

**DIAGNÓSTICO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
VARIEDADES ENMANUEL**



LUIS ALEJANDRO MONTEALEGRE MUÑOZ

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CENTRO REGIONAL ALTO MAGDALENA, TEQUENDAMA Y SUMAPA7
GIRARDOT
2019**

**DIAGNÓSTICO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
VARIEDADES ENMANUEL**



LUIS ALEJANDRO MONTEALEGRE MUÑOZ

Proyecto formativo para optar por el título de Administrador de Empresas

Tutor de opción de Grado

ÁNGEL HERNANDO MUÑOZ QUIMBAYO

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN
DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CENTRO REGIONAL ALTO MAGDALENA, TEQUENDAMA Y SUMAPAZ

GIRARDOT

2019

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Girardot, 02 de diciembre de 2019

Agradecimientos

Primero, mi agradecimiento muy especial al asesor de mi línea de investigación, Ángel Hernando Muñoz Quimbayo, por su constante apoyo, crítica constructiva y guía para la presente tesis.

Segundo, a mis profesores de la Universidad Minuto de Dios por los conocimientos adquiridos y exigencias en todos los trabajos propuestos en cada curso que formaron parte de esta gran trayectoria de mi desarrollo profesional.

Por otro lado, quiero agradecer al Coordinador de programa al Señor Diego Hernando Cifuentes Bedoya, a la señora administradora; así como también a los colaboradores y encuestados de la empresa VARIEDADES ENMANUEL., por su tiempo en brindarme la información necesaria que ha hecho posible el desarrollo de la investigación.

Por último, deseo expresar mi gratitud y aprecio a todos mis seres queridos que me han dado su apoyo, comprensión y consejos para salir adelante en el transcurso de mis cinco años de mi carrera universitaria.

CONTENIDO

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	IV
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 Planteamiento del problema	18
1.2 Formulación del problema	19
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	21
3.1 Objetivo General	21
3.2 Objetivos Específicos	21
4. MARCO REFERENCIAL	22
4.1 Marco Teórico	22
4.1.1 Bases teóricas.	22
4.2 Hipótesis	43
4.2.1 Hipótesis general.	43
4.2.2 Hipótesis específicas.	43
5. METODOLOGÍA	44
5.1 Diseño Comprobatorio	44
5.2 Diseño de investigación	44
5.3 Población y muestra	45

5.3.1	Población.	45
5.3.2	Muestra.	45
5.4	Instrumentación	48
5.4.1	Procedimiento.	49
6.	RESULTADOS	51
6.1	Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de Variedades Enmanuel.	60
7.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA VARIEDADES ENMANUEL.	80
7.1	Visión	80
7.2	Misión	80
7.3	Valores	81
8.	CONCLUSIONES	98
9.	RECOMENDACIONES	100
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz FODA	25
Cuadro 2. Un ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo para UST, Inc.	29
Cuadro 3. Una muestra de la matriz de evaluación del factor interno para MandalayBay.	32
Cuadro 4. Ejemplo de matriz de perfil competitivo.	37
Cuadro 5. Operacionalización de variables.	47
Cuadro 6. Edades de los clientes de Variedades Enmanuel.	60
Cuadro 7. Cantidad de años como clientes en Variedades Enmanuel.	61
Cuadro 8. Frecuencia de compra	62
Cuadro 9. Productos de mayor demanda.	63
Cuadro 10. Razones para comprar en Variedades Enmanuel.	64
Cuadro 11. Mayor competencia de Variedades Enmanuel.	65
Cuadro 12. Grado de satisfacción en la empresa Variedades Enmanuel.	66
Cuadro 13. Promedio de gasto para adquirir determinados productos	67
Cuadro 14. Lo primero que viene en la mente del cliente cuando escucha Variedades Enmanuel.	68
Cuadro 15. Aspectos a mejorar en Variedades Enmanuel.	70
Cuadro 16. Personal eficiente y capacitado.	71
Cuadro 17. Establecimiento limpio y ordenado	72
Cuadro 18. Todo lo necesario para satisfacer las necesidades.	73
Cuadro 19. Variedad de productos disponibles en Variedades Enmanuel.	74
Cuadro 20. Página web y mayor publicidad	75

Cuadro 21. Solución de reclamos satisfactoriamente.	76
Cuadro 22. Promociones que le gustaría recibir a los clientes.	77
Cuadro 23. Calidad de productos que ofrece en Variedades Enmanuel.	78
Cuadro 24. Precios de Variedades Enmanuel.	79
Cuadro 25. Análisis de los valores de la empresa Variedades Enmanuel.	81
Cuadro 26. Matriz EFE de la empresa Variedades Enmanuel.	84
Cuadro 27. Matriz EFI de la empresa Variedades Enmanuel.	87
Cuadro 28. Matriz FODA de la empresa Variedades Enmanuel	89
Cuadro 29. Matriz PEYEA de la empresa Variedades Enmanuel.	91
Cuadro 30. Matriz de perfil competitivo de la empresa Variedades Enmanuel.	94
Cuadro 31. Beneficio/costo	96

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ejemplo de análisis PEST de la importadora y distribuidora Tello Hnos.	33
Figura 2. Matriz BCG.	39
Figura 3. El modelo de las cinco fuerzas de competencia.	40
Figura 4. Tendencias de la empresa Variedades Enmanuel según la entrevista al gerente y al administrador.	51
Figura 5. Plan estratégico de la empresa Variedades Enmanuel, según la entrevista al gerente y administrador	52
Figura 6. Competencia de la empresa Variedades Enmanuel según la entrevista al gerente y administrador	53
Figura 7. Servicio ideal de la empresa Variedades Enmanuel, según la entrevista al gerente y administrador	54
Figura 8. Incremento de ventas de la empresa Variedades Enmanuel, según la entrevista al gerente y administrador	55
Figura 10. Amenazas de la empresa Variedades Enmanuel, según la entrevista al gerente y administrador	57
Figura 11. Fortalezas de la empresa Variedades Enmanuel, según la entrevista al gerente y administrador	58
Figura 12. Debilidades de la empresa Variedades Enmanuel, según la entrevista al gerente y administrador	59
Figura 13. Estrategia a desarrollar según el resultado del eje “x” y “y” de la matriz PEYEA de la empresa Variedades Enmanuel	92

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Edades de los clientes de Variedades Enmanuel	60
Gráfica 2. Cantidad de años como clientes en Variedades Enmanuel	61
Gráfica 3. Frecuencia de compra	62
Gráfica 4. Productos de mayor demanda	63
Gráfica 5. Razones para comprar en Variedades Enmanuel.	64
Gráfica 6. Mayor competencia de Variedades Enmanuel	65
Gráfica 7. Grado de satisfacción en la empresa Variedades Enmanuel	66
Gráfica 8. Promedio de gasto para adquirir determinados productos	68
Gráfica 9. Lo primero que viene en la mente del cliente cuando escucha Variedades Enmanuel	69
Gráfica 10. Aspectos a mejorar en Variedades Enmanuel	70
Gráfica 11. Personal eficiente y capacitado	71
Gráfica 12. Establecimiento limpio y ordenado	72
Gráfica 13. Todo lo necesario para satisfacer las necesidades	73
Gráfica 14. Variedad de productos disponibles en Variedades Enmanuel	74
Gráfica 15. Página web y mayor publicidad	75
Gráfica 16. Solución de reclamos satisfactoriamente	76
Gráfica 17. Promociones que le gustaría recibir a los clientes	77
Gráfica 18. Calidad de productos que ofrece en Variedades Enmanuel	78
Gráfica 19. Precios de Variedades Enmanuel	79

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Guía de entrevista a profundidad	102
Anexo B. Cuestionario Estructurado	106

Resumen

El presente diagnóstico se desarrolló en la empresa “VARIEDADES ENMANUEL” la cual se dedica a la venta al por menor y al detal de bienes de consumo de productos; brindando un sistema de autoservicio para satisfacer las necesidades de los clientes.

Esta investigación tiene como objetivo general “Elaborar un diagnóstico de un plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa VARIEDADES ENMANUEL., en el periodo 2019 en adelante. Se utilizó un diseño mixto (cuantitativo-cualitativo), de tipo descriptivo y propositivo, se emplearon como instrumentos la entrevista a profundidad y la encuesta, resultando una muestra de 90 clientes siendo un tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple por conglomerado.

Se concluye que VARIEDADES ENMANUEL tiene variedad y calidad en sus productos, precios bajos, no invierte en publicidad y carece de un plan estratégico. Las principales estrategias que la empresa debería es implementar en construir apoyándose en los puntos fuertes, reforzar las áreas vulnerables, concentrar la inversión en segmentos con alta rentabilidad y bajo riesgo, penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo del producto. Además, el plan de acción que la empresa debe desarrollar está conformado por perspectiva, objetivo, estrategias, tácticas, actividades, el tiempo para realizarlas, el costo, el indicador que permitirá cumplir con lo propuesto y los criterios de aceptación.

Palabras Claves: Plan estratégico, ventas, situación de la empresa, estrategias para el plan estratégico, beneficio/costo.

Abstract

This study was developed in the company "VARIEDADES ENMANUEL.", which is engaged in retail of consumer goods perishable and non - perishable products; providing a self-service system to meet the needs of customers.

This research has as general objective to develop the proposal for a strategic plan to increase sales in the company "VARIEDADES ENMANUEL., in the period 2019". It used a mixed design (quantitative - qualitative), of a descriptive and purposeful type, were used as instruments deep interview and the survey, resulting in a sample of 278 customers being the type of simple random probabilistic sampling by conglomerate.

It is concluded that "VARIEDADES ENMANUEL" has a variety and quality in their products, low prices, does not invest in advertising and lacks a strategic plan. The main strategies that the company should implement are build based on the strengths, strengthen vulnerable areas, concentrate investment in segments with high returns and low risk, market penetration, development of new markets and product development. In addition, the plan of action that the company should develop is made up of perspective, objective, strategies, tactics, activities, the time to complete then, the cost, the indicator that will comply with the proposed and the criteria of acceptance.

Key Words: Strategic plan, sales, business situation, strategies for strategic plan, benefit /cost.

Introducción

Actualmente, las medianas empresas en Girardot buscan tener una ventaja competitiva para diferenciarse de la competencia y atraer más clientes; sin embargo, muchas de éstas no cuentan con un plan estratégico que les permita tener objetivos claros y estrategias correspondientes que logren alcanzarlos. Por tal motivo, la planeación estratégica juega un rol importante en el mundo empresarial ya que ayuda a la determinación de la situación actual de la entidad, al establecimiento e implementación de estrategias y tácticas direccionadas al cumplimiento de metas y objetivos de la organización; considerando una evaluación a lo planteado con la finalidad de lograr el éxito, el funcionamiento eficiente de las actividades, la sostenibilidad y acción innovadora de dirección y liderazgo.

La presente tesis tiene como propósito “Elaborar la propuesta de un plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa “VARIEDADES ENMANUEL.”, en el periodo 2019”, a partir de diagnosticar la situación actual de la empresa a través del análisis de sus componentes internos y externos, identificar las principales estrategias que contribuirán a incrementar las ventas en la empresa “VARIEDADES ENMANUEL.”, elaborar el plan de acción que permitirá implementar las estrategias en la empresa VARIEDADES ENMANUEL para incrementar sus ventas; y por último definir el beneficio/costo del plan estratégico para la empresa VARIEDADES ENMANUEL.

La metodología empleada en el estudio fue mixto (cuantitativo-cualitativo), de tipo descriptivo y propositivo. Así, para realizar el análisis cuantitativo y cualitativo se utilizaron los instrumentos entrevista a profundidad y cuestionario estructurado, respectivamente; complementándolo con información secundaria.

En cuanto al impacto potencial de la investigación, se divide en: Impacto en el conocimiento y en la práctica. Con relación al primero, la importancia de proponer un plan estratégico es para que la empresa “VARIEDADES ENMANUEL.” logre un mejor posicionamiento, optimice su competitividad e incremente sus ventas; y con relación al segundo, dicho estudio será beneficioso para la empresa “VARIEDADES ENMANUEL.” porque todos los que forman parte de ella sabrán cuándo y cómo utilizar las estrategias propuestas para alcanzar los objetivos y metas, también, este estudio será útil para las organizaciones que deseen implementarlo.

La investigación se ha estructurado por cuatro capítulos para un mejor entendimiento y comprensión del lector, lo cual se detalla a continuación:

Para el primer capítulo, se detalla el planteamiento y formulación del problema, conformado por el problema general y los problemas específicos; además se define el objetivo general y los específicos que se han planteado con el fin de alcanzarlos. Y por otra parte, se muestra el impacto potencial dividido en conocimiento y práctica.

Para el segundo capítulo, se establece la fundamentación teórica, que contiene los antecedentes nacionales e internacionales. Así mismo, las bases teóricas, el planteamiento de la hipótesis general e hipótesis específicas y el marco lógico.

Para el tercer capítulo, se define el diseño utilizado, así como también la población, la muestra, operacionalización de variables, los instrumentos y el procedimiento respectivo para la obtención de información precisa y detallada de la tesis.

Para el cuarto capítulo, se muestran los resultados del estudio y la discusión de éstos; por el cual se realiza la contrastación con los antecedentes, bases teóricas e hipótesis establecidas en la fundamentación teórica.

Finalmente, la investigación culmina con las conclusiones y recomendaciones procedentes de los objetivos y de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Además, se dan a conocer las referencias utilizadas en el estudio y los anexos respectivos que validan su desarrollo.

1. Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día, las medianas empresas como VARIEDADES ENMANUEL buscan lograr ser competitivos en el mercado; pero, no implementan planes que tengan objetivos estratégicos claros y concisos que se adecuen a la realidad de la empresa y les permita alcanzar sus metas en un horizonte temporal determinado, por tal motivo, la planeación estratégica es una herramienta básica que sirve como mapa de ruta para la dirección eficaz de las empresas con la finalidad de ser sostenibles en el tiempo.

En la actualidad han aparecido nuevos paradigmas como son el comercio electrónico, las tarjetas de crédito de consumo de los propios establecimientos y modelos diferentes como remates 100% de comercio electrónico a través de internet y modelos innovadores como la aparición del primer supermercado “Start- Up” en Berlín (Alemania) KE.DA.TE., donde a los pequeños productores innovadores se les da la oportunidad de vender sus productos y reciben estudios de mercado en forma gratuita para su crecimiento, según (Inforatail, 2018).

Por tal razón, surge la propuesta de un plan estratégico en la empresa LA EMPRESA VARIEDADES ENMANUEL para incrementar sus ventas, en el periodo 2019-2022, a efecto de no perder participación de mercado y competitividad.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál será el diagnóstico de un plan estratégico para la empresa “VARIEDADES ENMANUEL que contribuirá a incrementar sus ventas?

2. Justificación

La investigación aportará al estudio científico de la empresa VARIEDADES ENMANUEL., dando a conocer la importancia de proponer un plan estratégico que le garantice a la empresa incrementar sus ventas, de tal forma que este plan sea la base para que la empresa encuentre un mejor posicionamiento y así mismo, genere estrategias para optimizar su competitividad.

El presente trabajo será beneficioso para la empresa VARIEDADES ENMANUEL porque todos los miembros de la empresa sabrán cuándo y cómo utilizar las estrategias propuestas para alcanzar los objetivos y metas. Incluso, dicho estudio será útil para las medianas empresas que deseen implementar estrategias que les permita incrementar sus ventas y tomar decisiones asertivas que conlleven a un crecimiento sostenible.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Elaborar un diagnóstico de un plan estratégico en la empresa ENMANUEL, en el periodo 2019 en adelante.

3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Diagnosticar la situación actual de la empresa a través del análisis de sus componentes internos y externos.

- ❖ Identificar las principales estrategias que contribuirán a incrementar las ventas en la empresa.

- ❖ Elaborar el plan de acción que permitirá implementar las estrategias en la empresa para incrementar sus ventas.

