

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y  
CHOCOLATES EL REY SAS.

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
EMPRESA VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

AUTOR

DORIS FERNANDA CIRO BARRERA

DIRECTOR

SANDRA JENNINA SANCHEZ PERDOMO

BOGOTÁ, D.C., 15 DE NOVIEMBRE DE 2019

CONTENIDO

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>III. CAPITULO 1 .....</b>	<b>11</b>
<b>GENERALIDADES .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Introducción al capítulo .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Planteamiento del problema.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Objetivos .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3.1 Objetivo general .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
<b>3.4 Justificación.....</b>	<b>18</b>
<b>3.5 Viabilidad.....</b>	<b>20</b>
<b>3.6 Conclusiones del capítulo .....</b>	<b>22</b>
<b>IV. CAPITULO 2.....</b>	<b>23</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA Y MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Introducción al capítulo .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2 Marco de referencia.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.1 La planeación estratégica.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.1.2 Antecedentes de la planeación estratégica .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2.1.3 La planeación estratégica en las pymes .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2.1.4 Elementos de la planeación estratégica.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2.1.5 Modelo estratégico .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3 Marco institucional.....</b>	<b>35</b>
<b>4.3.1 Líneas de productos.....</b>	<b>36</b>
<b>4.3.2 Misión .....</b>	<b>37</b>

<b>4.3.3 Visión.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3.4 Estructura organizacional.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3.5 Objeto social de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.....</b>	<b>38</b>
<b>4.3.1 Caracterización del sector económico .....</b>	<b>39</b>
<b>4.3.2 Análisis PESTEL del comercio minorista.....</b>	<b>40</b>
<b>4.3.2.1 Factores políticos.....</b>	<b>40</b>
<b>4.3.2.2 Factores económicos.....</b>	<b>43</b>
<b>4.3.2.3 Factores sociales.....</b>	<b>45</b>
<b>4.3.2.4 Factores tecnológicos.....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.2.5 Factores ecológicos.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.2.6 Factores legales .....</b>	<b>51</b>
<b>4.4 Conclusiones del capítulo .....</b>	<b>58</b>
<b>V. CAPÍTULO 3.....</b>	<b>59</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>59</b>
<b>5.1 Introducción al capítulo .....</b>	<b>60</b>
<b>5.2 Tipo de investigación .....</b>	<b>61</b>
<b>5.3 Proceso mixto.....</b>	<b>61</b>
<b>5.4 Diseño de la investigación.....</b>	<b>62</b>
<b>5.5 Muestreo.....</b>	<b>63</b>
<b>5.6 Población y muestra.....</b>	<b>64</b>
<b>5.6.1 Fórmula para determinar la muestra.....</b>	<b>64</b>
<b>5.6.2 Caracterización de la muestra .....</b>	<b>65</b>
<b>5.7 Recolección de datos.....</b>	<b>68</b>
<b>5.8 Interpretación de los datos.....</b>	<b>69</b>
<b>5.9 Conclusiones del capítulo .....</b>	<b>70</b>

<b>VI. CAPÍTULO 4</b> .....	<b>71</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>71</b>
<b>6.1 Introducción al capítulo</b> .....	<b>72</b>
<b>6.2 Análisis ambiental (ambiente externo)</b> .....	<b>74</b>
<b>6.2.1 Análisis del modelo de las 5 fuerzas</b> .....	<b>74</b>
<b>6.2.1.1 Conclusiones del análisis del modelo de las 5 fuerzas</b> .....	<b>79</b>
<b>6.2.2 Análisis EFAS</b> .....	<b>80</b>
<b>6.3 Ambiente interno</b> .....	<b>82</b>
<b>6.3.1 Análisis organizacional</b> .....	<b>82</b>
<b>6.3.2 Análisis de la ventaja competitiva</b> .....	<b>83</b>
<b>6.3.2.1 Análisis de la cadena de valor</b> .....	<b>87</b>
<b>6.3.2.2 Modelo RISE</b> .....	<b>90</b>
<b>6.3.3 Análisis IFAS</b> .....	<b>98</b>
<b>6.3.4 Análisis DOFA</b> .....	<b>101</b>
<b>6.3.5 Análisis SFAS</b> .....	<b>104</b>
<b>6.3.6 Análisis FODA</b> .....	<b>107</b>
<b>6.4 Conclusiones</b> .....	<b>109</b>
<b>VII. CAPITULO 5</b> .....	<b>112</b>
<b>RECOMENDACIONES Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</b> .....	<b>112</b>
<b>7.1 Introducción al capítulo</b> .....	<b>113</b>
<b>7.2 Propuesta de intervención</b> .....	<b>114</b>
<b>7.2.1 Formulación de la estrategia</b> .....	<b>114</b>
<b>7.2.1.1 Misión</b> .....	<b>116</b>
<b>7.2.1.2 Visión</b> .....	<b>116</b>
<b>7.2.2 Plan de acción</b> .....	<b>116</b>

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y  
CHOCOLATES EL REY SAS.

<b>7.3 Recomendaciones</b> .....	<b>121</b>
<b>7.4 Conclusiones del capítulo</b> .....	<b>123</b>
<b>8. LISTA DE REFERENCIAS</b> .....	<b>124</b>

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de administración estratégica de Wheelen T y Hunger J.....	32
Figura 2. Modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David. ....	33
Figura 3. Estructura Organizacional VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS. ....	388
Figura 4. Precio internacional del petróleo (dólares por barril). ....	4343
Figura 5. Índice de confianza del consumidor. ....	477
Figura 6. Transacciones digitales vs PIB.....	488
Figura 7. Índice de crecimiento poblacional vs disposición de residuos sólidos per cápita 2010 - 2016 .....	5151
Figura 8. Etapas del proceso mixto .....	62
Figura 9. Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC). ....	6363
Figura 10. Modelo de las cinco fuerzas de competencia.....	7575
Figura 11. Valoración de la eficacia del manejo de los factores externos.....	80
Figura 12. Cadena de valor adaptada a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.....	88
Figura 13. Matriz DOFA aplicada a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.....	103

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y  
CHOCOLATES EL REY SAS.

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Etapas de la planeación estratégica.....	30
Tabla 2. Factores Político Legales del modelo PESTEL aplicado a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.....	52
Tabla 3. Factores Económicos del modelo PESTEL aplicado a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.....	54
Tabla 4. Factores Sociales del modelo PESTEL aplicado a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.....	54
Tabla 5. Factores Tecnológicos del modelo PESTEL aplicado a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.....	55
Tabla 6. Factores Ecológicos del modelo PESTEL aplicado a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.....	56
Tabla 7. Especificaciones técnicas de la encuesta.....	66
Tabla 8. Caracterización de la muestra.....	67
Tabla 9. Amenaza de nuevos entrantes.....	75
Tabla 10. Fuerza clientes.....	76
Tabla 11. Fuerza proveedores.....	77
Tabla 12. Servicios o productos sustitutos.....	78
Tabla 13. Rivalidad competitiva.....	78
Tabla 14. Matriz EFAS para el análisis de factores externos.....	81
Tabla 15. Modelo VRIO aplicado a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.....	84
Tabla 16. Resultado pregunta número 1 de la encuesta.....	86
Tabla 17. Resultado pregunta número 2 de la encuesta.....	86
Tabla 18. Resultado pregunta número 3 de la encuesta.....	87
Tabla 19. Estados financieros VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.....	91
Tabla 20. Perfil financiero VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.....	92
Tabla 21. Factor innovación.....	93
Tabla 22. Producción sostenible.....	93

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y  
CHOCOLATES EL REY SAS.

