Registro Mercantil y de Proponentes 2020*. Recuperado el 31 de Enero de 2020, de <https://www.camaradirecta.com/media/2d6418d9af0300c558ec29b5e81097f5f07c4787.pdf>
- ConfeCámaras. (2020). *Registro Mercantil*. Recuperado el 31 de Enero de 2020, de <http://www.rues.org.co/RM>
- Contreras, D. (2017). *Planificación y Control*. Mogrovejo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Cortés, J. (2018). *Importancia de identificar y mitigar los riesgos en la planeación estratégica*. Bogotá: Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio.
- Cuevas, J. L. (2017). *Plan estratégico de gestión aplicado en la industria de la construcción. Caso de estudio: Empresa Diarco Group S.A.S*. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14550/1/Proyecto%20de%20grado%20JC.pdf>
- El Tiempo. (2020). *Sancionarán a quien no cumpla normas de bioseguridad en Bucaramanga*. <https://www.eltiempo.com/colombia/santander-512612>
- Ferreira, K. (2020). *Penetración de mercado: qué es, cómo funciona esta estrategia y ejemplos de su aplicación*. <https://rockcontent.com/es/blog/penetracion-de-mercado/>
- Figuroa, G. L. (2017). *Modelo de Plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. Manabí: Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- Fred, D. (2013). *En Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F: Pearson.
- Fred, D. (2018). *Concepto de administración estratégica*. México: Pearson.

- González, J. M., Manrique, O., & Bonilla, O. (2015). *La visión gerencial como factor de competitividad*. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a04.pdf>
- Govea, A. (2016). Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 389-398.
- Gutiérrez, A. (2020). *Los hogares van menos veces a comprar pero gastan más en productos de la canasta familiar*. <https://www.larepublica.co/consumo/los-hogares-van-menos-veces-a-comprar-pero-gastan-mas-en-productos-de-la-canasta-familiar-3045670>
- Guzmán, M. (2020). *Retos y tendencias para las empresas en 2021*. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/retos-y-tendencias-para-las-empresas-en-2021.html>
- Jaramillo, S. A., & Tenorio, D. J. (2019). *Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. Espíritu emprendedor*. <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). *Putting the Balanced Scorecard to work*. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZT57xSrPJ5YC&oi=fnd&pg=PA66&dq=balanced+scorecard&ots=BYR2IRq-7w&sig=GMZ9I0_XZtwj-losFp9B0sUrtdA#v=onepage&q=balanced%20scorecard&f=false
- La República. (2020). *Las tiendas de barrio refuerzan el abasto y aumentan sus ventas durante el aislamiento*. larepublica.co/especiales/101-buenas-ideas/las-tiendas-de-barrio-refuerzan-el-abasto-y-aumentan-sus-ventas-durante-el-aislamiento-2990170
- Leal, N. (2020). *Transformación digital en las tiendas*. <https://computerworld.co/transformacion-digital-en-las-tiendas/>

- Martínez, J. (2018). *El entorno general y el entorno específico*.
<http://www.econosublime.com/2018/12/entorno-general-entorno-especifico.html>
- Mejía, C. O., & Agudelo, I. (2016). *Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia*. Estudios Gerenciales.
- Molina, A. (2016). *¿Qué es la administración estratégica?* Lima: ESAN.
- Monsalve, M. (2016). *Propuesta de análisis estratégico utilizando matriz SPACE*.
http://sochedi2016.ufro.cl/wp-content/uploads/2016/10/SOCHEDI_2016_paper_87.pdf
- Muñoz, S. (2017). *La Matriz PEYEA*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de
https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/4_la_matriz_pey_ea.pdf
- Muñoz, S. (2017). *Matriz BCG*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de
https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/matriz_bcg.pdf
- Olivares, F. (2019). *Tendencias de consumo de la industria alimentaria*.
https://www.ey.com/es_co/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos
- Omaña, E. F. (2016). *Creación del plan estratégico para la empresa Construcciones Interventorías y Suministros de Santander S.A.S*.
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/163508.pdf>
- Pérez, A. (2021). *Análisis externo de una empresa: 3 formas de plantearlo*.
<https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/analisis-externo-de-una-empresa-3-formas-de-plantearlo>
- Portafolio. (2020). *¿Qué está pasando con la economía del barrio en medio de la pandemia?* <https://www.portafolio.co/economia/que-esta-pasando-con-la-del-barrio-en-medio-de-la-pandemia-542709>