- ❖ Definir el beneficio/costo del plan estratégico para la empresa.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

4.1.1 Bases teóricas.

4.1.1.1 *Etapas del plan estratégico.*

Según (Asesores, 2019), las etapas del plan estratégico se clasifican en:

4.1.1.2 *Análisis estratégico.*

Análisis Interno: se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa. También incluye establecer la visión, misión y valores.

Análisis Externo: comprende identificar las oportunidades y amenazas de la institución.

4.1.1.3 *Formulación de la estrategia.*

En esta etapa se debe establecer la estrategia a través de diferentes matrices estratégicas. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuáles deben abandonar la institución, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las

operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar a mercados internacionales o si es necesario fusionarse con otra institución.

4.1.1.4 *Implantación estratégica.*

Esta etapa consiste en la implantación del plan elaborado y control de su realización. En la implantación se debe poner en acción la estrategia establecida y en el proceso del control implica medir los resultados de las acciones emprendidas y diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

Proyección de ventas.

Según (Autónomos, 2015) una proyección de ventas es la cantidad de ingresos que una empresa espera obtener en el futuro procedente de las ventas. También es conocida como previsión de ventas; dicha proyección se representa en términos monetarios o de unidades y pueden calcularse sobre una base mensual, trimestral o anual.

Matriz FODA

Según (Espinosa, 2019) La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las

decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Según (Ochoa, 2012) La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

La estrategia FO: se basa en el uso de las fortalezas internas de las organizaciones con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee

muchas debilidades; aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o aun cambio estructural y de misión.

La estrategia DO: tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podrá decidir invertir en recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Cuadro 1. Matriz FODA

MATRIZ FODA		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	FORTALEZAS (F)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	DEBILIDADES (D)
		Hacer lista de fortalezas		Hacer lista de debilidades	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	OPORTUNIDADES (O)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (FO)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (DO)
Hacer lista de oportunidades		Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades		Minimizar debilidades aprovechando oportunidades	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	AMENAZAS (A)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	E ESTRATEGIAS (FA)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (DA)
Hacer lista de amenazas		Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas		Minimizar las debilidades y evitar amenazas	

Fuente: Información secundaria, brindada por la autora (SciELO, 2008)

Según (David, 2008) La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades- amenaza (FODA) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipo de estrategias: las estrategias FO (fortalezas- oportunidades), las estrategias DO (debilidades- oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-

amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas. Es por ello que se explica lo siguiente:

Las estrategias FO, utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos.

Las estrategias DO, tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades.

Las estrategias FA, utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo.

Las estrategias DA, son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria. De hecho, tal empresa podría tener que luchar por su supervivencia y quizá tenga que optar por las fusiones, reducciones, declaraciones de quiebra o la liquidación.

Matriz EFE

Según (R, Conceptos de Administración Estratégica, 2008) Una Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0

Fije una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde

a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.

Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se fundamentan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Cuadro 2. Un ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo para UST, Inc.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
<i>Amenazas</i>			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	.20	1	.20
TOTAL	1.00		2.10

Fuente: Información secundaria, brindada por el autor (R, Conceptos , 2008)

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

Matriz EFI

Según (R, Conceptos de Administración Estratégica, 2008) Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el

rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

Fije una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de diez a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.

Cuadro 3. Una muestra de la matriz de evaluación del factor interno

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas internas</i>			
1. El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2. Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	.10	4	.40
3. Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4. Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	.15	4	.60
5. Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6. Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7. Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8. Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9. Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10. Indicadores financieros	.05	3	.15
<i>Debilidades internas</i>			
1. La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	.05	1	.05
2. Poca diversificación	.05	2	.10
3. Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	.05	2	.10
4. Propiedades Laughlin	.10	1	.10
5. Pérdida reciente de alianzas estratégicas	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.75

Fuente: Información secundaria, brindada por el autor (R, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

Análisis PESTAL

Según (Candelario & Mejia, 2009) Este es el análisis de oportunidades y amenazas, el cual dará una perspectiva del pronóstico económico, político, socio- cultural y tecnológico de la empresa, los mismos que tienen una probabilidad de ocurrencia.



Figura 1. Ejemplo de análisis PEST de la importadora y distribuidora Tello Hnos.

Fuente: Información secundaria, brindada por las autoras (Candelario & Mejia, 2009)

Factores claves de éxito

Para el autor (Julio, 2008) Se trata en definitiva de identificar áreas y factores cuyo funcionamiento permitirán la implementación de una estrategia determinada. Deberán considerarse factores internos y externos de la organización, como actividades dentro de la organización que se deben realizar con especial atención, sucesos externos sobre los cuales la organización puede tener o no control y áreas de la organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo.

Según (Gutierrez, Rios, & Hernandez, 2018) Los Factores Críticos de Éxito son un número limitado (generalmente entre 3 y 8) de características, condiciones o variables que

inciden directamente sobre la eficacia, eficiencia y viabilidad de una organización, programa o proyecto. Sirve para la consecución de objetivos estratégicos; ayudando de forma determinante al mantenimiento (sostenibilidad, permanencia, pervivencia, crecimiento) de la organización en el Tiempo; y para ir alcanzando cuotas más altas en el camino hacia la Excelencia.

Los factores críticos de éxito (FCE), son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos propuestos de la empresa.

Una definición desde la perspectiva gerencial nos dice que “Son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las Organizaciones.”

Las características de los FCE:

Una aproximación válida para entender los FCE son sus características, que a lo largo de muchas experiencias en múltiples organizaciones se ha determinado que comparten gran cantidad de ellas, de las cuales se pueden extraer las siguientes:

- ❖ Son temporales y subjetivos.

- ❖ Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitividad de la entidad a que se refieren.

- ❖ Son específicos para cada negocio, organización, entidad o individuo.

- ❖ Reflejan las preferencias o puntos de vista respecto de las variables claves en un determinado momento.

- ❖ Se constituyen asimismo como elementos cruciales para el éxito de una organización durante el horizonte de su planificación.

- ❖ Son variables claves cuyo valor tiene un nivel crítico que al ser superado se considera como satisfactorio o exitoso. Lo contrario compromete seriamente la razón de ser de la entidad o la estrategia evaluada.

- ❖ El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas giran en torno a su concreción satisfactoria.

- ❖ Un plan o un proceso se consideran estratégicos para una organización cuando afectan a sus FCE.

❖ Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes los diseñen, su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza del negocio, así como del grado de madurez organizacional alcanzado.

Matriz de perfil competitivo

Para el autor (R, Conceptos de Administración Estratégica, 2008). La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC.

Así mismo, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incorporan datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

Cuadro 4. Ejemplo de matriz de perfil competitivo.

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	AVON		L'OREAL		PROCTER & GAMBLE		
	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Dirección	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.25		2.80

Fuente: Información secundaria, brindada por el autor (R, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

Matriz BCG

Para el autor (R, Conceptos de Administración Estratégica, 2008). La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna y externa (IE) están diseñadas para mejorar la formulación de estrategias de una empresa con divisiones múltiples. (El BCG es una empresa privada de consultoría en gerencia ubicada en Boston. El BCG emplea a 1 400 consultores en todo el mundo, pero redujo su fuerza laboral en 12% en el 2002.)

La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa.

La posición de la participación relativa en el mercado se presenta en el eje x de la matriz BCG. El punto medio del eje x se establece por lo general en .50, que corresponde a una división que posee la mitad de la participación en el mercado de la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento industrial en ventas, medida en términos porcentuales. Los porcentajes de la tasa de crecimiento que se ubican en el eje y varían de 20 a 20%, siendo 0.0 el punto central. Estos rangos numéricos se utilizan con frecuencia para los ejes X y Y, pero se podrían establecer otros valores numéricos según se considere apropiado para empresas en particular.

Interrogantes: las divisiones del cuadrante I tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado, aunque compiten en una industria de crecimiento rápido. Por lo general, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja.

Estrellas: las divisiones del cuadrante II (denominadas con frecuencia Estrellas) representan las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad. Las divisiones con una participación relativa alta en el mercado y una tasa de crecimiento industrial alta debe recibir una inversión importante para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas son estrategias adecuadas para estas divisiones.

Vacas generadoras de efectivo: las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una posición alta de la participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento lento. Se denominan Vacas generadoras de efectivo porque producen efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas. Muchas de las divisiones vacas actuales fueron Estrellas.

Perros: las divisiones del cuadrante IV de la empresa tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo; se les ha denominado Perros, porque son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa. Debido a su posición interna y externa débil, estas empresas sufren a menudo liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gastos.

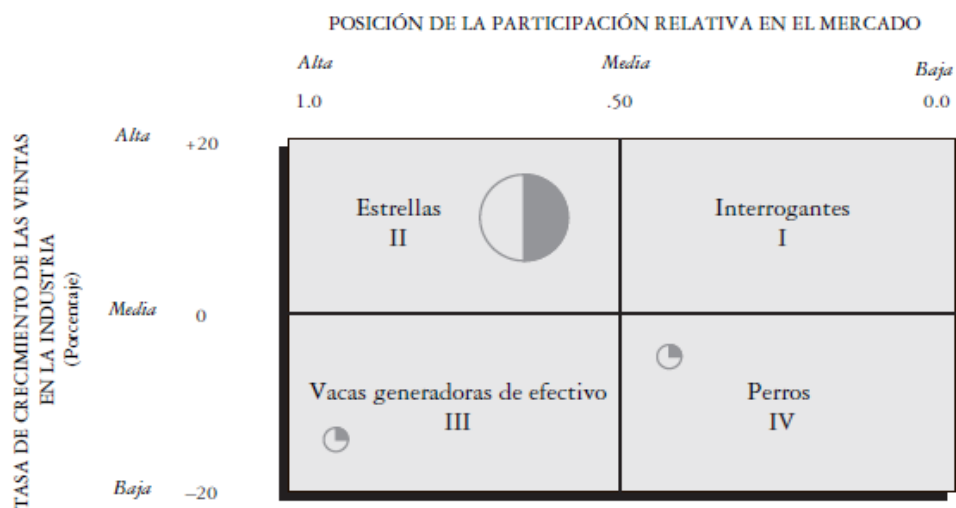


Figura 2. Matriz BCG.

Fuente: Información secundaria, brindada por el autor (R, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

Las cinco fuerzas de Porter

Según (R, Conceptos de Administración Estratégica, 2008). El Modelo de las Cinco Fuerzas de Competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

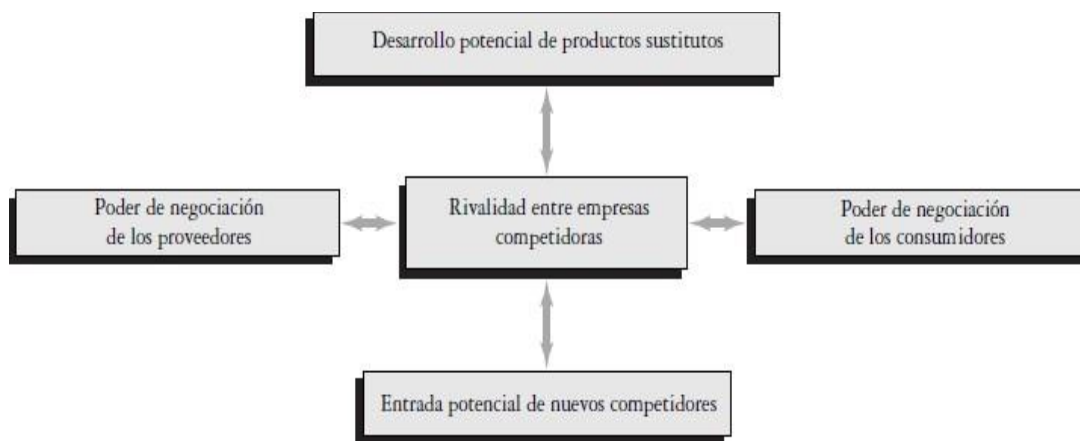


Figura 3. El modelo de las cinco fuerzas de competencia.

Fuente: Información secundaria, brindada por el autor (R, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los

cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el

dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados.

4.2 Hipótesis

4.2.1 Hipótesis general.

El plan estratégico incrementará las ventas por lo menos un 10% en Variedades Enmanuel, en el periodo 2019-2022

4.2.2 Hipótesis específicas.

- ❖ El análisis de los componentes internos y externos permitirá el diagnóstico de la situación actual de la empresa Variedades Enmanuel.

- ❖ La identificación de las principales estrategias contribuirá a incrementar las ventas en la empresa Variedades Enmanuel por lo menos un 10%.

- ❖ La elaboración del plan de acción permitirá implementar las estrategias en la empresa Variedades Enmanuel para incrementar sus ventas por lo menos un 10%.

- ❖ La propuesta de un plan estratégico para Variedades Enmanuel es viable con un resultado mayor a 1 en el beneficio/costo.

5. Metodología

5.1 Diseño Comprobatorio

La presente investigación utiliza los siguientes tipos:

- ❖ Descriptivo, porque según (Sampieri, Collao, & Lucio, 2014), resaltan que este tipo de investigación busca especificar las características y perfiles de clientes, procesos, objetos o cualquier tipo de fenómeno que se someta a un análisis.

- ❖ Propositivo, puesto que (Domingo & Ceres, 2014) menciona que este tipo de investigación parte de un diagnóstico, se establecen metas y se diseñan estrategias para poder alcanzar lo establecido.

5.2 Diseño de investigación

La investigación utiliza un Diseño Mixto:

- ❖ Cuantitativo, ya que señala que se usa la estadística y permite recoger datos numéricos a través de los resultados del cuestionario estructurado.

❖ Cualitativo, dado que nos dice que brindan información más profunda y realista a través las técnicas de observación, registro y entrevista a profundidad.

5.3 Población y muestra

5.3.1 Población.

La población objeto de estudio son todos los clientes que compran en VARIEDADES ENMANUEL, según la gerente resalta que la cantidad estimada de clientes por día es de 150 personas.

5.3.2 Muestra.

Se aplicó la siguiente fórmula que permitió determinar la muestra; la población se considera como finita debido a que la cantidad estimada es de 150 clientes por día.

$$N = \frac{z^2 p q x N}{E^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

n= tamaño de la muestra:

z= nivel de confianza elegido: 95% (1,96)

p= probabilidad a favor: 0,5

q= probabilidad en contra: 0,5

N= tamaño de la población: 150 personas

e= error máximo permitido: 0,05

Es por ello que se formulará de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 150}{0.05^2(150 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} =$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0.5 \times 0.5 \times 150}{0.05^2(150 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} =$$

$$n = \frac{144,06}{0,3725 + 0,9604} =$$

$$n = \frac{144,06}{1,3329} = 108.08$$

n = 108

El tipo de muestreo es probabilístico aleatorio simple por conglomerado.

En conclusión, la muestra para la “Encuesta” fue de 108 clientes, que forman parte de los criterios de inclusión, y los de exclusión son: el Área de gerencia, administrativo y contabilidad.

Para el instrumento “Entrevista a profundidad”; la muestra fue de 2 personas que corresponden al gerente y administrador de la empresa VARIEDADES ENMANUEL que forma parte del criterio de inclusión; y los de exclusión son: el Área de contabilidad y clientes.

Cuadro 5. Operacionalización de variables.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	
Plan estratégico		EFE	-Observación	
		EFI	-Fuentes secundarias	
	Análisis estratégico	FODA	-Entrevista a	
		Análisis Pestal	profundidad	
		5 Fuerzas De Porter		
		PEYEA	-Cuestionario estructurado	
	Formulación de la estrategia		-Matriz de Ansoff	-Entrevista a
			-Las tres estrategias de crecimiento según Philip Khotler	Profundidad
			-Fuentes secundarias	
			-Fuentes internas	
Ventas	Beneficio/costo	C/B	-Flujo de caja (sólo ingresos)	

Fuente: Elaboración propia

5.4 Instrumentación

Los instrumentos para el diseño cualitativo que se utilizaron fueron la guía de análisis documental y la entrevista a profundidad; en tanto que, el instrumento para el diseño cuantitativo fue el cuestionario estructurado.