Tabla 23. Liderazgo y direccionamiento estratégico.....	94
Tabla 24. Cultura organizacional.....	95
Tabla 25. Reconocimiento.....	96
Tabla 26. Procesos colaborativos.....	96
Tabla 27. Nuevos mercados.....	97
Tabla 28. Tecnología.....	97
Tabla 29. Indicadores financieros.....	98
Tabla 30. Matriz IFAS para el análisis de factores internos.....	99
Tabla 31. Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS).....	106
Tabla 32. Matriz FODA aplicada a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.....	108
Tabla 33. Plan de acción para la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.....	117

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación, se centra en ofrecer una propuesta de planeación, guiada en un modelo básico de administración estratégica, a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS. Una empresa, dedicada a la actividad del comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco.

Lo anterior, permitirá ofrecer a la organización, respuestas en relación con las alternativas estrategias encaminadas a mejorar su desempeño, a partir de la identificación y análisis de diversos factores externos e internos, determinando su nivel de importancia y el impacto que cada uno de ellos genera en el desarrollo de la empresa.

Dichas alternativas estratégicas serán entonces, el punto de partida para la presentación de la propuesta de intervención a la empresa, presumiendo que su progreso, representa una fuente importante para la incorporación y desarrollo de buenas prácticas empresariales.

## 2. INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica, no solo constituye la formulación de objetivos y metas operables. En el mundo empresarial, este proceso a través de sus diversas herramientas, incorpora una guía de gestión óptima, que facilita a la organización alcanzar sus fines en el corto y mediano plazo.

Con este marco definido, y teniendo en cuenta el objeto del presente estudio, resulta entonces necesario, asociar el concepto de planeación estratégica a las mipymes. Toda vez que, las pequeñas y medianas empresas en Colombia, presentan dificultades relacionadas con su bajo nivel de competencia, dentro y fuera del país. La anterior apreciación, está soportada en diversas aproximaciones teóricas descritas en este documento, y las cuales sugieren que, este fenómeno está dado principalmente, por la informalidad administrativa que caracteriza a estas organizaciones.

En tal sentido, conocer con detalle los factores inductores del estancamiento o poco crecimiento de la empresa en el tiempo, a pesar del esfuerzo ofrecido por los directivos, para realizar las acciones consideradas oportunas para evitarlo. Es una tarea, que no debe ser descuidada por la gerencia.

Atendiendo estas premisas, y en relación con lo expuesto por David (2003), el proceso de planeación estratégica es mucho más eficiente, cuando se usa un tipo de modelo que lo represente. Es por ello que, surge la motivación de presentar a la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, una propuesta de intervención, guiada en un modelo de planeación estratégica, direccionado a mejorar su desempeño. Esto como resultado, de la preocupación expresada por el representante legal de la empresa, en relación con el estado actual de la misma.

Dicho modelo, será llevado a cabo, conforme al enfoque de planeación estratégica propuesto por Wheelen y Hunger (2007). Analizando en una primera instancia y mediante el uso de diversas técnicas, el ambiente. Lo anterior, con el propósito de identificar los factores estratégicos, a partir de los cuales, se formulan las alternativas estratégicas. Posteriormente en otras etapas del modelo, se describen las acciones requeridas, para llevar a cabo la implementación, evaluación y control del proceso.

# **III. CAPITULO 1**

## **GENERALIDADES**

### **3.1 Introducción al capítulo**

El presente capítulo tiene como propósito inicial, plantear el problema de la investigación, considerado como uno de los aspectos de mayor relevancia en un estudio. Plantear el problema correctamente, es perfeccionar y construir de manera más precisa la idea de la investigación. En concordancia con lo anterior, resulta entonces obligatorio estar muy familiarizado con el tema estudiado. A mayor precisión son más las posibilidades de obtener una solución satisfactoria.

Una vez tenidas en cuenta estas apreciaciones, es importante reflexionar, acerca del alcance y la claridad con que se debe exponer el problema de la investigación. Toda vez que, este resulta ser una guía útil para el desarrollo del trabajo dirigido.

Dentro del capítulo también, serán enunciados los objetivos de la investigación. A partir de los cuales, se proyecta identificar los problemas y resistencias que enfrenta la empresa, para que posteriormente sean presentados y analizados en la fase de diagnóstico. Desde una perspectiva más amplia, los objetivos desencadenan finalmente, en la creación de una herramienta que se espera sirva de soporte para proponer a los directivos de la organización, una intervención enfocada a la planeación estratégica.

Adicional a los temas expuestos previamente. En este segmento del trabajo, se presenta la justificación de la investigación, en donde se exponen las razones por las cuales se lleva a cabo el estudio y, se destacan principalmente aquellas que contribuyen a la formulación de un diagnóstico de la organización. Las afirmaciones anteriores sugieren, que dicho diagnóstico debe ser llevado a cabo a partir de un correcto proceso analítico, a fin de ofrecer a la empresa la oportunidad de identificar de manera concisa y precisa las áreas potenciales de desarrollo en ella, de la misma forma que las oportunidades brindadas por el entorno.

De manera complementaria, será abordado otro aspecto importante; relacionado con la viabilidad de la investigación, cuyo fin no es otro que, precisar la disponibilidad de los recursos intelectuales y materiales necesarios para llevar a cabo el estudio, sin que se ponga en riesgo la posibilidad de obtener los resultados descritos en los objetivos.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y  
CHOCOLATES EL REY SAS.

Finalizando el capítulo, se tendrá la oportunidad de conocer las conclusiones. Con lo anterior se espera, ofrecer una síntesis bien elaborada que permita tener una visión global de los temas expuestos.

### **3.2 Planteamiento del problema**

Hace algunas décadas, el éxito de las empresas radicaba en su poder de adaptación a las preferencias de los clientes locales. Hoy por el contrario, el éxito depende casi en su totalidad, de la capacidad que estas tienen para expandirse hacia otros mercados. De acuerdo con esta descripción, la globalización permite que las diferencias entre las preferencias de los consumidores, vayan desapareciendo hacia un único mercado mundial. En consecuencia, la organización requiere ser consciente de esta nueva realidad y acoger un modelo organizacional que se ajuste a este contexto.