- Prieto, D. (2014). *Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial "FEQUIMA": Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601009.pdf>
- Ramírez, J. R. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Revista Gerente. (2020). Consumo en Pandemia. *Revista Gerente*, 23-24.
- Rodriguez, F. (2018). *Formulación de la planeación estratégica y diseño de un sistema de indicadores para la empresa Calzado Princesa*. Bucaramanga: Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Sánchez, I. J. (2017). *The strategic planning in the Cuban Health System. MEDISAN*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192017000500019&lng=es&tlng=en.
- Sapiro, A., & Chiavento, I. (2017). *Planeación estratégica*. México: MCGRAW-HILL Interamericana editores, S.A.
- Semana. (2020). *El dramático impacto social que ha dejado la pandemia en Colombia*. semana.com/nacion/articulo/pandemia-en-colombia-impacto-social-del-coronavirus-en-el-pais/701305/
- Serna, H. (2016). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Serna, H. (2020). *ANALISIS EXTERNO. EL POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)*. <https://gerest.es.tl/analisis-poam.htm>
- Tarzijan, J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Vargas, P. (2020). *Gobierno lanzó el programa Tiendas para la Gente con el que ayudará a 910 tenderos*. <https://www.larepublica.co/economia/gobierno-lanzo-el-programa-tiendas-para-la-gente-con-el-que-ayudara-a-910-tenderos-3054142>
- Vega, A. I. (2017). *Diseño de planeación estratratégica para la innovación , tecnología, & educación S.A.S Fundamentado en el Balnced Scored Card con el fin de mejorar la competitividad para el perido 2016 - 2021 en la ciudad de Bucaramanga*. Bucaramanga.
- Zea, N. (2017). *Administración General*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.

9. APENDICES

A continuación, se exponen las listas de chequeo utilizadas durante la ejecución del análisis interno.

Apéndice A.

Cuestionario área administrativa

N°	Pregunta	Si	No
1	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?		
2	¿La empresa cuenta con misión y visión?		
3	¿La compañía cuenta con objetivos y metas?		
4	¿La compañía ha divulgado su plan estratégico?		
5	¿Existe una estructura organizacional dentro de la institución?		
6	¿Están definidos de forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?		
7	¿Posee la empresa un Sistema de Control de Gestión?		
8	¿Se manejan indicadores de seguimiento de procesos?		
9	¿Existen políticas al interior de la entidad?		
10	¿La empresa cuenta con un Plan de Contingencia?		

Apéndice B.

Cuestionario área de mercadeo

N°	Pregunta	Si	No
11	¿Realiza la empresa investigación de mercados en donde se determine preferencia, gusto y necesidades de los clientes?		
12	¿Se ha determinado el nivel de participación que posee la institución dentro del mercado?		
13	¿La organización tiene un mercado objetivo definido?		
14	¿Se ha determinado la oferta y la demanda dentro del sector?		
15	¿Existen barreras de entrada para los competidores dentro del mercado?		
16	¿Se han detectado las ventajas que tiene la empresa sobre los competidores?		
17	¿Utiliza la empresa diferentes canales de promoción de servicios?		
18	¿Existe un sistema de información con la caracterización de los clientes?		

N°	Pregunta	Si	No
19	¿Se realiza investigación sistemática de los clientes?		
20	¿Conoce la organización el nivel de satisfacción de sus consumidores?		

Apéndice C.

Cuestionario área de finanzas

N°	Pregunta	Si	No
21	¿Se realiza planificación financiera para los proyectos a desarrollar por parte de la empresa?		
22	¿Se ha definido la rentabilidad del negocio?		
23	¿Se ha realizado una formalización e integración de los presupuestos?		
24	¿Se implementa un análisis con indicadores financieros?		
25	¿Se ha determinado el índice de liquidez de la empresa?		
26	¿Se ha determinado la capacidad de endeudamiento de la organización?		
27	¿Se ha establecido un peso porcentual de cada rubro dentro de los activos, pasivos y patrimonio?		
28	Razón de crecimiento		
29	¿Se ha determinado la capacidad de endeudamiento de la organización?		
30	¿Se ha definido el índice de rentabilidad y apalancamiento?		

Apéndice D.

Cuestionario área de servicios

N°	Pregunta	Si	No
31	¿Se han estandarizado los procesos de la empresa?		
32	¿Se han diseñado de forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?		
33	¿Se han identificado los factores que puedan interferir en la productividad de la compañía?		
34	¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?		
35	¿Existe un departamento de calidad dentro de la organización?		
36	¿Están definidos los estándares de calidad?		

37	¿La empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?		
38	¿Se realizan auditorías internas?		
39	¿La empresa cuenta con indicadores de calidad?		
40	¿Se ha establecido el nivel de investigación y desarrollo del sector?		

Apéndice E.