Todos ellos se muestran en los anexos:

- ❖ Anexo N° 01; se presenta la guía de entrevista a profundidad al gerente y administrador.

- ❖ Anexo N° 02; se muestra el cuestionario estructurado para los clientes de Variedades Enmanuel.

La entrevista a profundidad tuvo como objetivo obtener información preliminar para realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa; y el cuestionario estructurado para obtener información acerca de la percepción y satisfacción de los clientes.

La validez de cada uno de los instrumentos fueron analizados a través del criterio de expertos.

5.4.1 Procedimiento.

La presente investigación se realizó de la siguiente manera:

- ❖ Se le otorgó de manera impresa al dueño de la empresa Variedades Enmanuel una plantilla de consentimiento informado que permitió ser más confiable el desarrollo de la investigación.

- ❖ Se elaboró la guía de entrevista a profundidad, que fueron formuladas con diferentes preguntas, para el gerente y administrador de la empresa.

- ❖ Se diseñó el cuestionario estructurado en la que se formularon preguntas abiertas y cerradas dirigida a los clientes.

- ❖ Se presentó a los expertos, los instrumentos para su validación.

- ❖ Se coordinó con el gerente y el administrador de la empresa para acordar la fecha y hora de la entrevista a profundidad a aplicarse, con una duración de 60 minutos.

- ❖ Se aplicó la encuesta a los clientes, con una duración de 4 semanas.

- ❖ Se revisó la información secundaria que permitió hacer más confiable el procesamiento y análisis de la información; garantizando el control de la calidad del mismo.

- ❖ Se obtuvo la información final, procesada y analizada, se diseñaron las diferentes matrices estratégicas.

- ❖ Se elaboró la discusión de los resultados donde se confrontó con las hipótesis establecidas.

- ❖ Se establecieron las conclusiones y recomendaciones.

6. Resultados

Para poder cumplir con los objetivos del presente estudio y la elaboración de cada matriz se ha creído conveniente utilizar técnicas de recoger información como son, entrevista a profundidad y encuestas, las cuales se desarrollaron en el trabajo de campo, y tuvieron como protagonistas al gerente, administrador y clientes de la empresa Variedades Enmanuel.



Figura 4. Tendencias de la empresa Variedades Enmanuel según la entrevista al gerente y al administrador.

Fuente: Elaboración propia

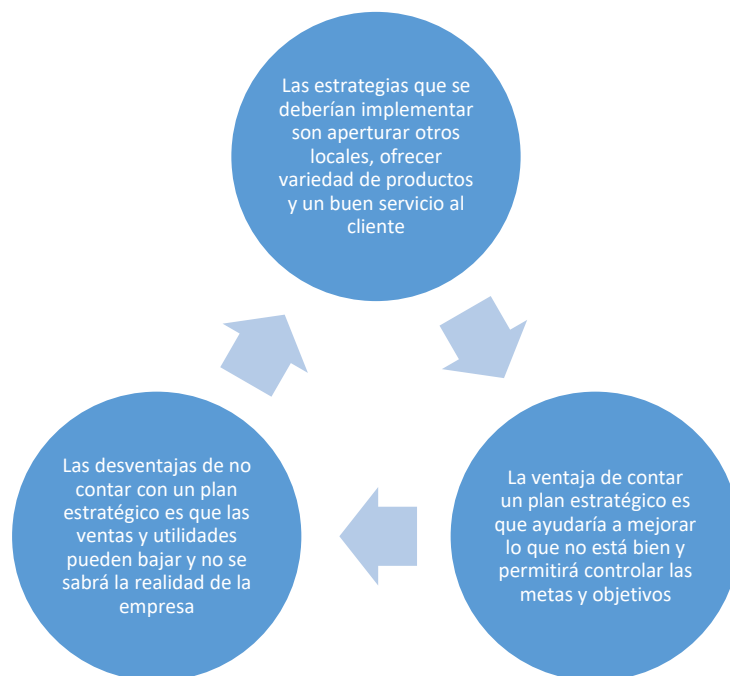


Figura 5. Plan estratégico de la empresa Variedades Enmanuel, según la entrevista al gerente y administrador

Fuente: Elaboración propia

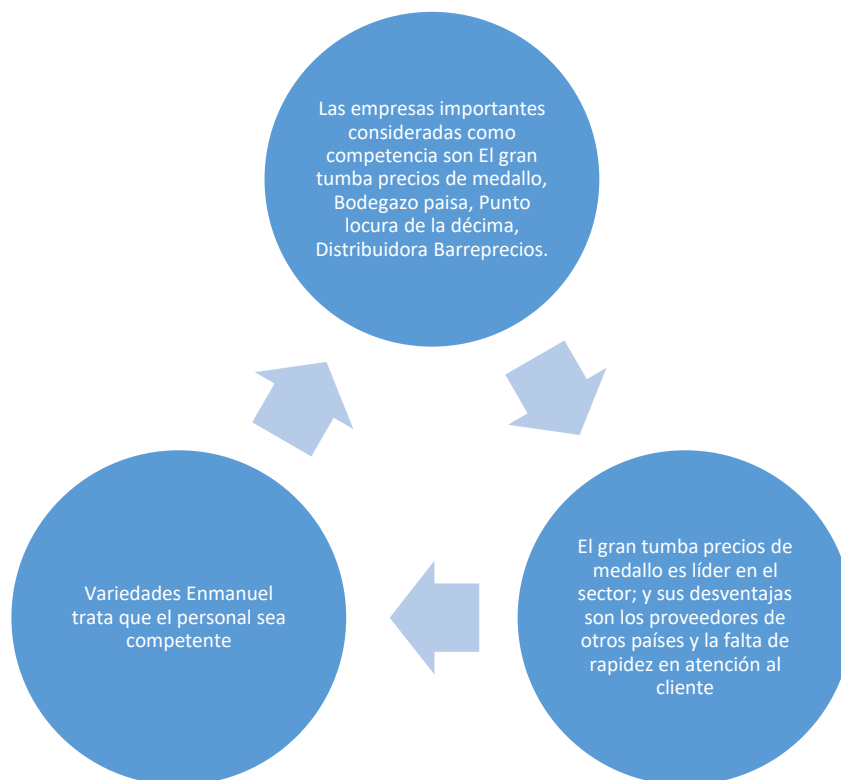


Figura 6. Competencia de la empresa Variedades Enmanuel según la entrevista al gerente y administrador

Fuente: Elaboración propia

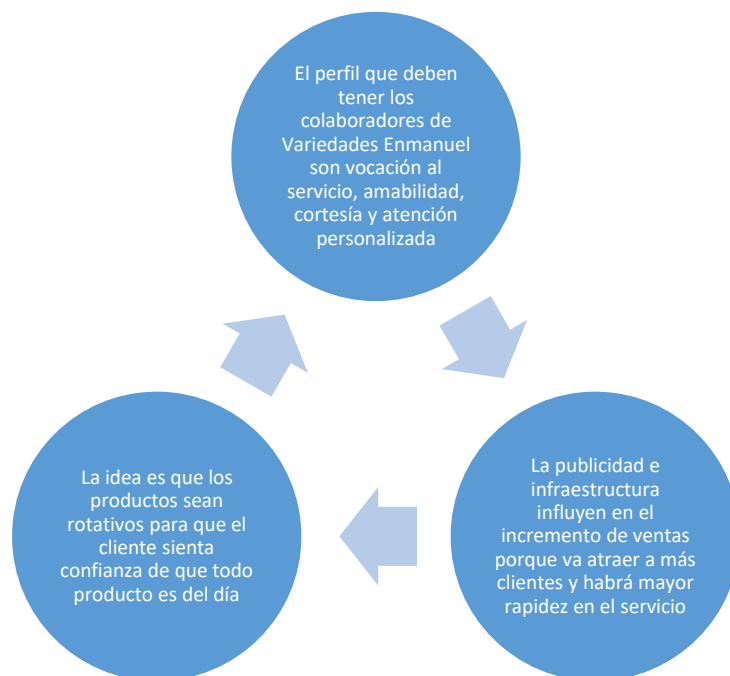


Figura 7. Servicio ideal de la empresa Variedades Enmanuel, según la entrevista al gerente y administrador

Fuente: Elaboración propia



Figura 8. Incremento de ventas de la empresa Variedades Enmanuel, según la entrevista al gerente y administrador

Fuente: Elaboración propia

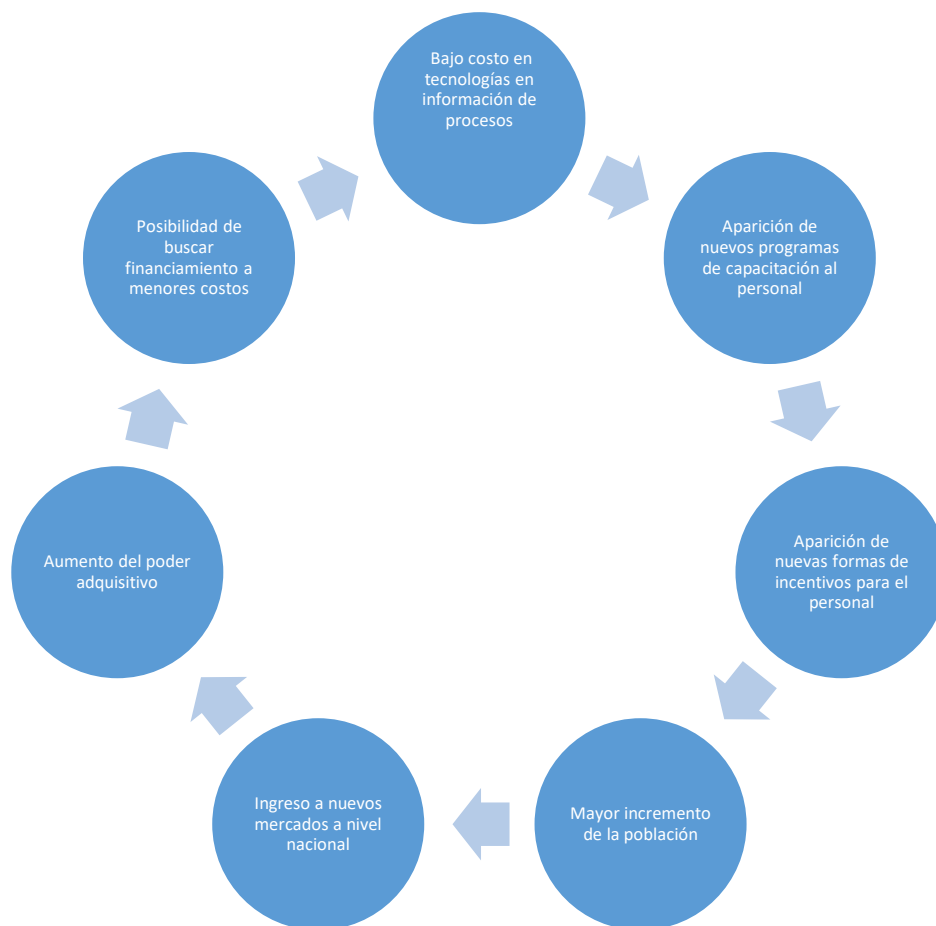


Figura 9. Oportunidades de la empresa Variedades Enmanuel, según la entrevista al gerente y administrador

Fuente: Elaboración propia

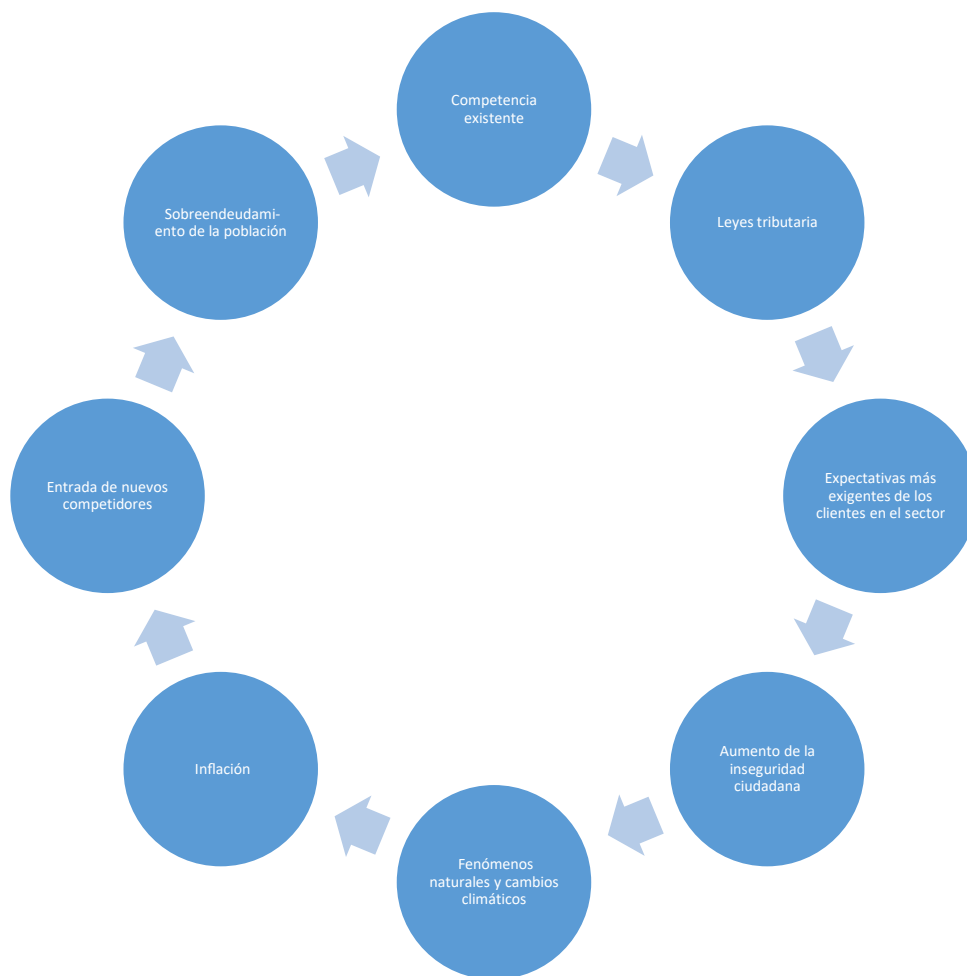


Figura 10. Amenazas de la empresa Variedades Enmanuel, según la entrevista al gerente y administrador