Tras la progresiva desaparición de las barreras comerciales entre países, el mercado actual requiere de la empresa, proactividad y un alto grado de adaptabilidad al cambio, independientemente de las condiciones internas de su funcionamiento. Es imprescindible, que tenga la capacidad de predecir los acontecimientos, en lugar de dar respuesta a ellos cada vez que se presente un cambio en las condiciones medioambientales.

En tal sentido, la globalización presume la existencia de diferentes factores, que pueden limitar o estimular el desarrollo en las empresas. Es por esto que, los directivos deben asumir una visión integral frente a la realidad actual del entorno, de manera que puedan desarrollar una gestión enfocada a garantizar la sostenibilidad de la organización.

Frente al fenómeno de la globalización, Weelen y Hunguer (2007, p. 72) afirman que, “debe haber un encaje estratégico entre lo que el ambiente desea y lo que la corporación tiene que ofrecer, así como entre lo que la corporación necesita y lo que el ambiente puede proporcionar”. De esta forma, las empresas para ser exitosas deben adaptarse a su ambiente externo.

En consecuencia, la globalización es un fenómeno que debe ser analizado por la organización, en virtud de la forma en que aborda todo acto económico, político y social traspasando las fronteras de un país, gracias al desarrollo tecnológico. Debido a esto y, desde diferentes perspectivas, la empresa se ve en la necesidad de replantear la manera en que define los procesos de producción, comercialización y distribución de bienes y servicios.

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Las afirmaciones anteriores sugieren que, la administración estratégica resulta ser entonces, una herramienta que se ajusta a los requerimientos modernos de la sociedad productiva. Fijando un horizonte más claro a la organización, una orientación, que le permita expresarse en términos de objetivos de corto, mediano y más largo plazo. Por ello, su adecuada formulación, debe estar precedida de un diagnóstico ajustado a la realidad interna y externa de la empresa, cuyos resultados le permitan al empresario establecer la realidad circunstancial y de tendencia de la compañía en el medio.

Dentro de este marco, Ireland, Hitt y Hoskisson (2015) afirman que, el propósito principal del proceso de la administración estratégica, está encaminado a que la compañía obtenga utilidades por encima del promedio, a partir de la competitividad estratégica. La cual, según lo expuesto por los autores se logra en primera instancia, analizando el entorno y el ambiente interno de la misma, con el objeto de identificar cuáles son las capacidades, los recursos y competencias centrales que posee en la actualidad. Lo anterior sugiere que, son estos elementos el punto de partida de su estrategia.

En consecuencia, Weelen y Hunguer (2007, p. 73) formulan un modelo básico de la administración estratégica, cuyo inicio radica en el análisis ambiental. Para los autores, este modelo "implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación". Su intención, es identificar los factores estratégicos internos y externos, que fijarán el futuro de la empresa.

Ahora bien, una vez conocidas algunas definiciones de administración estratégica y para no apartarse del contexto que se pretende analizar. Resulta conveniente, empezar por hacer alusión a las mipymes. Toda vez que, en los países andinos representan más del 94% del universo empresarial y en Colombia, al rededor del 90 % del sector productivo del país. Generan cerca del 80% del empleo y aportan el 35% del PIB, según información ofrecida por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2018).

Sin embargo, a pesar de la importante contribución económica y social, lastimosamente son las organizaciones que afrontan mayores obstáculos para su desarrollo en el país.

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Docentes investigadores de la Universidad EAN, a través de la revista Dinero (2015) puntualizan al respecto “solamente el 50% de las mipymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero”, como consecuencia, del afán por “generar rentabilidad en el corto plazo”, convirtiendo estas organizaciones en “negocios de subsistencia” carentes de direccionamiento estratégico.

Complementariamente, un estudio realizado por (Brother international Corporación, 2018) señala, “que las pequeñas y medianas empresas en Colombia y otros países latinoamericanos, se enfrentan a grandes desafíos asociados a mejorar la competitividad a nivel local e internacional. Lo anterior como consecuencia de diferentes factores, principalmente aquellos relacionados con el desarrollo de planeación estratégica”.

Tal es el caso, de VIVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, cuya actividad es el comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco. En la actualidad, la empresa cuenta con una pequeña estructura que sustenta adecuadamente el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, se intenta proponer una intervención enfocada a la planeación estratégica como herramienta para mejorar su desempeño y proyección en el mercado.

Se hace necesario resaltar que, a partir de una indagación inicial, al interior de la organización no se ha realizado ningún diagnóstico organizacional, que sirva como estructura para la implementación de herramientas administrativas capaces de contribuir a su desarrollo.

Con este marco definido y habiendo establecido acuerdos de intervención con VIVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, el presente estudio tiene como propósito inicial, indagar acerca de las variables internas (debilidades - fortalezas) y variables externas (amenazas - oportunidades) para posteriormente, proponer un modelo de planeación estratégica que permita a la administración de la compañía, razonar acerca de la relación que existe entre su desempeño actual y los resultados. Para dar cumplimiento a este objetivo, se formula la siguiente pregunta de investigación, la cual resulta ser entonces, el pilar para el desarrollo del ejercicio.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

1. ¿Cuáles serán las alternativas estrategias encaminadas a mejorar el desempeño de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS?

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1 Objetivo general**

Diseñar la propuesta de intervención, enfocada a la planeación estratégica de la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS., la cual hace parte del sector de comercio al por menor en establecimientos no especializados.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.
- Construir un marco teórico (conceptual), sobre la planeación estratégica que sirva de referencia para la elaboración de la propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.
- Diseñar una propuesta para la optimización de los recursos en la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.
- Elaborar un plan de acción para la propuesta de intervención enfocada a la planeación estratégica, diseñada para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, que sirva de soporte para el desarrollo de un direccionamiento estratégico capaz de mejorar su desempeño.

Las Pymes que hacen parte del comercio al por menor, juegan en la actualidad un papel muy importante en el contexto económico del país. No solo porque ofrecen oportunidades a los emprendedores, también contribuyen significativamente al desarrollo del mismo. Es por esto, que la efectiva administración de las PYMES, requiere de un profundo conocimiento en diferentes áreas, principalmente en aquellas en donde las empresas enfrentan problemas y retos asociados a la globalización.

### 3.4 Justificación

De acuerdo con Fred (2003) la dirección estratégica se fundamenta en la concepción, de que las empresas deben estar atentas permanentemente, a las tendencias de los sucesos internos y externos. En consecuencia, tomarán oportunamente las medias necesarias con respecto a la rapidez y dimensión de los cambios que las impactan de manera contundente.