Cuestionario área de talento humano

N°	Pregunta	Si	No
41	¿Cuenta la empresa con un departamento de talento humano?		
42	¿Se realiza proceso de selección de personal dentro de la empresa?		
43	¿Los trabajadores de la empresa reciben capacitación?		
44	¿Se evalúan y retroalimentan las capacitaciones?		
45	¿Existe un sistema de administración de salarios?		
46	¿La empresa cuenta con un programa de incentivos y sanciones?		
47	¿Se mantiene motivado el personal de la empresa?		
48	¿Existe un código de ética institucional?		
49	¿Se mantienen buenas relaciones personales dentro de los equipos de trabajo de la empresa?		
50	¿Existen oportunidades de liderazgo?		

10. ANEXOS

A continuación, se exponen las diapositivas utilizadas durante la socialización realizada a la gerente del micro mercado Berocan, de la propuesta de planeación estratégica.

Anexo A.

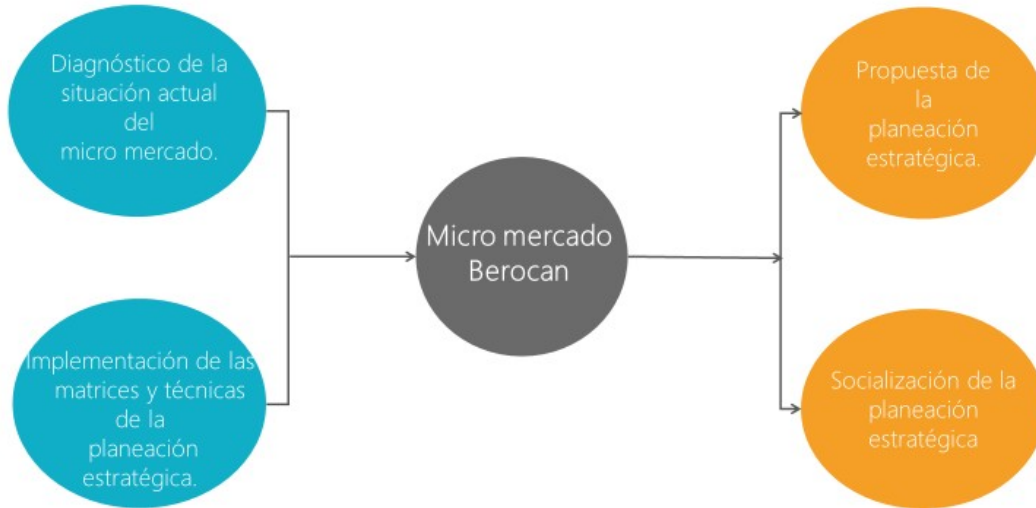
Diapositiva de presentación



Anexo B.

Diapositiva desarrollo del proyecto

Planeación estratégica.



Anexo C.

Diapositiva diagnóstica del micro mercado Berocan

Diagnóstico del micro mercado



Anexo D.

Diapositiva matrices y técnicas de la planeación estratégica

Matrices y técnicas



Anexo E.

Diapositiva propuesta de planeación estratégica

Propuesta de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia



Anexo F.

Diapositiva conclusiones

Conclusiones



Se logró determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del macro y microentorno mediante la aplicación de diferentes matrices y con base en estos resultados y en acuerdo con la gerente del Micro mercado Berocan, se define que la empresa se encuentra en un escenario débil en cuanto a los factores externos e internos.

Se logró identificar y priorizar aquellos factores externos que podían tener influencia significativa sobre la rentabilidad de la empresa, integrándolos dentro del plan de diseño de estrategias.

La importancia de la formulación de una planeación estratégica para el desarrollo y posicionamiento del micro mercado Berocan, es significativa, debido a que garantiza un mejor funcionamiento y cumplimiento de las actividades realizadas en la empresa, al implementar estrategias evaluadas y controladas en el transcurso de la ejecución de sus objetivos.

El uso de recursos de planeación estratégica como la matriz DOFA, la Boston Consulting Group, la matriz SPACE y la matriz de la gran estrategia lograron establecer que el micro mercado Berocan debe enfocar sus esfuerzos hacia la penetración del mercado.



Anexo G.

Diapositiva recomendaciones

Recomendaciones



Se recomienda al personal administrativo del micro mercado Berocan, evaluar y aplicar las estrategias presentadas en este documento con el fin de mejorar su sostenibilidad dentro del sector del comercio al por menor en la región.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, es importante que todos los colaboradores participen activamente en la metodología estructurada, entendiendo la razón por la cual fue realizado el presente trabajo con el propósito de reconocer los beneficios y la importancia que tiene estructurar un plan estratégico para la empresa.

Se recomienda que la gerencia del micro mercado Berocan, realice seguimiento y evaluación de las estrategias implementadas por medio de un sistema de indicadores, con el fin de llevar un registro oportuno del desempeño de la organización y se puedan detectar oportunidades de mejora a tiempo.