Fuente: Elaboración propia

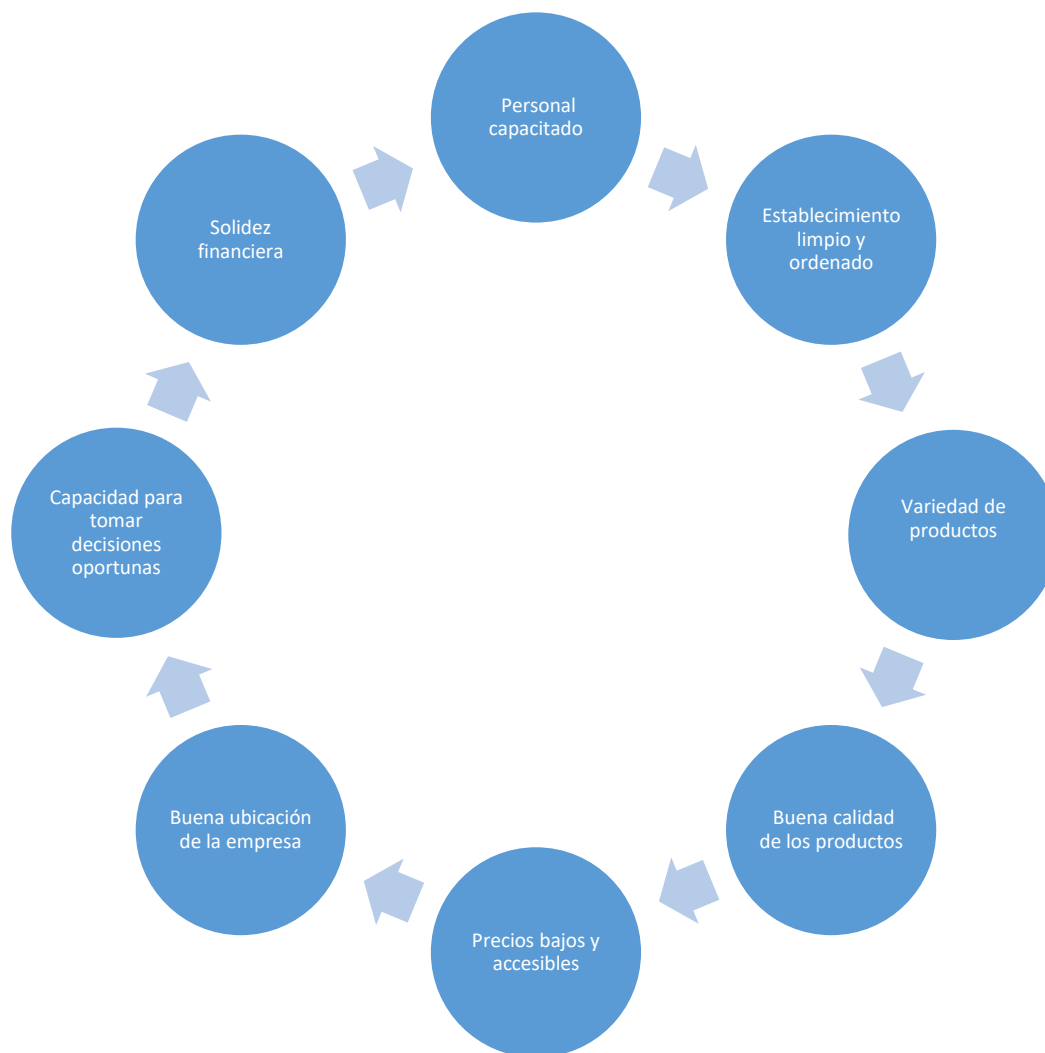


Figura 11. Fortalezas de la empresa Variedades Enmanuel, según la entrevista al gerente y administrador

Fuente: Elaboración propia

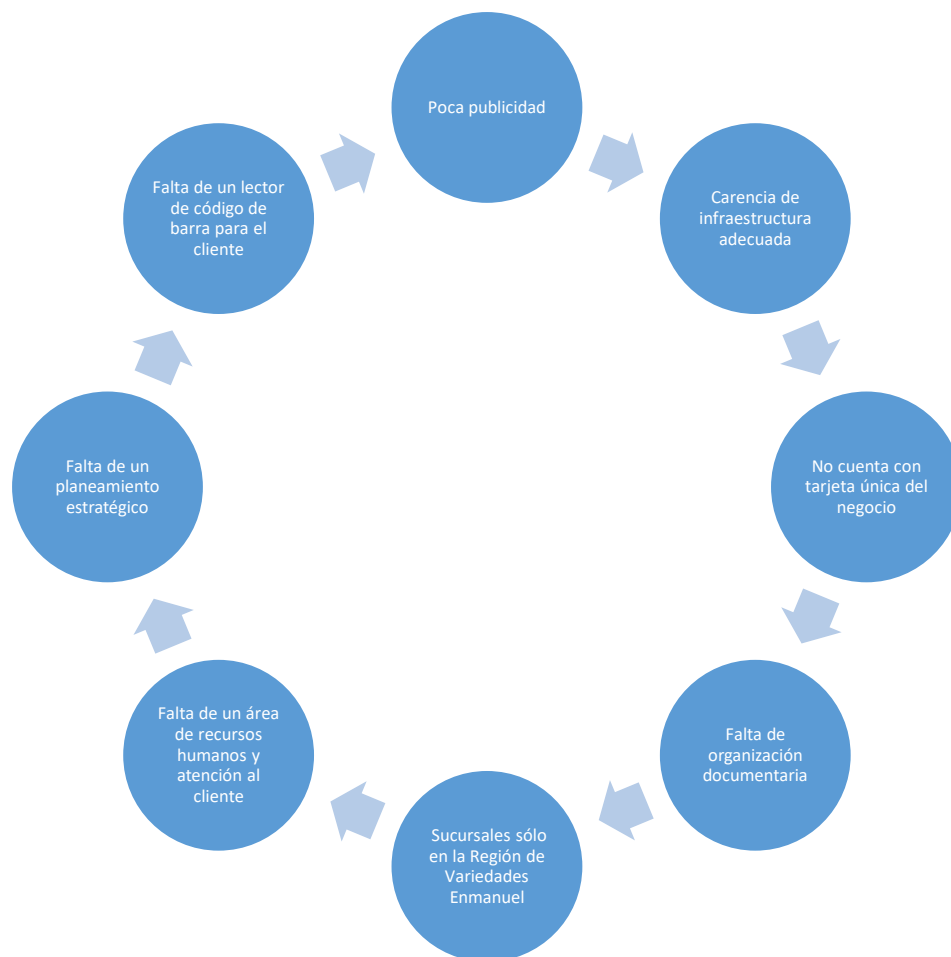


Figura 12. Debilidades de la empresa Variedades Enmanuel, según la entrevista al gerente y administrador

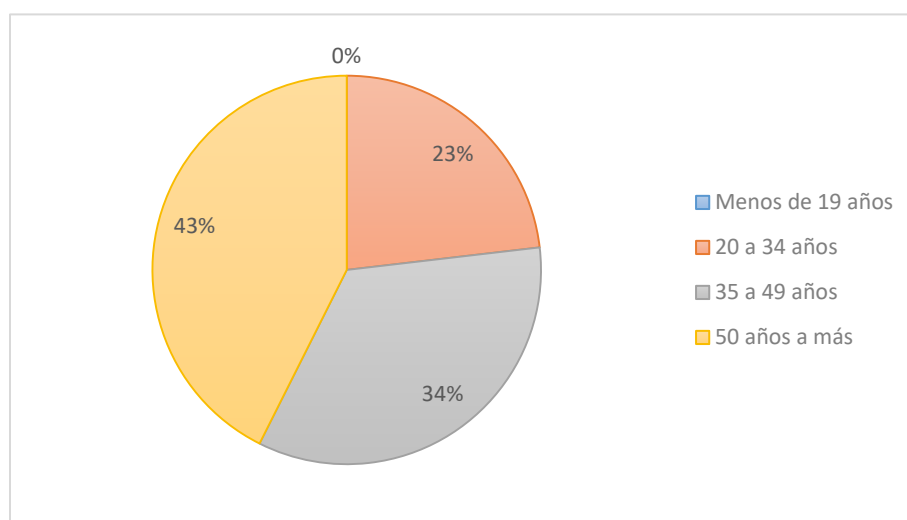
Fuente: Elaboración propia

6.1 Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de Variedades Enmanuel.

Cuadro 6. Edades de los clientes de Variedades Enmanuel.

Edades		
Menos de 19 años	0	0%
20 a 34 años	25	23%
35 a 49 años	37	34%
50 años a más	46	43%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 1. Edades de los clientes de Variedades Enmanuel

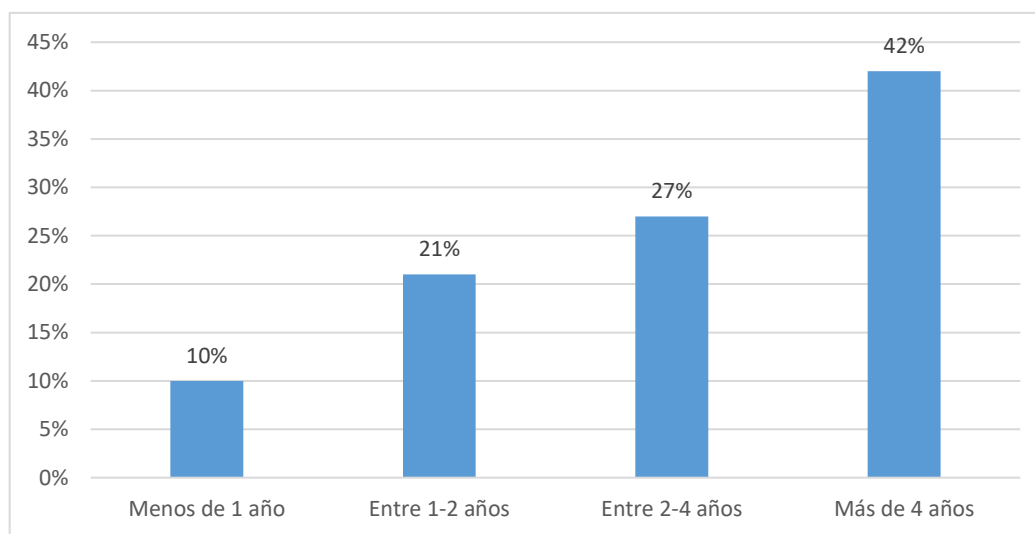
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 86% de los encuestados están en el rango de 35 años y más por lo que se determina que es un segmento adulto.

Cuadro 7. Cantidad de años como clientes en Variedades Enmanuel.

¿Desde cuándo Ud. es cliente de Variedades Enmanuel?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Menos de 1 año	0	0	2	9	11	10%
Entre 1-2 años	0	7	8	8	23	21%
Entre 2-4 años	0	6	7	18	29	27%
Más de 4 años	0	10	12	23	45	42%
Total	0	23	29	58	108	100%

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 2. Cantidad de años como clientes en Variedades Enmanuel

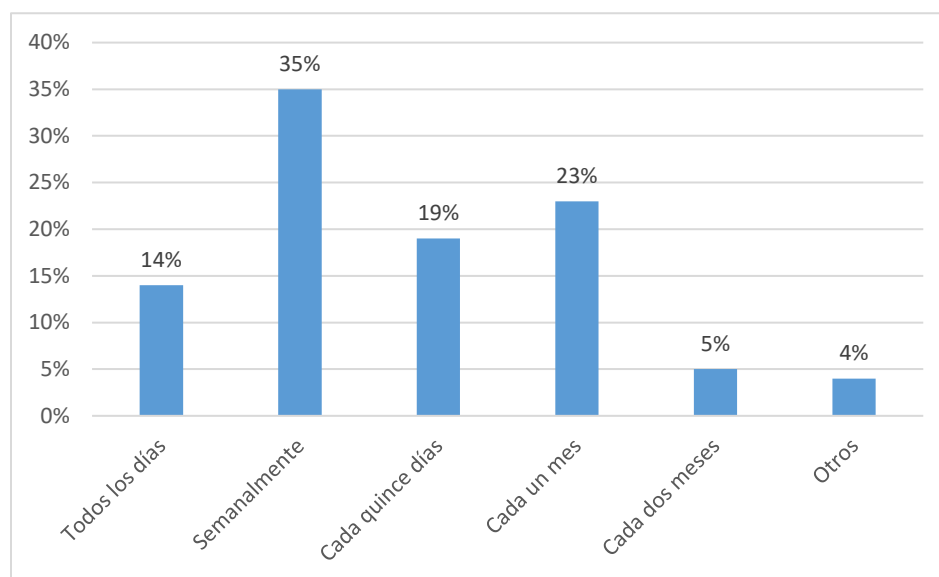
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 42% de los encuestados son clientes de Variedades Enmanuel con más de 4 años de antigüedad.

Cuadro 8. Frecuencia de compra

¿Con qué frecuencia compra en Variedades Enmanuel?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Todos los días	0	2	3	10	15	14%
Semanalmente	0	3	12	23	38	35%
Cada quince días	0	0	15	5	20	19%
Cada un mes	0	2	4	19	25	23%
Cada dos meses	0	1	2	3	6	5%
Otros	0	0	2	2	4	4%
Total	0	8	38	62	108	100%

Fuente: Elaboración propia

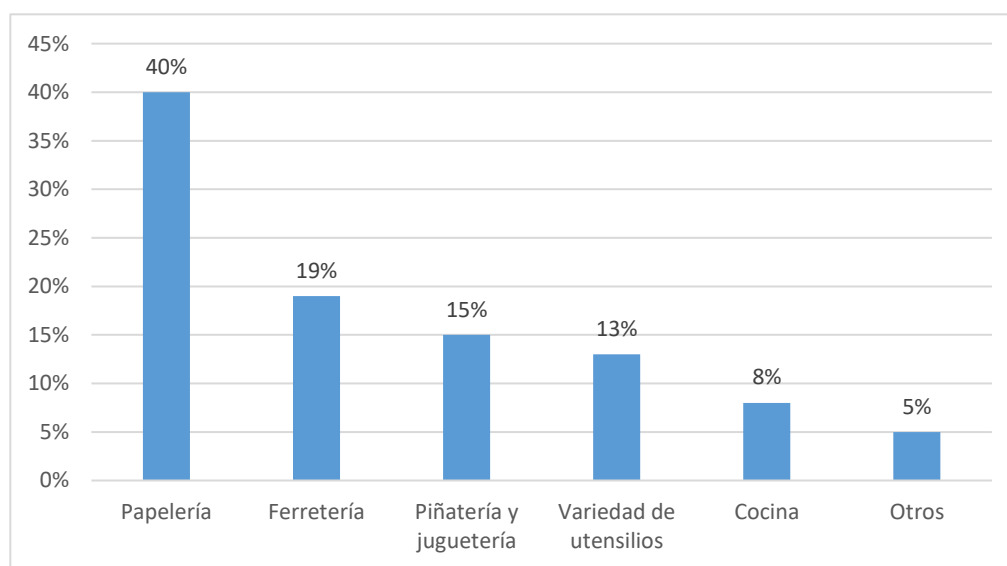
*Gráfica 3. Frecuencia de compra*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 35% de los encuestados tienen una frecuencia de compra semanal.

Cuadro 9. Productos de mayor demanda.

¿Cuál es la línea de productos que más compra?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Papelería	0	2	17	24	43	40%
Ferretería	0	2	7	12	21	19%
Piñatería y juguetería	0	2	10	4	16	15%
Variedad de utensilios	0	1	5	8	14	13%
Cocina	0	0	2	7	9	8%
Otros	0	0	4	1	5	5%
Total	0	7	45	119	108	100%

*Gráfica 4. Productos de mayor demanda*

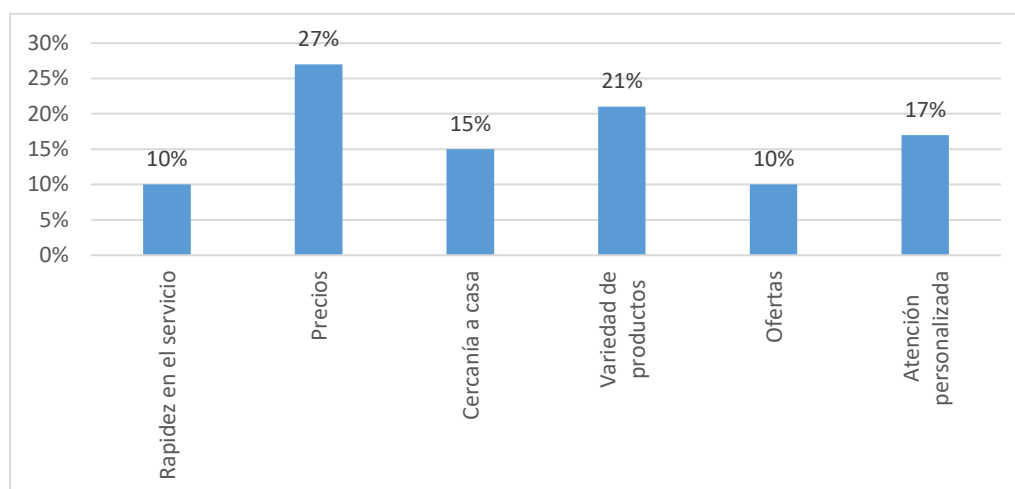
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 40% de los encuestados manifiestan que la línea de Papelería es la más comprada.

Cuadro 10. Razones para comprar en Variedades Enmanuel.