El diagnóstico estratégico se apoya en los dos frentes de la organización: interno y externo. El objetivo del diagnóstico interno es conocer las fortalezas y debilidades de todos los niveles del árbol de competencias, de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales. Sin embargo, no basta con identificar las cartas de triunfo y las limitaciones. También es necesario apreciar su importancia a través de las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno estratégico. Ese es el objetivo del diagnóstico externo (Godet, 2011, p. 61)

Por otro lado, Weelen y Hunguer (2007, p. 48) comentan, “La administración estratégica es esencial para que las empresas que aprenden eviten el estancamiento por medio de la experimentación y el autoexamen continuos”. Todo el personal de la organización no solo los directivos, deben hacer parte de la administración estratégica, esto ayuda a controlar de cerca el ambiente, en busca de información relevante.

Adicionalmente, propone cambios a las estrategias de la compañía, con el objeto de que esta se beneficie de los permanentes cambios ambientales y del entorno. Por otro lado, la planeación estratégica facilita el trabajo conjunto, para mejorar continuamente los procesos, los procedimientos y los métodos de evaluación.

Otra descripción de los autores señala, que el proceso de toma de decisiones estratégicas se realiza a través de una práctica denominada auditoría estratégica. La cual, suministra una lista de interrogantes, por área o tema, que facilita efectuar un análisis sistemático de algunas funciones y acciones propias de la empresa.

La auditoría, parte de una representación actual del rendimiento de la empresa, seguida del estudio ambiental de la misma, la formulación e implementación de la estrategia y finaliza con la evaluación y control. Es importante destacar, que la auditoría

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

estratégica es un ejemplo de auditoría administrativa y es sin duda alguna, una herramienta diagnóstica necesaria para determinar cuáles son las áreas críticas de la empresa e identificar las fortalezas y debilidades corporativas.

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores, el análisis estratégico constituye un conjunto de métodos y herramientas, cuya mezcla da origen a procedimientos con el propósito de ayudar a los directivos a tomar decisiones y a orientar las actividades de la empresa que dirigen.

Igualmente, sin importar el tamaño de las organizaciones, la planeación estratégica a partir de un correcto diagnóstico, les permite alcanzar su visión de manera efectiva, integrando metas, políticas y la táctica, articuladamente. La planeación estratégica, entendida como un proceso proactivo, ofrece a los directivos la oportunidad, de tomar decisiones encaminadas a definir los cursos de acción y la asignación de esfuerzos, recursos e inversiones, para obtener ventaja competitiva.

Como aporte del estudio para VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, se espera presentar un diagnóstico, a partir de indagar acerca de las variables internas (debilidades - fortalezas) y externas (amenazas - oportunidades). De la misma forma, que se pretende identificar el impacto que estas tienen respecto a la situación actual de la empresa.

Dicho diagnóstico será entonces, el punto de partida para definir las iniciativas estratégicas más recomendables y los puntos críticos de intervención. Teniendo en cuenta, que la capacidad de una empresa para realizar una sincera y profunda reflexión a fin de conocerse y entender a fondo el entorno que la rodea, constituye una importante ventaja competitiva, que la ubica en una mejor posición para asumir nuevos retos y dirigir la actividad hacia nuevos horizontes.

En tal sentido, la tendencia intuitiva de la planeación estratégica que se presume, caracteriza a la empresa sujeta a estudio. En donde, la dinámica familiar juega un papel importante a partir de figuras multifuncionales, sobre las cuales recae la responsabilidad de tomar decisiones. No constituirá una amenaza, para que pueda competir en el mercado.

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Otra contribución para la organización, es proponer una intervención con un enfoque de planeación estratégica, mediante el análisis inteligente del diagnóstico, que permita evidenciar claramente la situación real de la misma. Dicha propuesta de intervención, propone establecer una adecuada y clara definición de la plataforma estratégica, a partir de la cual se establezcan los objetivos de la organización, se diseñen los indicadores para controlar los procesos y la metodología para alcanzarlos.

Para finalizar, la investigación sirve también como referencia para aquellos directivos de pequeñas o medianas empresas que se encuentren en condiciones similares a las de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS y necesiten una guía para organizarse.

### **3.5 Viabilidad**

La presente investigación, reúne las características y condiciones técnicas que garantizan el cumplimiento de sus objetivos, gracias al apoyo concedido por el gerente general de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, quien ofrece la oportunidad de tener acceso a toda la documentación física y digital de la empresa. Al mismo tiempo que, facilita la comunicación con los trabajadores de la misma.

La disposición de los recursos compatibles con el proyecto, resulta ser entonces un factor que permite identificar el alto nivel de compromiso adquirido por la organización frente al ejercicio. La logística, se analiza conjuntamente con la asistente de gerencia y se establece que es razonable con base en los intereses del investigador y del gerente.

Por otro lado, el estudio y su estructura constituye una estrategia que busca proponer a la organización, un modelo de planeación estratégica que complemente y fortalezca la gestión adelantada por sus empleados. En este sentido, es importante destacar que, durante el desarrollo del presente trabajo, se presentan herramientas que plantean mejorar la capacidad de interpretación de los líderes, en relación con el entorno en que la empresa funciona.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y  
CHOCOLATES EL REY SAS.

En consecuencia es posible concluir que, al emplear los conceptos propuestos en el trabajo de investigación, el desempeño de la empresa tome un nuevo rumbo. Fundamentado principalmente en las experiencias y grandes retos del mercado.

### **3.6 Conclusiones del capítulo**

La importancia de la planeación estratégica en las organizaciones, se manifiesta en la disminución de la incertidumbre de los resultados deseados con el cambio. Lo anterior sugiere, que las organizaciones deben ser capaces de generar una adecuada relación entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo y el trabajo en equipo, a fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

La auditoría estratégica tiene como propósito principal, realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Al mismo tiempo, que permite formular un pronóstico acerca de las consecuencias que debe enfrentar si mantiene el rumbo actual. Como resultado de la investigación, se obtienen unas conclusiones que destacan sus debilidades y fortalezas, así como las amenazas que enfrenta y las oportunidades que debe aprovechar. Estas conclusiones son finalmente la base del diagnóstico de la empresa.

El diagnóstico de una empresa, se nutre de todas las reflexiones que se hacen alrededor de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen al interior y fuera de la misma. Al lograr identificar estos factores, la organización puede enfrentar y mitigar los efectos negativos, o utilizarlos para potencializar su efecto.

Como contribución de la investigación para VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, se pretende ofrecer un diagnóstico, resultado de explorar las variables internas (debilidades - fortalezas) y externas (amenazas - oportunidades). A la misma vez que, se espera identificar las alternativas estrategias que estarán encaminadas a mejorar el desempeño y la situación actual de la empresa, asegurando de esta forma, su sostenibilidad en el largo plazo.

Gracias a los recursos humanos, documentales y de infraestructura, que pone a disposición la empresa, es viable el desarrollo del presente trabajo de investigación, para alcanzar los objetivos planteados en el presente capítulo.