¿Cuáles son las razones por las que Ud. compra en Variedades Enmanuel?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Rapidez en el servicio	0	2	2	7	11	10%
Precios	0	3	9	17	29	27%
Cercanía a casa	0	2	8	6	16	15%
Variedad de productos	0	3	14	6	23	21%
Ofertas	0	0	6	5	11	10%
Atención personalizada	0	0	6	12	18	17%
Total	0	10	45	53	108	100%

Fuente: Elaboración propia



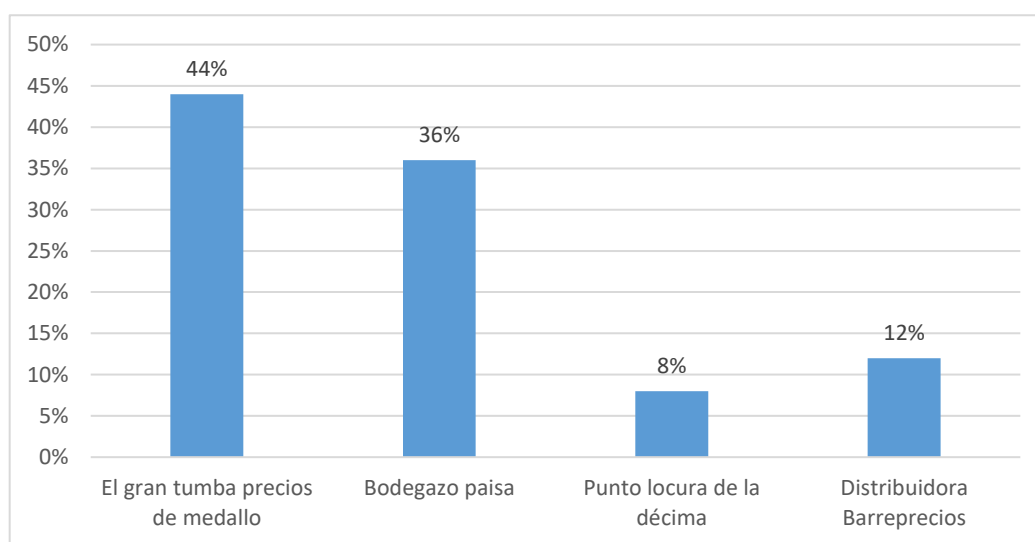
Gráfica 5. Razones para comprar en Variedades Enmanuel.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 27% de los encuestados manifiestan que la principal razón por la que compran en Variedades Enmanuel son los precios.

Cuadro 11. Mayor competencia de Variedades Enmanuel.

¿Cuál cree Ud. que es la mayor competencia Variedades Enmanuel?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
El gran tumba precios de medallo	0	10	23	23	56	44%
Bodegazo paisa	0	2	9	24	35	36%
Punto locura de la décima	0	1	5	1	7	8%
Distribuidora Barreprecios	0	0	4	6	10	12%
Total	0	13	41	54	108	100%



Gráfica 6. Mayor competencia de Variedades Enmanuel

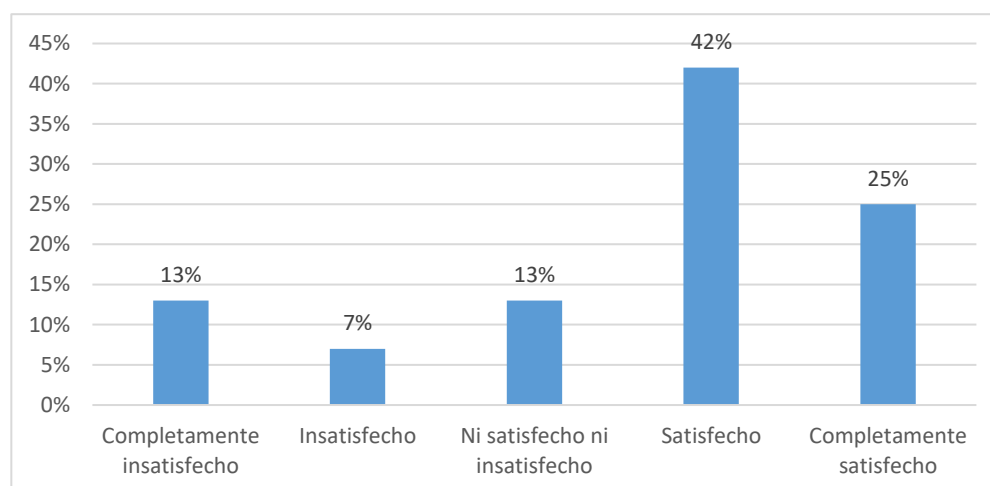
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 44% de los encuestados manifiestan que la mayor competencia de Variedades Enmanuel es El gran tumba precios de medallo, seguido del Bodegazo Paisa con un 36%.

Cuadro 12. Grado de satisfacción en la empresa Variedades Enmanuel.

¿Cuál es su grado de satisfacción en la empresa Variedades Enmanuel?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Completamente insatisfecho	0	4	5	5	14	13%
Insatisfecho	0	4	4	0	8	7%
Ni satisfecho ni insatisfecho	0	5	4	5	14	13%
Satisfecho	0	2	17	26	45	42%
Completamente satisfecho	0	2	10	5	27	25%
Total	0	17	40	41	108	100%

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 7. Grado de satisfacción en la empresa Variedades Enmanuel

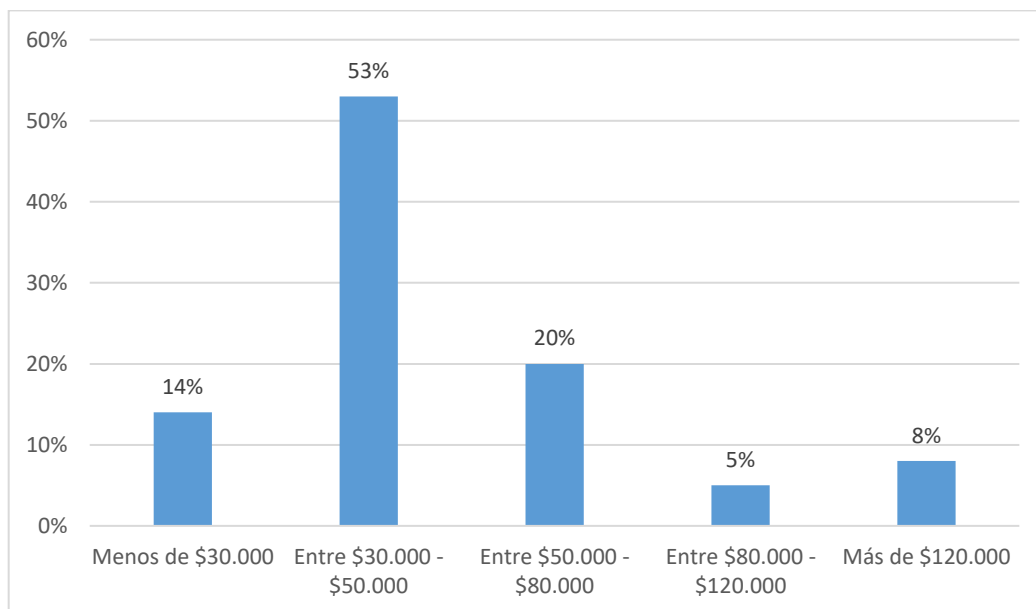
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 42% de los encuestados manifiestan que están satisfechos con el servicio brindado.

Cuadro 13. Promedio de gasto para adquirir determinados productos

¿Cuánto gasta en promedio por adquirir determinados productos?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Menos de \$30.000	0	0	6	9	15	14%
Entre \$30.000 - \$50.000	0	8	20	25	53	53%
Entre \$50.000 - \$80.000	0	4	11	7	22	20%
Entre \$80.000 -120.000	0	5	0	2	7	5%
Más de \$120.000	0	4	5	2	11	8%
Total	0	21	42	45	108	100%

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 8. Promedio de gasto para adquirir determinados productos

Fuente: Elaboración propia

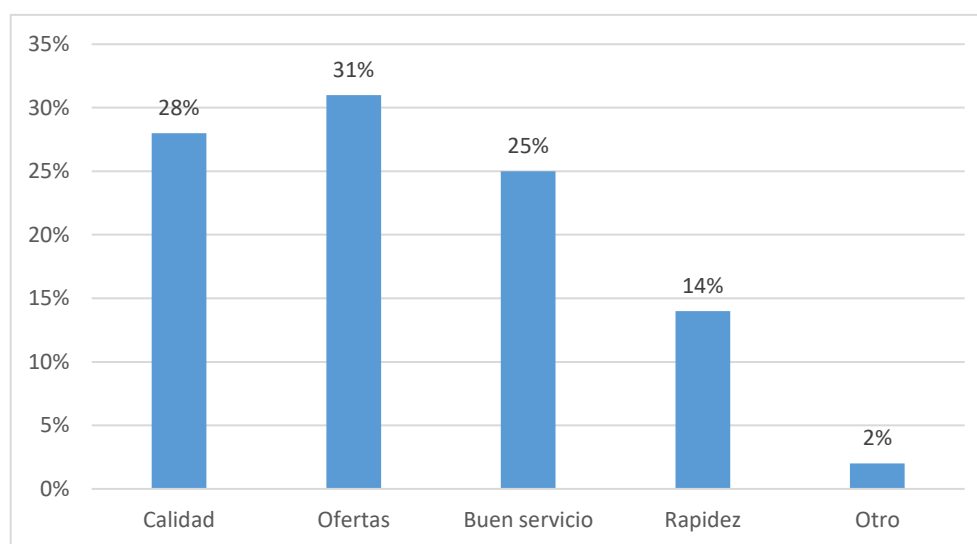
Interpretación: El 53% de los encuestados manifiestan que gastan en promedio de \$30.000 a \$50.000 por cada compra.

Cuadro 14. Lo primero que viene en la mente del cliente cuando escucha Variedades Enmanuel.

¿Qué es lo primero que se te viene en mente cuando escuchas Variedades Enmanuel?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Calidad	0	20	21	37	78	28%
Ofertas	0	7	38	41	86	31%
Buen servicio	0	14	14	41	69	25%

¿Qué es lo primero que se te viene en mente cuando escuchas Variedades Enmanuel?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Rapidez	0	8	17	14	39	14%
Otro	0	0	3	3	6	2%
Total	0	49	93	136	108	100%

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 9. Lo primero que viene en la mente del cliente cuando escucha Variedades

Enmanuel

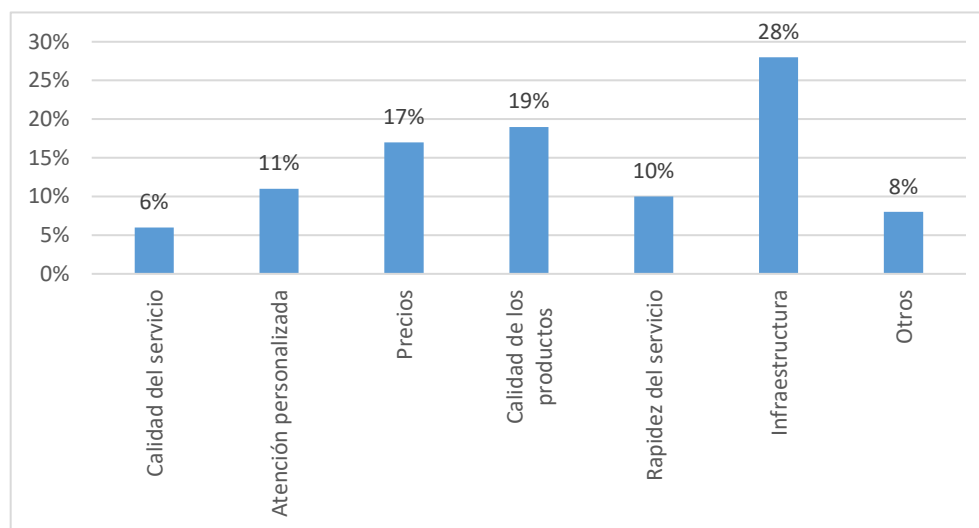
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 84% de los encuestados asocia el autoservicio con ofertas, calidad y buen servicio.

Cuadro 15. Aspectos a mejorar en Variedades Enmanuel.

¿Qué aspectos le gustaría que Variedades Enmanuel mejorara?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Calidad del servicio	0	0	7	18	25	9%
Atención personalizada	0	0	11	26	37	13%
Precios	0	7	15	18	40	14%
Calidad de los productos	0	11	15	18	44	16%
Rapidez del servicio	0	0	4	11	15	5%
Infraestructura	0	18	33	40	91	33%
Otros	0	0	8	18	26	9%
Total	0	36	93	149	108	100%

Fuente: Elaboración propia

*Gráfica 10. Aspectos a mejorar en Variedades Enmanuel*

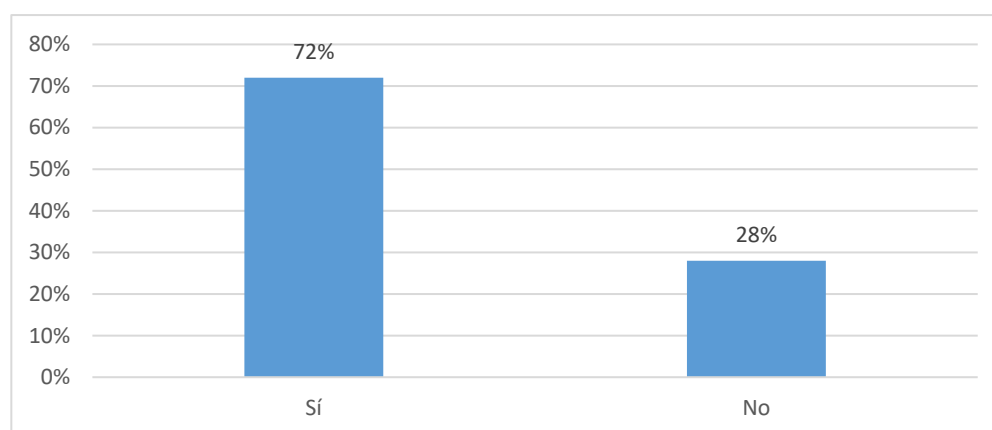
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 28% de los encuestados desean una mejora en su infraestructura.

Cuadro 16. Personal eficiente y capacitado.

¿Cree Ud. que el personal es eficiente y capacitado?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Sí	0	8	44	56	78	72%
No	0	0	11	19	30	28%
Total	0	8	55	75	108	100%

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 11. Personal eficiente y capacitado

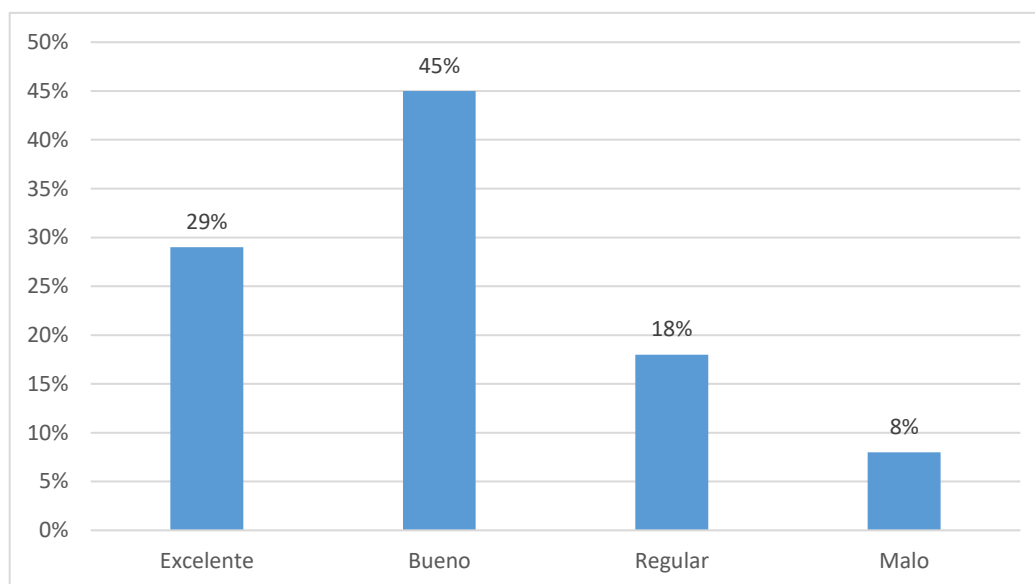
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 72% de los encuestados manifiestan que el personal es eficiente y capacitado.

Cuadro 17. Establecimiento limpio y ordenado

¿Qué le parece el establecimiento en cuanto a la limpieza y el orden?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Excelente	0	7	8	16	31	29%
Bueno	0	0	9	40	49	45%
Regular	0	3	6	10	19	18%
Malo	0	0	9	0	9	8%
Total	0	12	39	57	108	100%

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 12. Establecimiento limpio y ordenado

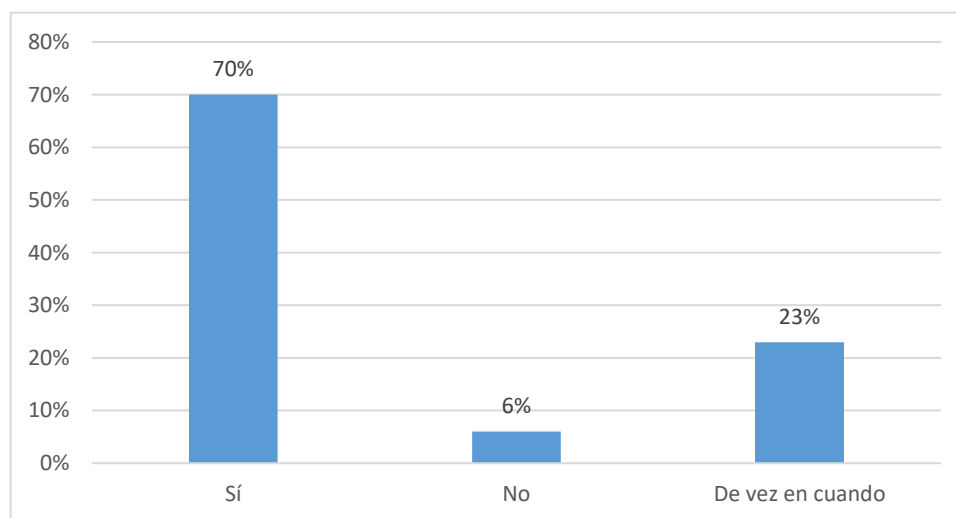
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 45% de los encuestados manifiestan que el establecimiento es bueno en cuanto a la limpieza y el orden.

Cuadro 18. Todo lo necesario para satisfacer las necesidades.

¿En Variedades Enmanuel Ud. encuentra todo lo necesario para satisfacer sus necesidades?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Sí	0	14	27	35	76	70%
No	0	0	7	0	7	6%
De vez en cuando	0	13	3	9	25	23%
Total	0	37	109	132	108	100%

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 13. Todo lo necesario para satisfacer las necesidades

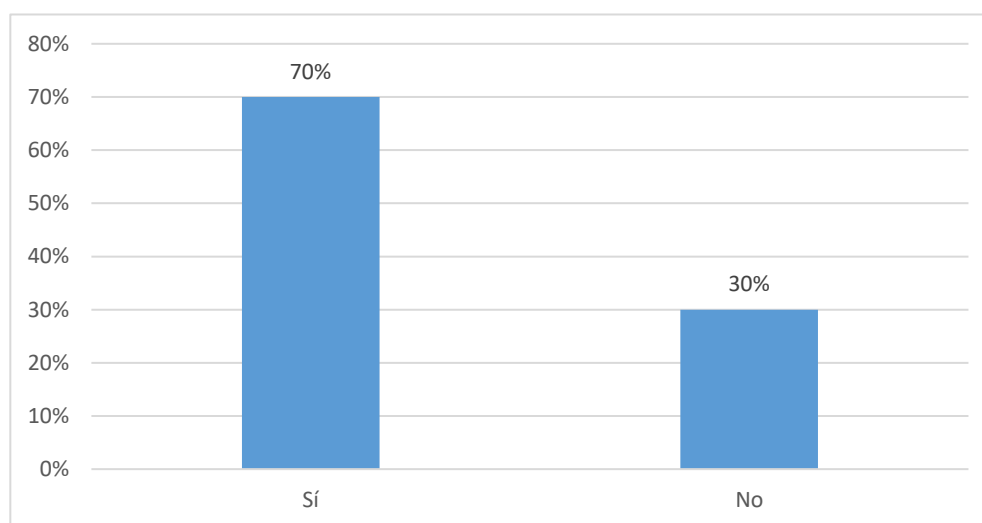
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 70% de los encuestados manifiestan que sí encuentran todo lo necesario para satisfacer sus necesidades.

Cuadro 19. Variedad de productos disponibles en Variedades Enmanuel.

¿Le parece suficiente la variedad de productos disponibles en Variedades Enmanuel?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Sí	0	11	43	54	76	70%
No	0	4	12	16	32	30%
Total	0	15	55	70	108	100%

Fuente: Elaboración propia

*Gráfica 14. Variedad de productos disponibles en Variedades Enmanuel*

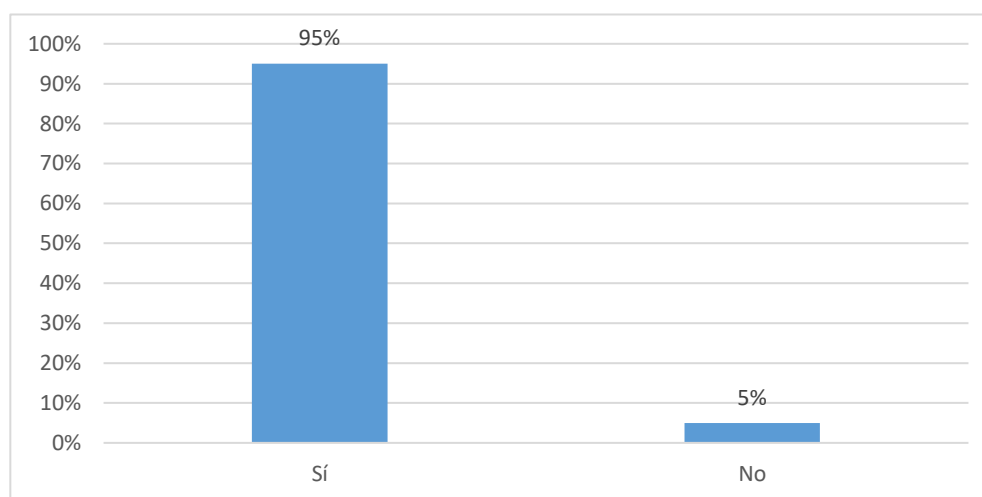
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 70% de los encuestados manifiestan que sí les parece suficiente la variedad de productos disponibles en Variedades Enmanuel

Cuadro 20. Página web y mayor publicidad

¿Le gustaría que Variedades Enmanuel tenga una página Web y mayor publicidad?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Sí	0	10	21	51	82	95%
No	0	8	18	0	26	5%
Total	0	18	39	51	108	100%

Fuente: Elaboración propia

*Gráfica 15. Página web y mayor publicidad*

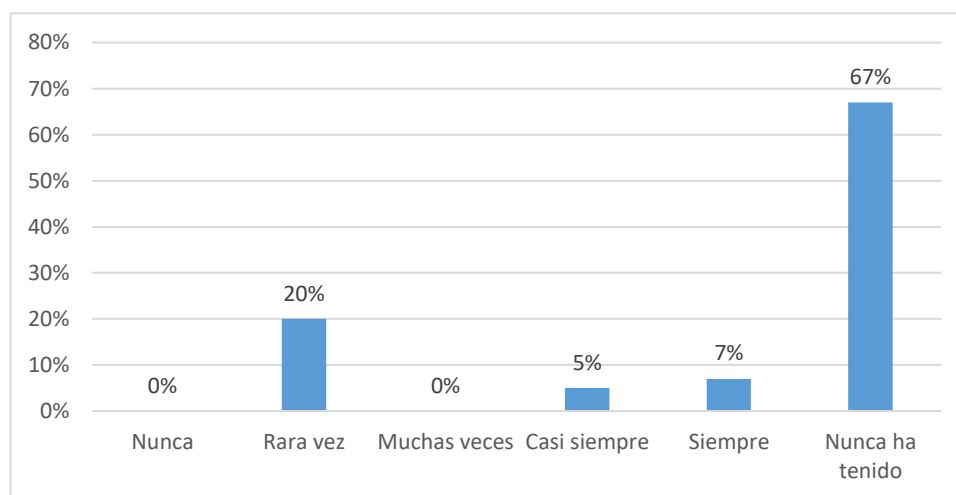
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 95% de los encuestados manifiestan que les gustaría que en Variedades Enmanuel tenga una página web y mayor publicidad.

Cuadro 21. Solución de reclamos satisfactoriamente.

¿Considera que los reclamos son resueltos satisfactoriamente?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Nunca	0	0	0	0	0	0%
Rara vez	0	0	0	22	22	20%
Muchas veces	0	0	0	0	0	0%
Casi siempre	0	0	0	6	6	5%
Siempre	0	4	4	0	8	7%
Nunca ha tenido	0	13	25	34	72	67%
Total	0	17	29	62	108	100%

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 16. Solución de reclamos satisfactoriamente

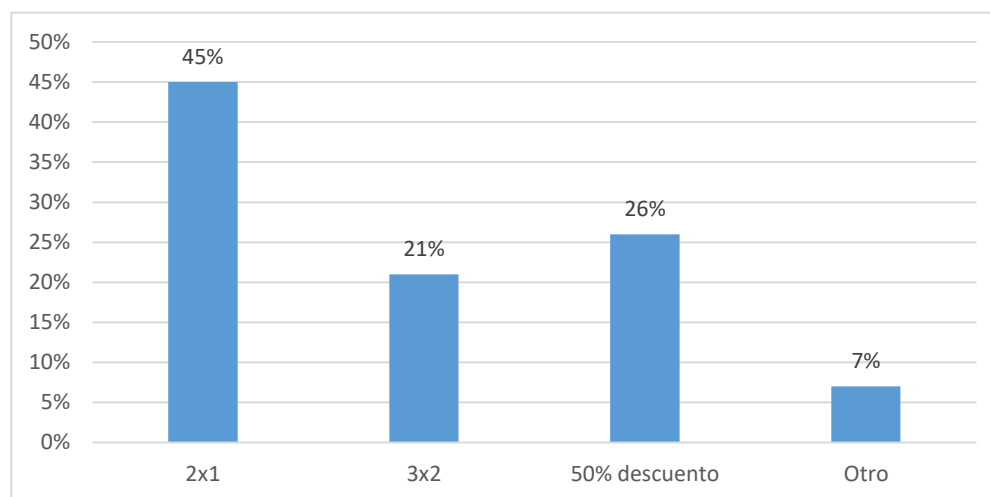
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 67% de los encuestados manifiestan que nunca han tenido reclamos con la empresa.

Cuadro 22. Promociones que le gustaría recibir a los clientes.

¿Qué promociones le gustaría recibir?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
2x1	0	9	12	28	49	45%
3x2	0	3	4	16	23	21%
50% descuento	0	5	17	6	28	26%
Otro	0	0	3	5	8	7%
Total	0	17	36	55	108	100%

Fuente: Elaboración propia

*Gráfica 17. Promociones que le gustaría recibir a los clientes*

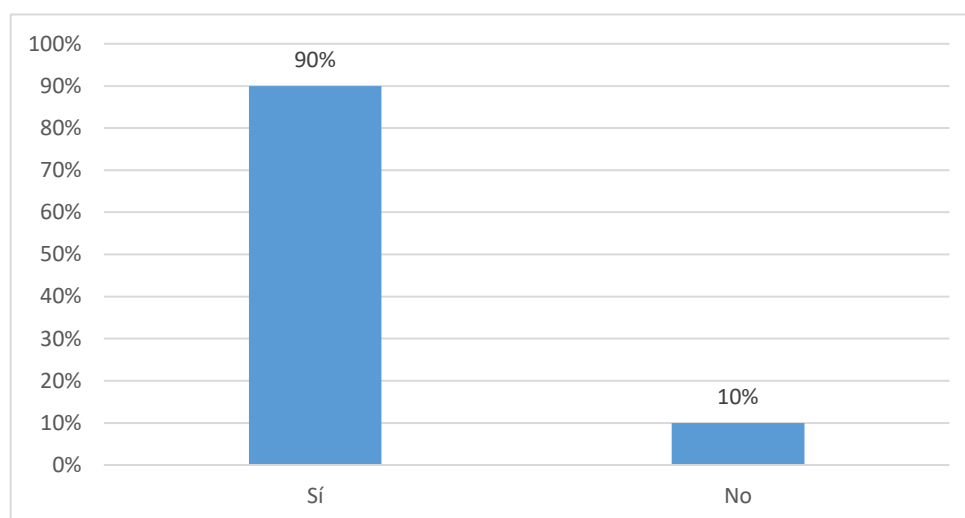
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 45% de los encuestados afirman que les gustaría recibir promociones de 2x1.

Cuadro 23. Calidad de productos que ofrece en Variedades Enmanuel.

¿Está conforme con la calidad de los productos que ofrece en Variedades Enmanuel?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Sí	0	12	20	65	97	90%
No	0	0	0	11	11	10%
Total	0	12	20	76	108	100%

Fuente: Elaboración propia

*Gráfica 18. Calidad de productos que ofrece en Variedades Enmanuel*

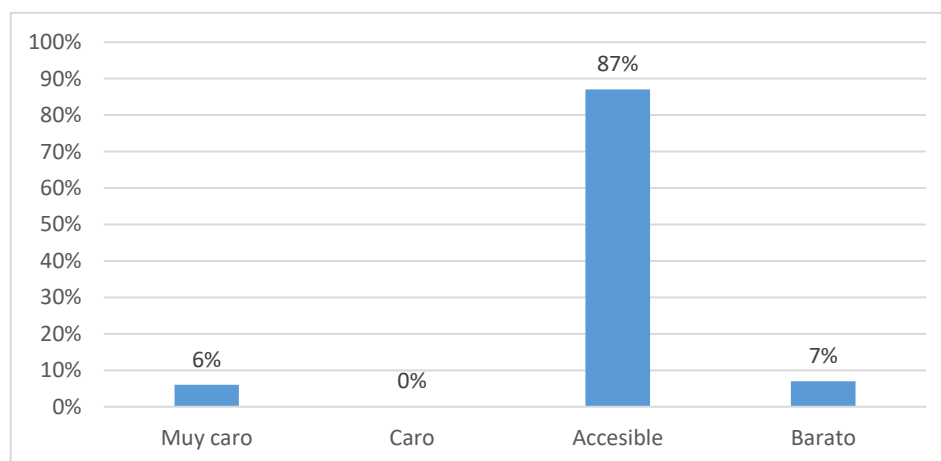
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 90% de los encuestados afirman que están conforme con la calidad de los productos que ofrece en Variedades Enmanuel

Cuadro 24. Precios de Variedades Enmanuel.

20.- ¿Cómo considera los precios de Variedades Enmanuel?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	Total	%
Muy caro	0	0	6	0	6	6%
Caro	0	0	0	0	0	0%
Accesible	0	15	25	54	94	87%
Barato	0	0	0	8	8	7%
Total	0	15	31	62	108	100%

Fuente: Elaboración propia

*Gráfica 19. Precios de Variedades Enmanuel*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 87% de los encuestados consideran que los precios son accesibles en Variedades Enmanuel

7. Diagnóstico de la situación actual de la empresa Variedades Enmanuel.

7.1 Visión

Visión actual: “Organización líder en el servicio al cliente, consolidada en el mercado, con personal que tiene vocación de servicio y comparte la mística de trabajo en la empresa, logrando así la satisfacción de sus clientes”.