## **IV. CAPITULO 2**

# **MARCO DE REFERENCIA Y MARCO INSTITUCIONAL**

#### **4.1 Introducción al capítulo**

En este capítulo, se expone el marco teórico o de referencia del estudio. Con el cual, a partir de la definición de algunos conceptos y fundamentos asociados a la planeación estratégica, se busca contar con un punto de partida que facilite el desarrollo del presente trabajo. Surge entonces, la necesidad de entender estas definiciones desde la perspectiva de diferentes autores. Solo, con el propósito de conocer las posturas y conclusiones plasmadas en cada una de sus investigaciones.

Una vez planteado el problema, definidos los objetivos y evaluada la posibilidad de ejecutarse la investigación. Resulta indispensable, apoyarse teóricamente a través de un marco, que permita interpretar posteriormente los resultados.

Dicho lo anterior y para dar continuidad con la temática del capítulo, se hará mención de algunos temas que incluyen conceptos clave, como: planeación estratégica, elementos de la planeación estratégica y modelos estratégicos. Es importante también mencionar que, en un aparte del segmento se describe brevemente, la forma en que se desarrolla el proceso de planeación estratégica en las PYMES.

El propósito final del capítulo, es hacer referencia al marco institucional, en donde se destacan aspectos generales de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS. Tales aspectos, hacen alusión principalmente, al origen de la compañía, su estructura, marcas y líneas de productos que distribuye. De la misma forma, se realiza una caracterización del mercado al que pertenece y una descripción del entorno externo a partir de diferentes frentes (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), representada en el modelo PESTEL.

## **4.2 Marco de referencia**

### **4.2.1 La planeación estratégica**

Administrativamente hablando, la planeación es considerada como un componente importante en algunas de las definiciones expuestas sobre estrategia, sin embargo, Mintzberg (1981) afirma que, la perspectiva que se tiene de planeación, supone equivocadamente que, la estrategia es el resultado de una planeación racional de la empresa.

Jorge Iván Gómez Osorio, director del departamento académico de Dirección General de Inalde Business School de la Universidad de La Sabana, quien es experto en temas de estrategia, gobierno corporativo y dirección general. A través de un artículo publicado en la revista Dinero (2016) explica que, tanto la planeación y la estrategia hace parte del management, sin embargo no tienen la misma naturaleza. Los dos conceptos se complementan, pero sus objetivos y naturaleza son diferentes. La dificultad radica en que, generalmente se mezcla la planeación con la estrategia cuyo resultado es una composición llamada “planeación estratégica” la cual finalmente, no es ni lo uno ni lo otro.

En el mismo artículo, se hace referencia a la planeación como el “proceso racional” ejecutado por la empresa o por una persona, en donde se describen los planes deseados para el futuro con el propósito de convertirlos en realidad. Un concepto semejante de la planeación, es cuando se diseña un “camino para llegar a un destino”. Nuevamente, este documento recalca la importancia del uso obligatorio de herramientas para llevar a cabo una apropiada planeación. De la misma forma, permite concluir que las etapas del proceso resultan ser entonces, el diagnóstico de la situación y la enunciación del plan, para finalmente ejecutarlo.

Lo anterior sugiere que, la empresa requiere tanto de la planeación como de la estrategia. La primera es útil para movilizar el talento humano, canalizar el esfuerzo común y para medir el desempeño frente a los objetivos propuestos. Mientras que, la estrategia facilita enfocar el negocio a través de la definición y ajuste continuo de su

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

propuesta de valor, la cual finalmente se manifiesta en productos y servicios que los clientes aprecian. Unánime a estas afirmaciones, es prescindible señalar:

La estrategia puede ser concebida como un plan, un curso de acción deliberado o un conjunto de líneas generales para manejar una situación”. Desde una perspectiva organizacional, el autor define la estrategia como, “un plan unificado e integral para alcanzar los objetivos básicos de la organización. Los planes estratégicos pueden ser generales, cuando tratan sobre objetivos globales, o específicos, cuando se enfocan en maniobras específicas para enfrentar a determinados competidores en el mercado (Chiavenato, 2017, p. 398).

En consecuencia Chiavenato (017) concluye, “La estrategia es al mismo tiempo un plan, una pauta de comportamiento, una toma de posición y una perspectiva”. Paralelamente, la planeación estratégica como un único concepto es definida como:

El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la planeación estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa (Fred, 2003, p. 39).

Adicionalmente Fred (2003, p. 39) señala, “El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico”.

### **4.2.1.2 Antecedentes de la planeación estratégica**

La amnesia histórica hace pensar que, la planeación es un patrimonio distintivo del modernismo. Sin embargo, desde sus orígenes los individuos han recurrido a esta actividad, que es propia de su naturaleza. La necesidad de prever el futuro, hace que el hombre racional organice sus acciones a partir de dichas previsiones. Por lo anterior, la planeación es tan antigua como el mismo hombre.

Después de varios experimentos realizados en la universidad de Moscú, Gause considerado el padre de la biología matemática coincidió con Chiavenato (2017, p. 399),

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

“la competencia existió mucho antes que la estrategia. Comenzó cuando apareció la vida misma. Los primeros organismos unicelulares necesitaban ciertos recursos para mantenerse vivos. Cuando los recursos eran suficientes, el número de organismos aumentaba de una generación a otra”.

En la medida que el universo evolucionaba, estos organismos alimentaron otros más complejos y así se ha dado siempre en la cadena alimentaria. Generalmente, cuando se evidencia competencia entre dos especies por algún tipo de recurso, finalmente una desplaza a la otra.

Chiavenato (2017, p. 399) continúa señalando, “Durante millones de años la competencia natural no involucró estrategias. Debido al azar y a las leyes de la probabilidad, los competidores encontraban las combinaciones de recursos que mejor correspondían con sus características”. De acuerdo con lo expuesto por el autor, esto no se considera estrategia, sino la opción natural de Darwin, fundada en la adaptación y la conservación del más competente. Históricamente hablando, este concepto ha sido empleado por todos los seres vivos, quienes lo trasladaron al mundo empresarial, con el firme propósito de subsistir.

En consecuencia, en el moderno campo empresarial, los directivos con tendencia competitiva no planean la destrucción de sus competidores, pero si procuran vender más que ellos y obtener mejores resultados.

El término estrategia ha sido utilizado de diferentes formas y en muchos escenarios. Su uso más frecuente, se ha dado en el ámbito militar, con el propósito de hacer referencia a los planes o ventajas que la tropa enemiga no tiene y que se conserva secretamente para triunfar en las batallas, Weihrich y Koontz (1993).

Finalmente, el término planeación estratégica de acuerdo con lo citado por Fred (2003), tuvo su origen en la década de los cincuenta, alcanzando los niveles más altos de popularidad a mediados de los años sesenta y en los setenta. Periodo durante el cual, la planeación estratégica resultaba ser la solución a todos los problemas de las empresas, principalmente en Estados Unidos, en donde los empresarios ovacionaban este concepto.