Visión corregida: “Ser una organización líder de supermercados en el municipio de Girardot Cundinamarca, superando las expectativas de los clientes, a través de la excelencia en el servicio para lograr el bienestar de las familias”.

7.2 Misión

Misión actual: “Somos una empresa de servicios ágil y moderna que comercializa productos de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con un trato personalizado, buscamos el desarrollo personal y laboral de nuestros colaboradores con quienes hacemos uso racional de nuestros recursos para tener una rentabilidad que nos permita seguir creciendo, en el mercado de la normatividad vigente”.

Misión corregida: “Somos una empresa de Variedades que vende productos de calidad a través de un trato personalizado, brindando precios bajos en los diferentes productos para el

público en general, con el fin de asegurar una relación constante y valiosa con toda la cadena de valor”.

7.3 Valores

Cuadro 25. Análisis de los valores de la empresa Variedades Enmanuel.

Valores consignados en la Empresa	Análisis	Valores que debería consignar
1. Respeto	“En Variedades Enmanuel comprende la libertad de pensamiento de los trabajadores y clientes”.	-----
2. Excelencia	“La empresa logra que los clientes tengan una percepción superior a sus expectativas”.	-----
3. Eficiencia	“En Variedades Enmanuel optimiza sus recursos para alcanzar sus objetivos”.	-----
4. Responsabilidad	“La empresa cumple con las funciones establecidas, comprometiéndose con el servicio de calidad”.	-----
5. Compromiso	“En Variedades Enmanuel está comprometido con el bienestar de los colaboradores y clientes para lograr un desarrollo en la empresa”.	-----
6. Trabajo en equipo	“La empresa une sus esfuerzos y comparte un propósito común conocido por todos a través de la aportación de diferentes”.	-----
7. Liderazgo	“En Variedades Enmanuel debería promover el liderazgo para aquellos colaboradores que	

Valores consignados en la Empresa	Análisis	Valores que debería consignar
	tienen la capacidad de liderar con la finalidad de que éstos influyan en la manera de pensar o de actuar en su grupo de trabajo”.	

Fuente: Elaboración propia. Basada de la información brindada por el gerente y administrador de la empresa

Variedades Enmnauel

Descripción de los valores asumidos: Todos los valores están correctos y bien sustentados. Pero es importante también añadir el liderazgo.

Por otra parte, según las entrevistas realizadas al gerente y administrador de la empresa Variedades Enmanuel, quienes son los máximos responsables del manejo de la información, evaluación de los procesos y toma de decisiones; y además junto con las encuestas realizadas a los clientes se lograron identificar los factores externos e internos incurridos en la empresa, como son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Matriz EFE

Para la realización de la Matriz EFE, de acuerdo con las entrevistas realizadas al gerente y administrador concuerdan que las oportunidades más importantes que la empresa Variedades Enmanuel, puede aprovechar son la de bajo costo en tecnologías en la información de procesos, puesto que hoy en día vivimos en un mundo globalizado donde al haber mayor competencia en tecnologías los costos son bajos y hay mayor accesibilidad, así también los entrevistados

mencionaron la posibilidad de la existencia de nuevos programas de capacitación al personal permitiendo que los colaboradores sean más competentes y eficientes, además hablaron sobre el crecimiento considerable de la población Girardot Cundinamarca, como oportunidad a incrementar sus ventas en los próximos años, finalmente recalcaron que mientras las personas tengan mayor capacidad adquisitiva podrán seguir demandando más de lo suelen comprar y esto es una buena oportunidad que Variedades Enmanuel, no debe dejar de analizar para lograr incrementar sus ventas.

Para identificar las amenazas en la empresa se realizaron encuestas a los clientes del Variedades Enmanuel en la cual se obtuvo que la mayor competencia de la empresa es: El gran tumba precios de medallo que resultó con un 44%, seguido de Bodegazo Paisa con un 36%.

Por otra parte, de acuerdo con las entrevistas realizadas al gerente y al administrador, concuerdan que las amenazas más importantes que la empresa Variedades Enmanuel debe afrontar son los competidores directos, siendo actualmente el Gran tumba precios de medallo, el de mayor relevancia y líder del sector, por otra parte los clientes se están volviendo más exigentes y cambiando sus expectativas lo cual resulta un reto para la empresa poder llegar a satisfacer sus nuevas necesidades. En definitiva, los entrevistados concordaron que la entrada de nuevos competidores lograría reducir la participación del mercado en Variedades Enmanuel si es que no se toman decisiones oportunas creando estrategias para fidelizar y retener a sus clientes.

Por consiguiente en el cuadro de la Matriz EFE para la empresa Variedades Enmanuel se desarrolla de la siguiente manera:

Cuadro 26. Matriz EFE de la empresa Variedades Enmanuel.

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
Bajo costo en tecnologías en información de procesos	0.06	2	0.12
Aparición de nuevos programas de capacitación al personal	0.10	2	0.20
Aparición de nuevas formas de incentivos para el personal	0.05	1	0.05
Mayor incremento de la población en Girardot	0.10	4	0.40
Ingreso a nuevos mercados a nivel nacional	0.05	3	0.15
Aumento del poder adquisitivo	0.10	4	0.40
Posibilidad de buscar financiamiento a menores costos.	0.04	2	0.08
AMENAZAS			
Competencia existente	0.10	3	0.30
Leyes tributarias	0.03	3	0.09
Expectativas más exigentes de los clientes en el sector.	0.10	2	0.20
Aumento de la inseguridad ciudadana	0.03	2	0.06
Fenómenos Naturales y cambios	0.06	2	0.12

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
climáticos			
Inflación	0.03	2	0.06
Entrada de nuevos competidores.	0.10	3	0.30
Sobreendeudamiento de la población	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.63

Fuente: Elaboración propia

Según (R, Conceptos de Administración Estratégica, 2008), en su libro “Conceptos de Administración estratégica”, indica que el valor ponderado más alto posible en la Matriz EFE para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Por lo que significa que la empresa Variedades Enmanuel al tener una puntuación ponderada de 2.63 responde de manera positiva a las oportunidades y amenazas existentes en su sector.

Con el desarrollo de la Matriz EFE, y según los entrevistados se concluye que: las oportunidades con pesos más altos son la aparición de nuevos programas de capacitación al personal, puesto que, les ayudará a que los trabajadores tengan un mayor conocimiento y capacidad de resolver los problemas que puedan presentar los clientes garantizando su máxima satisfacción; así mismo, otra oportunidad es el mayor incremento de la población Girardot Cundinamarca, ya que al incrementar la población habrá mayor demanda de los productos de primera necesidad. Por último, está el aumento del poder adquisitivo porque con el incremento de

los ingresos económicos que pueda percibir la población contribuirá a que las personas compren mayor cantidad de productos básicos para el hogar.

Matriz EFI

Para la realización de la Matriz EFI, se identificó primero las fortalezas en la cual se realizaron encuestas a los clientes, donde se obtuvo que el 72% respondió que el personal sí es eficiente y capacitado.

Con respecto a el cuadro se obtuvo que el 45% respondió que le parece bueno el establecimiento en cuanto a la limpieza y el orden; y el 29% contestó excelente.

De acuerdo con el cuadro el 70% de los clientes contestaron que les parece suficiente la variedad de productos disponibles en Variedades Enmanuel

Así mismo, como se observa en el cuadro el 90% manifestó que está conforme con la calidad de productos que ofrece Variedades Enmanuel

Además, como se observa en el cuadro el 87% de los encuestados consideran los precios accesibles.

En definitiva, como se muestra en el cuadro 30, la Matriz EFI para la empresa Variedades Enmanuel. se desarrolla de la siguiente manera:

Cuadro 27. Matriz EFI de la empresa Variedades Enmanuel.

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS			
Personal capacitado	0.07	4	0.28
Establecimiento limpio y ordenado	0.03	3	0.09
Variedad de productos	0.10	4	0.40
Buena calidad de los productos	0.07	4	0.28
Precios bajos y accesibles.	0.15	4	0.60
Buena ubicación de la empresa.	0.06	3	0.18
Capacidad para tomar decisiones oportunas	0.05	3	0.15
Solidez financiera	0.06	4	0.24
DEBILIDADES			
Poca publicidad	0.10	1	0.10
Carencia de infraestructura adecuada	0.10	1	0.10
No cuenta con tarjeta única del negocio	0.02	2	0.04
Falta de organización documentaria	0.03	2	0.06
Sucursales sólo en la ciudad de Girardot	0.02	2	0.04
Falta de un área de recursos humanos y atención al cliente	0.02	2	0.04
Falta de un planeamiento estratégico	0.10	1	0.10
Falta de un Lector de Código de Barra para el cliente	0.02	2	0.04
Total	1.00		2.74

Fuente: Elaboración propia

Según (R, Conceptos de Administración Estratégica, 2008), en su libro “Conceptos de Administración estratégica”, indica que el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Por lo que significa que la empresa Variedades Enmanuel al tener una puntuación ponderada de 2.74 responde a una posición interna sólida.

Con el desarrollo de la Matriz EFI, y según los entrevistados se concluye que las fortalezas que se han considerado con pesos más altos son la variedad de productos debido a que Variedades Enmanuel cuenta con una diversidad de productos que le permiten al cliente encontrar todo lo que el necesita; así mismo, los precios bajos y accesibles hacen que Variedades Enmanuel marque la diferencia entre sus competidores más cercanos es por ello que cuando se le pregunta al cliente que es lo primero que se le viene en mente cuando escucha “Variedades Enmanuel” ellos responden: “Ofertas”. Por último, la buena calidad de productos, el personal capacitado, la solidez financiera y la buena ubicación también son considerados con pesos altos.

Matriz FODA

Cuadro 28. Matriz FODA de la empresa Variedades Enmanuel

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Variedad de productos.</p> <p>F2: Precios bajos y accesibles.</p> <p>F3: Buena ubicación de la empresa.</p> <p>F4: Personal capacitado.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Poca publicidad.</p> <p>D2: Carencia de infraestructura adecuada.</p> <p>D3: Falta de un planeamiento estratégico.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">FO (OFENSIVA)</p>	<p style="text-align: center;">DO (ADAPTATIVA)</p>
<p>O1: Aparición de nuevos programas de capacitación al personal</p>	<p>F4-O1: Planificar e implementar capacitaciones, priorizando al personal de las áreas más urgentes lo cual permita fortalecer su aprendizaje, conocimientos y habilidades.</p>	<p>D1-O4: Invertir en publicidad buscando un financiamiento a menores costos.</p>
<p>O2: Mayor incremento de la población de Girardot</p>	<p>F2-O3: Ofrecer a los clientes diferentes formas de descuentos en todos los productos para aprovechar el aumento del poder adquisitivo y aumentar sus ventas.</p>	<p>D2-O4: Aprovechar la posibilidad de un financiamiento a menor costo para invertir en infraestructura.</p>
<p>O3: Aumento del poder adquisitivo.</p>	<p>F3-O3: Aprovechar el incremento de la población de Girardot como posibles</p>	<p>D3-O4: Invertir en la implementación de un plan estratégico aprovechando un financiamiento a menor costo.</p>
<p>O4: Posibilidad de buscar financiamiento a menores costos.</p>		

	clientes potenciales a través de la buena ubicación de la empresa.	
<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Competencia existente.</p> <p>A2: Expectativas más exigentes de los clientes en el sector.</p> <p>A3: Entrada de nuevos competidores.</p>	<p>FA (DEFENSIVA)</p> <p>F2-A1: Reestructurar las políticas de precios bajos en los productos perecibles extendiéndolos también a los productos no perecibles para captar y retener a los clientes de la competencia.</p> <p>F1-A2: Aumentar la variedad de productos para satisfacer las expectativas más exigentes de los clientes en el sector.</p> <p>F2-A3: Ofrecer precios bajos y accesibles con el fin de fidelizar a los clientes actuales y potenciales evitando el decrecimiento en la cuota de mercado por la entrada de nuevos competidores.</p>	<p>DA (SUPERVIVENCIA)</p> <p>D3-A2: Implementar un plan estratégico para neutralizar las expectativas más exigentes de los clientes en el sector.</p> <p>D3-A1: Implementar un plan estratégico para neutralizar la competencia existente.</p> <p>D1-A2: Invertir en publicidad para posicionarse en la mente de los consumidores neutralizando la entrada de nuevos competidores.</p>

Fuente: Elaboración propia

Matriz PEYEA

Cuadro 29. Matriz PEYEA de la empresa Variedades Enmanuel.

VARIABLES A EVALUAR			
FUERZAS FINANCIERAS	VALOR	SUMATORIA	SUMATORIA
Solvencia	3	EJE X	EJE Y
Apalancamiento	3	-1.27	0.7
Liquidez	4		
Capital de trabajo	4		
Riesgos implícitos del negocio	2		
Flujos de efectivo	4		
PROMEDIO	3.3		
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR		
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	3		
Potencial de crecimiento	2		
Conocimientos tecnológicos	2		
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	2		
Demanda	3		
Regulaciones del sector	2		
PROMEDIO	2.33		
VENTAJAS COMPETITIVAS	VALOR		
Participación en el mercado	-5		
Variedad del producto	-2		
Lealtad de los clientes	-2		
Control sobre proveedores y distribuidores	-4		

VARIABLES A EVALUAR			
FUERZAS FINANCIERAS	VALOR	SUMATORIA	SUMATORIA
Utilización de la capacidad competitiva	-5		
PROMEDIO	-3.6		
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR		
Cambios tecnológicos	-2		
Tasa de Inflación	-1		
Variabilidad de la demanda	-3		
Presión competitiva	-5		
Estabilidad política y social	-2		
PROMEDIO	-2.6		

Fuente: Elaboración propia

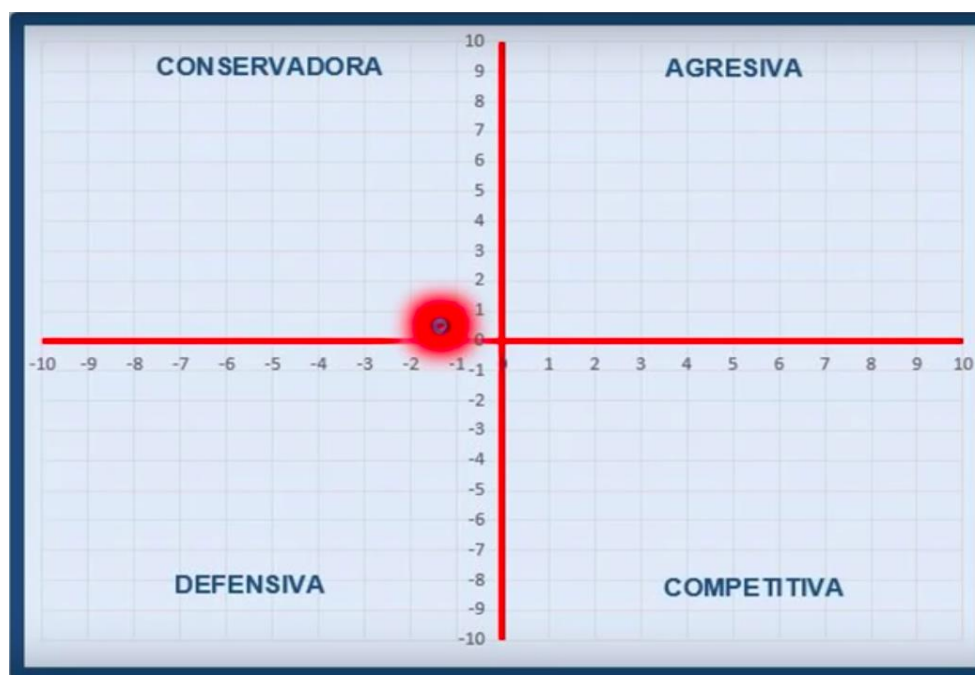


Figura 13. Estrategia a desarrollar según el resultado del eje “x” y “y” de la matriz

PEYEA de la empresa Variedades Enmanuel

Fuente: Elaboración propia

En la Figura se observa que el resultado de la eje “x” (-1.27) y la eje “y” (0.7) se encuentran intersectados, lo cual el vector revela que el tipo de estrategia que debe implementar en Variedades Enmanuel es conservador.