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

No obstante, fue hasta la década de los noventa en donde el proceso de la planeación estratégica retomó su popularidad, teniendo en cuenta que, durante los ochenta los resultados después de implementarla en algunas organizaciones, no fueron los esperados. En la actualidad, el éxito se mantiene en todo al ámbito empresarial.

### **4.2.1.3 La planeación estratégica en las pymes**

Las Pymes, componen un grupo predominante de unidades económicas que contribuyen a la generación de empleo y riquezas. También, satisfacen necesidades en aquellos mercados que resultan ser poco llamativos para las organizaciones de mayor tamaño.

De acuerdo a un artículo publicado en la Revista UNAM (2011), el futuro de las Pyme es ocupado por los emprendedores a través de la ejecución de actividades de planeación estratégica con características muy informales, donde se establece, en un documento, la planeación estratégica, pero también donde, dicha planeación, es flexible y capaz de abandonarse posteriormente. Aspecto, que de una u otra manera, fortalece el concepto de Mintzberg.

El mismo artículo, hace referencia a la forma en que las Pymes enfrentan el futuro comercial, “a partir de una tendencia intuitiva con un alto componente emocional del emprendedor, en donde la toma de decisiones depende en gran medida de su personalidad y de la red familiar que ayuda a proyectar el futuro de la empresa”.

Zúñiga (2009) señala que, los cargos directivos de las Pymes, habitualmente son desempeñados por miembros de la familia propietaria. Esta situación desemboca, en procesos y funciones sin definir dentro de la organización. Razón por la cual, este tipo de empresas tiene por delante muchos retos, asociados a dar prioridad a las competencias de los trabajadores, desligando por completo o parcialmente la administración de la propiedad.

La globalización, es un fenómeno que exige permanentemente a la Pyme, estar actualizada en términos de administración del negocio, implementación y desarrollo de las tecnologías, con el objeto de ser más eficiente en términos de productividad y competitividad en el mercado que desea incursionar.

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Como complemento, la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO (2018) destaca que, aún en Colombia se presenta un horizonte muy pobre de formalidad empresarial en los negocios de menor tamaño, como evidencia la institución calcula que, solo el 35% de las microempresas en el país están registradas.

Los índices de desempeño relacionados con la contratación formal de los empleados, de la misma forma, que el pago de prestaciones sociales, la ejecución de una contabilidad adecuada, la declaración y pago de impuestos, aún resulta ser muy débil. Adicional a lo anterior, se considera que tres de cada cuatro empresas no se encuentran en el Registro único Tributario (RUT) ni en el Registro único Empresarial y Social (RUES)".

En tal sentido y después de analizar cada uno de los conceptos citados por los autores, es válido afirmar que la economía actual revela un panorama de desventaja para las pequeñas y medianas empresas, frente a las de mayor tamaño. Estas últimas, suelen presentar un nivel competitivo superior en el mercado. Por lo anterior, las Pymes son organizaciones que requieren de manera prioritaria, la implementación de políticas de fomento, direccionadas a robustecer aquellos aspectos que se presume, presentan más debilidades.

### **4.2.1.4 Elementos de la planeación estratégica**

La siguiente tabla describe los elementos y las etapas de la planeación estratégica, a partir de la percepción de algunos autores.

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 1.** Etapas de la planeación estratégica.

ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	DEFINICIÓN SEGÚN WHEELEN Y HUNGER (2007)	DEFINICIÓN SEGÚN DAVID (2003)
<b>ANÁLISIS AMBIENTAL</b>	<p>Hace referencia a la vigilancia, la evaluación y socialización de información a partir de los contextos externo e interno de la organización, involucrando siempre a los trabajadores en el proceso.</p> <p>El ambiente externo está constituido por las oportunidades y amenazas, las cuales generalmente no pueden ser controladas por los directivos.</p> <p>Las fortalezas y debilidades hacen parte del ambiente interno de la organización, al igual que las variables del ambiente externo, la administración tampoco tiene el dominio a corto plazo sobre ellas.</p>	
<b>FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<p>Constituye la realización de planes a largo plazo, con el propósito de gestionar eficazmente las oportunidades y amenazas ambientales a partir de las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). En el desarrollo de esta etapa de la planeación, se define la misión corporativa, la descripción de los objetivos, los cuales deben ser realizables, el desarrollo de estrategias y la definición de políticas.</p>	<p>Se fundamenta en la identificación de las variables internas y externas, la definición de la plataforma estratégica, que constituye la misión, visión, objetivos a largo plazo, la evaluación de posibles estrategias y la selección de estrategias específicas para ser alcanzadas.</p>
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<p>Proceso a través del cual se ejecutan las estrategias y políticas, mediante el desarrollo de un plan de trabajo que incluye presupuestos y procedimientos. Lo anterior desemboca en un cambio radical de la estructura corporativa y la administración actual. La implementación de la estrategia, también involucra la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.</p>	<p>Éste proceso demanda la definición de objetivos anuales, diseño de políticas, motivación de los empleados y optimización de los recursos, de manera tal que se logren las estrategias formuladas inicialmente. Por otro lado, implica un cambio en la cultura organizacional, encaminado a favorecer la implementación de la estrategia. El apoyo al área de mercadeo, la elaboración de presupuestos, el uso de sistemas de información y la compensación de los empleados asociada al rendimiento de la empresa, son otros aspectos que se incluyen en el proceso.</p>
<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>	<p>En esta etapa del proceso, se supervisan las acciones y los resultados del desempeño a fin de comparar la situación real de la empresa con el rendimiento deseado. La información obtenida es utilizada para decidir acerca de los correctivos. La evaluación y control, también facilitan identificar si la estrategia es la adecuada, o si por el contrario se requiere hacer algún tipo de replanteamiento.</p>	<p>Constituye la etapa final de la dirección estratégica. Permite evaluar la estrategia formulada mediante el desarrollo de las siguientes actividades: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas.</p>

**Fuente.** Adaptado de David F (2003) - Wheelen y Hunger (2007).

Teniendo en cuenta, los conceptos descritos anteriormente en la tabla, es procedente destacar la similitud respecto a las etapas que hacen parte del proceso de planeación estratégica:

1. Análisis ambiental
2. Formulación de la estrategia
3. Implementación de la estrategia
4. Evaluación y control.

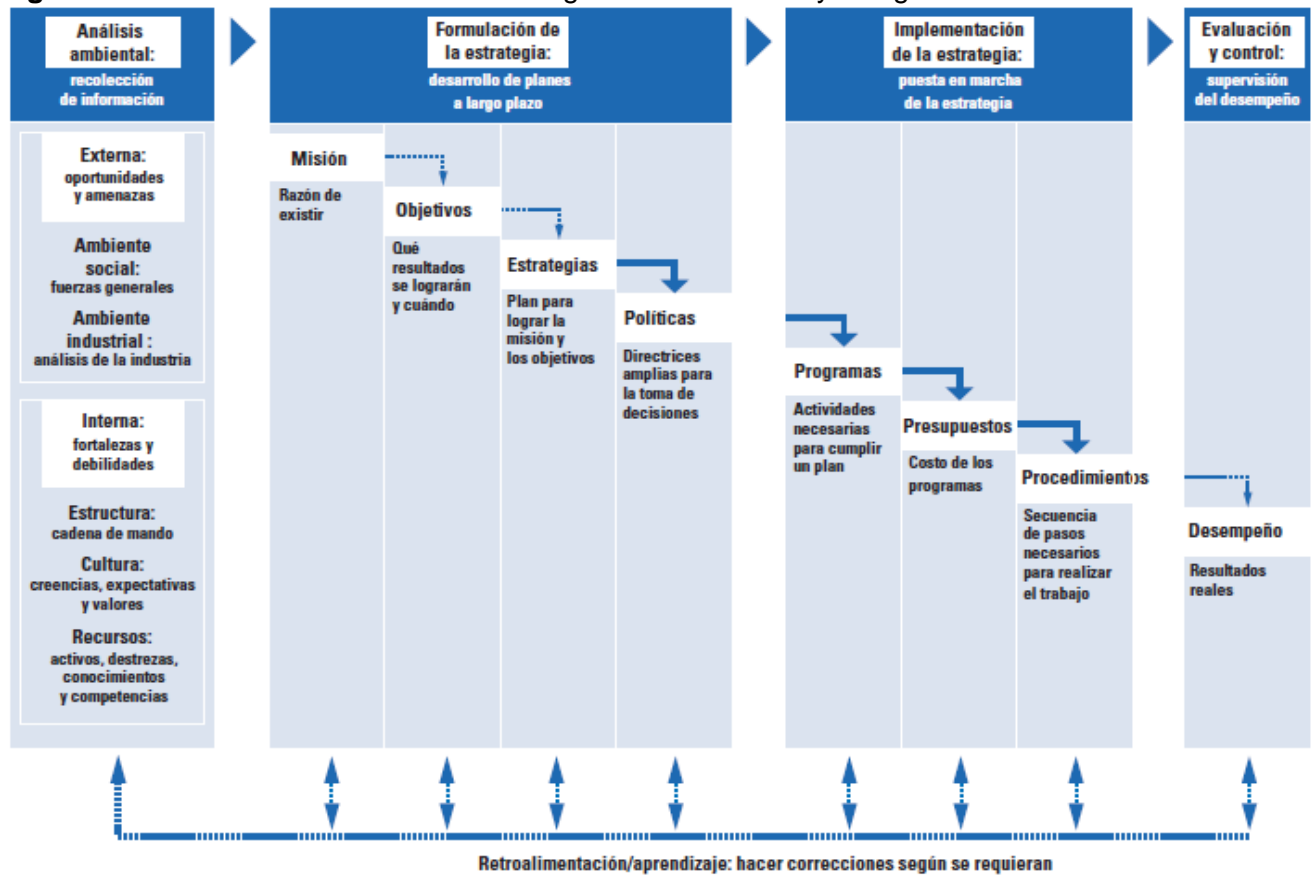
La descripción denota, que tanto wheelen y Hunger (2007), como Fred (2013), hacen mención a las decisiones, a partir de un proceso estructurado en etapas, para finalmente obtener los resultados deseados por la organización.

#### **4.2.1.5 Modelo estratégico**

El proceso de planeación estratégica, abarca la planeación en sí misma, como la ejecución de la estrategia y generalmente es utilizado por los directivos de las organizaciones para ir desde donde están hasta donde quieren ir. David (2003) complementa señalando que, el proceso de dirección estratégica es más eficaz, cuando se usa un tipo de modelo que lo represente. Por consiguiente, en las siguientes figuras se esbozan, dos ejemplos de modelo integral de planeación estratégica.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Figura 1.** Modelo de administración estratégica de Wheelen T y Hunger J.



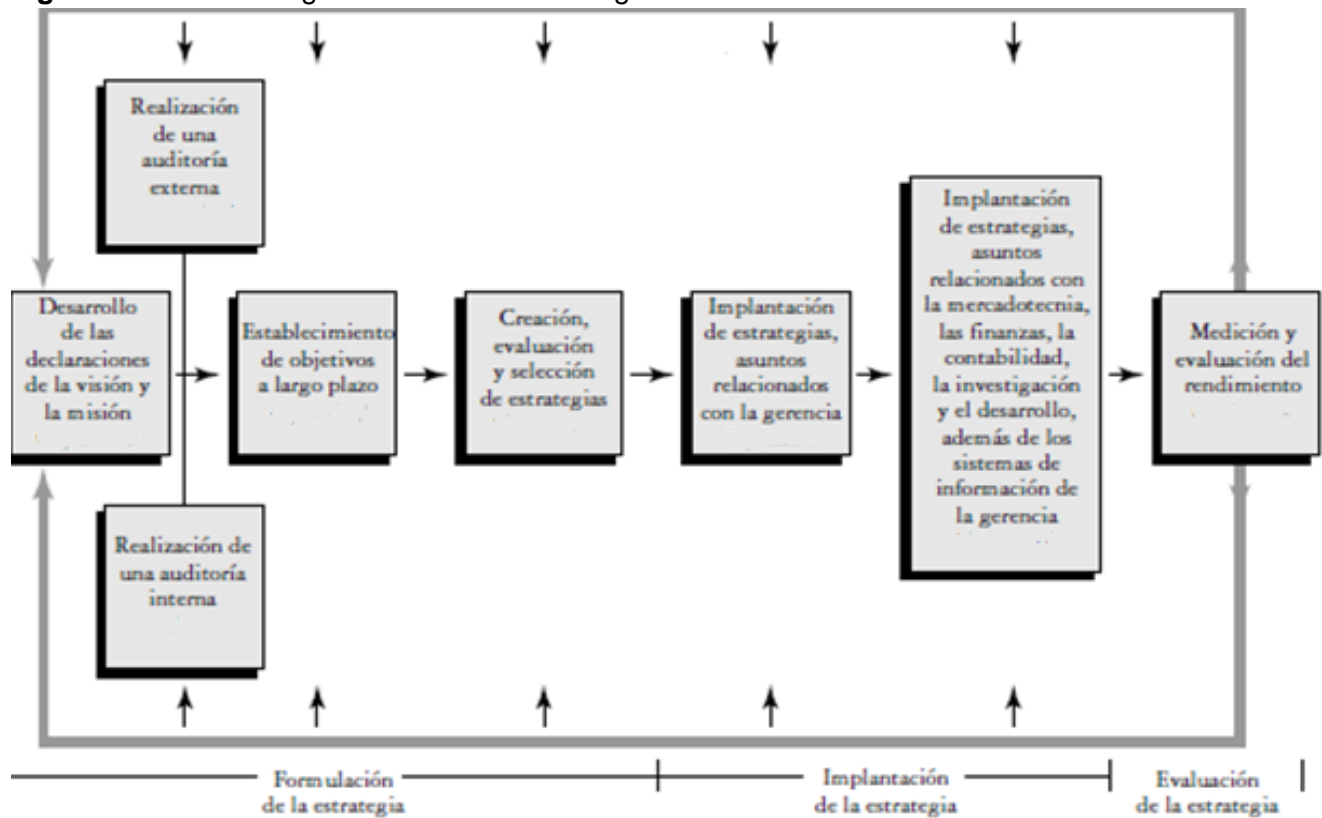
**Fuente.** Wheelen T y Hunger J (2007).