Esta estrategia tal como lo menciona (R, Conceptos de Administración Estratégica, 2008), incluye la penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados y el desarrollo del producto, por otra parte, la empresa Variedades Enmanuel debe implementar las siguientes actividades relacionadas con las tres estrategias.

De acuerdo con la penetración de mercado, Variedades Enmanuel debe considerar actividades, tales como aumentar las actividades publicitarias y promociones, captar

las preferencias de clientes de los competidores y aumentar el consumo de los clientes actuales a través de las promociones especiales.

En cuanto al desarrollo de nuevos mercados, Variedades Enmanuel debe tener en cuenta actividades, tales como expansión de nuevos canales de distribución y atraer clientes de otros segmentos del mercado.

Y con relación al desarrollo del producto, Variedades Enmanuel debe considerar actividades como lanzamiento de nuevos productos y crear nuevas gamas de productos diferenciándolo por calidad y crear más variedades de productos.

Cabe resaltar que las estrategias de crecimiento intensivo según Philip Kotler, también están relacionadas con la Matriz Ansoff; por ello Variedades Enmanuel debe tener en cuenta:

En la estrategia de penetración de mercado, la empresa debe esforzarse en las fuerzas de ventas y de la publicidad para lograr un mayor incremento en las ventas. En la estrategia de desarrollo de mercados, la empresa debe llevar su producto a mercados diferentes. Por último, en la estrategia de desarrollo de productos, Variedades Enmanuel. debe crecer en el mismo mercado pero con productos novedosos y/o innovadores.

Matriz de perfil competitivo

Cuadro 30. Matriz de perfil competitivo de la empresa Variedades Enmanuel.

Factores importantes para el éxito	Variedades Enmanuel			El gran tumba precios de medallo		Bodegazo Paisa	
	Valor	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Tamaño del mercado	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Tasa de crecimiento anual del mercado	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Margen	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18

	Variedades Enmanuel			El gran tumba precios de medallo		Bodegazo Paisa	
histórico							
Intensidad competitiva	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36
Requerimientos tecnológicos	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Precios bajos	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Variedad de productos	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Calidad del producto	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Total	1		3.19		3.71		3.39

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro se observa que el Gran tumba precios de medallo tiene un mejor Perfil Competitivo con un resultado de 3.71 destacándose en tamaño del mercado, intensidad competitiva, precios bajos, variedad y calidad de productos; Bodegazo Paisa obtuvo un resultado de 3.39 lo cual se caracteriza por su tamaño de mercado, variedad y calidad de productos; y Variedades Enmanuel resultó 3.19 destacándose en tamaño del mercado, precios bajos y calidad del producto.

Cálculo beneficio/costo del plan estratégico para la empresa Variedades Enmanuel

Cuadro 31. Beneficio/costo

	Años					
	1	2	3	4	5	Total beneficios y costos
	2018	2019	2020	2021	2022	\$1.871.753.144,00
Total Beneficio	\$306.588.450	\$337.247.295,00	\$370.972.024,00	\$408.069.226,00	\$448.876.149,00	
Total Costos	\$255.797.836	\$286.305.146,65	\$316.855.941,07	\$347.453.842,91	\$388.102.765,70	\$1.594.515.532,33

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Beneficio / Costo.} = \frac{\$1.871.753.144,00}{(1+0,12)^5} = \frac{\$1.594.515.532,33}{(1+0,20)^5}$$

$$\text{Beneficio / Costo.} = 1,65$$

Para obtener dichos resultados en los beneficios, primero se utilizó una tasa de crecimiento en las ventas de un 10% para cada uno de los años proyectados (ya que es una tasa que va en relación al incremento anual de sus ventas proyectadas según la empresa y de acuerdo a lo hablado por el gerente y administradora de Variedades Enmanuel para estos años). Así mismo; se empleó un (Costo de oportunidad del capital) de 12% puesto que, según lo dicho por el gerente, este es el máximo costo que la empresa puede asumir como costo de oportunidad por haber invertido en el proyecto.

8. Conclusiones

- ❖ Se ha identificado que Variedades Enmanuel cuenta con ventajas en los aspectos internos de carácter comercial las cuales son variedad de productos, precios bajos y accesibles y buena calidad de sus productos ofrecidos.

- ❖ También, se dieron a conocer debilidades como la poca inversión en publicidad y la carencia de un plan estratégico que oriente a la empresa hacia el logro de sus objetivos, otros tipos de fortalezas son que cuenta con un personal capacitado y solidez financiera.

- ❖ Respecto al diagnóstico de los aspectos externos se concluye que el incremento de la población y el poder adquisitivo favorecen a la expansión de este tipo de negocio. La actual competencia existente, la entrada de nuevos competidores y las expectativas más exigentes de los clientes son aspectos a considerar por el alto impacto negativo que podrían ocasionar en caso no se adopten nuevas estrategias.

- ❖ En conclusión, la empresa responde a una posición interna sólida y de manera positiva a las oportunidades y amenazas existentes en su sector.

- ❖ Las principales estrategias que resultaron de aplicar las matrices EFE, EFI, FODA, PEYEA, Ansoff y MPC para contribuir con el incremento de la ventas son construir apoyándose en los puntos fuertes, reforzar las áreas vulnerables, concentrar la inversión en segmentos con alta

rentabilidad y bajo riesgo, penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo del producto.

❖ Para implementar las estrategias anteriores se debe capacitar al personal a través de talleres, conferencias y/o charlas; incrementar la variedad de productos (línea y gama), seleccionar productos de calidad, continuar con los precios bajos, diseñar un plan de medios publicitarios, mejorar la infraestructura, incorporar mayor tecnología, implementar un sistema de información para identificar los productos de mayor rentabilidad y alta rotación, incrementar las ventas de los clientes actuales a través de programas de fidelización, atraer a los clientes de la competencia por medio de la publicidad, atraer a los no usuarios a través de la comunicación, realizar nuevos canales de distribución y de segmentos de mercados; y ampliar la línea de productos ya sea en línea propia y de terceros con exclusividad.

❖ La propuesta de un plan estratégico para la empresa Variedades Enmanuel resulta un beneficio/ costo de 1.65, lo cual hace viable y provechoso para la empresa si se implementa.

9. Recomendaciones

❖ Variedades Enmanuel debería implementar el plan estratégico propuesto, que considera la subsanación de las debilidades que son la poca publicidad y la falta de planeamiento; por otro lado, el fortalecimiento de sus ventajas de precios bajos, variedad y calidad de productos. Por consiguiente, debe aprovechar las oportunidades presentes en el mercado, como es el incremento de la población y el aumento del poder adquisitivo.

❖ También, la empresa debe prepararse para enfrentar la competencia existente, los nuevos competidores y las expectativas exigentes de los clientes.

❖ Variedades Enmanuel debería aplicar las estrategias identificadas en el presente plan estratégico porque contribuirán a incrementar la rentabilidad y las ventas, mejorar los procesos internos y las competencias del personal.

❖ La propuesta del plan estratégico para Variedades Enmanuel debe ejecutarse porque la relación beneficio/costo es de 1.65 ya que es viable y provechoso al ser mayor a 1.

10. Bibliografía

- Inforatail. (2018). *Balance de aperturas en el primer semestre de 2018*. Revista inforatail.
- Asesores, E. (2019). *Planeamiento Estratégico*. Colombia.
- Autónomos, P. (2015). *Cómo realizar una previsión de ventas*. El blog salomon.
- Espinosa, R. (2019). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Speaker habitual en eventos de marketin y empresa.
- Ochoa, D. U. (2012). *Plan de mejoramiento para la gestión del direccionamiento estratégico en market Hunters Ltda*. Bogota: Monografía.
- Scielo. (2008). *Heramiento de Sotware para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA*. Bogotá.
- D. F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- R, D. F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- R, D. F. (2008). *Conceptos*. Mexico: Pearson.
- R, D. F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- R, D. F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Candelario, E. L., & Mejia, C. B. (2009). *Diseño de un Plan Estratégico, basado en la Metodología del Balanced Scorecard e implementacion de un sistema de principales indicadores del area de ventas de una importadora y Distribuidora de calzado*. Peru: Monografia.
- J. C. (2008). *Planeación Estratégica Factores Criticos de Exito*.
- Gutierrez, A., Rios, C. R., & Hernandez, A. S. (2018). Bogotá. Bogotá: Especial.
- Sampieri, R. H., Collao, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- D. A., & Ceres, V. G. (2014). *La practica reflexiva, modelos e instrumentos*. Narcea Ediciones.

Anexo A. Guía de entrevista a profundidad

GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DIRIGIDO AL GERENTE Y ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA “VARIEDADES ENMANUEL”

Objetivo: Obtener información primaria para un plan estratégico con la finalidad de incrementar las ventas en la empresa Variedades Enmanuel en los periodos 2019- 2022

1.- Saludo y Presentación

TENDENCIAS

Específicamente en Girardot ¿Cómo creed Ud. que se desarrollarán las Empresas de Variedades para la familia?

¿Qué considera importante y necesario para que las Empresas de Variedades sean más competitivas e incrementen sus ventas? ¿Por qué?

¿Qué opina sobre las estrategias que utilizan las grandes empresas para incrementar sus ventas y ser sostenibles? ¿Por qué?

¿Considera usted importante contar con un plan estratégico en Variedades Enmanuel?
¿Por qué?

¿Cómo visualiza el incremento de sus ventas en los próximos cinco años en Variedades Enmanuel?

PLAN ESTRATÉGICO

¿Cuáles son las estrategias principales que debería implementar Variedades Enmanuel para incrementar sus ventas? ¿Por qué?

II.2. ¿Cuáles son las ventajas que Ud. considera si la empresa Variedades Enmanuel contara con un plan estratégico? ¿Por qué?

II.3. ¿Cuáles son las desventajas de la empresa Variedades Enmanuel por no contar con un plan estratégico? ¿Por qué?

COMPETENCIA

¿Cuáles son las empresas más importantes de Supermercados que Ud. considera su competencia? ¿Por qué?

Para Ud., ¿Cuál es la empresa líder del sector? ¿Por qué y cuáles son sus desventajas que usted conoce?

¿Cree Ud. que cuenta con un personal apropiado para ser una empresa competente? ¿Por qué?

¿Cuáles son los principales segmentos y sus necesidades que atiende Variedades Enmanuel Explique

SERVICIO IDEAL

¿Cuál es el perfil que deben tener los colaboradores en la empresa Variedades Enmanuel para la satisfacción de los clientes?

¿Ud. cree que la publicidad y la infraestructura influyen en el incremento de las ventas para Variedades Enmanuel? ¿Por qué?

¿Qué fortalezas y debilidades presentan los colaboradores acerca de la atención al cliente en la empresa Variedades Enmanuel?

¿Cuáles son los temas de capacitación que realiza Variedades Enmanuel para sus colaboradores? ¿Cuál cree usted que serían los temas principales para su capacitación?

INCREMENTO DE VENTAS

¿Ud. cuenta con un manejo de proyección de ventas para su correspondiente incremento?

¿Cuáles son los productos más demandados por Variedades Enmanuel?

¿Qué mecanismos conoce Ud. que implementan en la empresa Variedades Enmanuel para obtener un incremento en sus ventas?

¿Cuáles son las políticas que existe en la empresa Variedades Enmanuel con relación al incremento de sus ventas?

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

¿Cuáles son las oportunidades del sector para Variedades Enmanuel

¿Cuáles son las amenazas que podría enfrentar Variedades Enmanuel frente a este mercado?

Anexo B. Cuestionario Estructurado

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “VARIEDADES ENMANUEL”

Estimado cliente del Variedades Enmanuel con la finalidad de proponer un plan estratégico en la empresa para incrementar las ventas en los periodos 2019- 2022, estamos realizando una encuesta de manera anónima, el cual le agradeceríamos que conteste con la mayor sinceridad posible.

Marque con una X la respuesta que considere correcta.

Edad:

Menos de 19	20 a 34	35 a 49	50 a más
-------------	---------	---------	----------

N°	Preguntas	Alternativas de respuesta
1	¿Desde cuándo Ud. es cliente de Variedades Enmanuel?	Menos de 1 año _____ Entre 1-2 años _____ Entre 2- 4 años _____ Más de 4 años _____ Todos los días _____ Semanalmente _____
2	¿Con qué frecuencia compra en Variedades Enmanuel?	Cada quince días _____ Cada un mes _____ Cada dos meses _____ Otros _____
3	¿Cuál es la línea de productos que más compra?	Papelería _____ Ferretería _____ Piñatería y juguetería _____

N°	Preguntas	Alternativas de respuesta
		Variedad de utensilios _____ Cocina _____ Otros _____
4	¿Cuáles son las razones por las que Ud. compra en Variedades Enmanuel?	Rapidez en el servicio _____ Precios _____ Cercanía a casa _____ Variedad de productos _____ Ofertas _____ Atención personalizada _____
5	¿Cuál cree Ud. Que es la mayor competencia del Variedades Enmanuel?	El gran tumba preciso de medallo _____ Bodegazo Paisa _____ Punto locura de la décima _____ Distribuidora Barreprecios _____
6	¿Cuál es su grado de satisfacción en la empresa Variedades Enmanuel?	Completamente insatisfecho _____ Insatisfecho _____ Ni satisfecho ni insatisfecho _____ Satisfecho _____ Completamente satisfecho _____
7	¿Cuánto gasta en promedio por adquirir determinados productos?	Menos de \$30.000 _____ Entre \$30.000 a \$50.000 _____ Entre \$50.000 a 80.000 _____ Entre \$80.000 a \$120.000 _____ Más de \$120.000 _____
8	¿Qué es lo primero que se te viene en mente cuando escuchas Variedades Enmanuel?	Calidad _____ Ofertas _____ Buen servicio _____ Rapidez _____ Otro _____
9	¿Qué aspectos le gustaría que	Calidad del servicio _____

N°	Preguntas	Alternativas de respuesta
	Variedades Enmanuel mejorara?	Atención personalizada _____ Precios _____ Calidad de los productos _____ Rapidez del servicio _____ Infraestructura _____ Otro _____
10	¿Cree Ud. que el personal es eficiente y capacitado?	Si _____ No _____
11	¿Qué le parece el establecimiento en cuanto a la limpieza y el orden?	Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____
12	¿En Variedades Enmanuel Ud. encuentra todo lo necesario para satisfacer sus necesidades?	Si _____ No _____ De vez en cuando _____
13	¿Le parece suficiente la variedad de productos disponibles en Variedades Enmanuel?	Si _____ No _____
14	¿Le gustaría que Variedades Enmanuel tenga una página web y mayor publicidad?	Si _____ No _____
15	¿Considera que los reclamos son resueltos satisfactoriamente?	Nunca _____ Rara vez _____ Muchas veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____ Nunca ha tenido _____
16	¿Qué promociones le gustaría recibir?	2x1 _____ 3x2 _____

N°	Preguntas	Alternativas de respuesta
		50% descuento _____ Otro _____
17	¿Qué cualidades Ud. valora más en los colaboradores para una atención personalizada?	Amabilidad _____ Carisma _____ Respeto _____ Transparente _____ Excelente _____
18	¿Cómo Ud. percibe el servicio de atención al cliente en Variedades Enmanuel?	Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____
19	¿Está conforme con la calidad de los productos que ofrece Variedades Enmanuel?	Si _____ No _____
20	¿Cómo considera los precios de Variedades Enmanuel?	Muy caro _____ Caro _____ Accesible _____ Barato _____
21	¿Cree Ud. Que Variedades Enmanuel es confiable y satisface sus necesidades?	Si _____ No _____ ¿Por qué? _____ _____
22	¿Le ha recomendado Ud. a otras personas que compren en Variedades Enmanuel?	Si _____ No _____