El modelo básico de administración estratégica de Wheelen y Hunger (2007), ilustrado en la figura 1. Permite visualizar, los retos que enfrenta la administración de la modernidad. Principalmente, aquellos relacionados con la sostenibilidad y la globalización.

El inicio del modelo se centra en el análisis ambiental de la organización, para posteriormente realizar la formulación e implementación de la estrategia, las cuales dan paso a la evaluación y control. Estas últimas etapas o elementos del modelo, ofrecen la posibilidad de retroalimentar a los directivos, a la vez que, les permite realizar las acciones correctivas para alcanzar los objetivos corporativos.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Figura 2. Modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David.



Fuente. David F (2003).

La figura 2 ilustra, el Modelo integral de dirección estratégica presentado por Fred (2003). A diferencia de Wheelen y Hunger (2007), el autor incluye en la etapa de formulación de la estrategia, las aduditorías interna y externa de la organización. A partir del análisis anterior, se define que este modelo comprende tres etapas a saber: Formulación, implantación y evaluación de la estrategia.

Sin lugar a dudas, los dos modelos denotan características similares respecto a su estructura. También, cada uno de ellos resalta la importancia del análisis del ambiente, tanto interno como externo de la organización y representan una fuente importante de información, para ofrecer a la compañía sujeta a estudio, una propuesta de intervención con un enfoque de planeación estratégica.

Sin embargo, es el modelo básico de administración estratégica de Wheelen y Hunger (2007), el que se toma como referencia para dar cumplimiento a los objetivos

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

descritos en el presente trabajo. Toda vez que, resulta ser entonces una propuesta sugestiva que se puede ajustar a cualquier tipo de empresa orientada a llevar a la práctica el proceso de planeación estratégica, a partir de dos enfoques de alta relevancia en la administración moderna; la globalización y la sostenibilidad.

En la actualidad, la lógica económica supone que, el éxito de las organizaciones se centra principalmente en los mercados libres y abiertos al consumo, a fin de asegurar la sostenibilidad. Sin embargo, no resulta ser tan fácil. La planeación estratégica enfrenta grandes retos relacionados con la apertura de nuevos mercados. Por tal razón, requiere una gestión muy eficiente de los recursos tanto internos como externos de la organización, a fin de alcanzar el propósito de mantenerse en el tiempo.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, el modelo propone para su aplicación, diversas herramientas que facilitan la recopilación de información. Sobre la cual se obtiene, una perspectiva más amplia del desempeño de la empresa en relación con estos factores. De la misma forma que, ofrece la oportunidad de formular estrategias direccionadas a implementar acciones que contribuyan al desarrollo global y sostenible.

Para finalizar, es importante destacar que, Whelen y Hunguer (2007) incluyen en su modelo un proceso de retroalimentación y aprendizaje. En donde, cada vez que se avanza en la ejecución de acciones, se hace necesario volver atrás, para realizar una observación y corrección de las medidas que se designaron anticipadamente en el proceso.

A partir de lo descrito en los párrafos anteriores, resulta conveniente destacar, la importancia del diagnóstico en el proceso de la planeación estratégica, del cual carecen particularmente, las pequeñas y medianas empresas en el país. Es así como, el diagnóstico o evaluación de la actual situación estratégica de la empresa, constituye el punto de partida para la elaboración de dicho proceso.

### **4.3 Marco institucional**

VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, es una Sociedad por acciones simplificada, cuyo domicilio principal se encuentra ubicado en la Calle 25 C Bis # 99-30, barrio Fontibón (Bogotá - Colombia). Constituida en 1999 como Local Comercial, con el nombre: DISTRIBUIDORA H Y L, para posteriormente en el 2001 pasar a ser DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA H Y L LTDA.

Su propietario y fundador Héctor Alfonso Usme Clavijo, hizo realidad su idea de negocio, luego de trabajar durante varios años como vendedor, en una reconocida compañía, líder en las categorías de golosinas de chocolate y chocolate de mesa, a nivel nacional.

La empresa inicio operaciones, con 5 clientes, un portafolio muy limitado de productos y una planta de personal compuesta por 2 trabajadores: el propietario y su hermano, quienes eran los encargados de vender, distribuir y adelantar actividades administrativas, propias del negocio. Sin embargo, a partir del segundo año de ser constituida, la empresa se convirtió en comercializadora y distribuidora exclusiva de: Noel y La Nacional de Chocolates. A partir de este momento, se evidencio un significativo crecimiento, que ofreció la oportunidad de ampliar el número de colaboradores.

En agosto de 2016, la organización cambia su figura jurídica, incrementa su número de accionistas a 3 y cambia su razón social a: VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS., como estrategia para asegurar y mantener en el tiempo, la relación comercial con los diferentes grupos de interés.

Actualmente, la organización amplió su portafolio y desarrolla una actividad en la prestación de servicios de venta y distribución de productos de consumo masivo (víveres), dirigida a particulares y establecimientos comerciales, tales como: tiendas (canal TAT), droguerías y colegios, ubicados principalmente en las siguientes localidades de la ciudad de Bogotá:

- Engativá
- Kennedy

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

- Fontibón
- Usaquén

Y en la periferia del Distrito capital, en municipios como:

- Mosquera
- Madrid
- Fusa
- Faca
- Villeta
- Funza

### **4.3.1 Líneas de productos**

La empresa cuenta con un portafolio de productos que incluye 32 marcas, entre las cuales se encuentran: Mondelez Colombia SAS., Súper de alimentos, Ítalo, Corbeta, Ferrero Lan, Restcafé SAS, CG Congrupo S.A., Pfizer, Edgewll personal Care Colombia SAS, Savital, Schick, Tío Nacho, Arawak, Oma, Stayfree, Frutiño, milo, magistral, delfín, elite, Trululu, Oka Loka, Starlite, Trident y la línea de productos culinarios MAGGI, entre otras.

El mismo portafolio contiene, 243 referencias de productos que hacen parte de las siguientes líneas:

- Productos de confitería
- Productos culinarios
- Bebidas instantáneas
- Galletas
- Cereales infantiles y para el desayuno
- Chocolates
- Productos de higiene y aseo personal
- Productos de aseo para el hogar
- Medicamentos de venta libre

#### **4.3.2 Misión**

Prestar un servicio de Distribución óptimo; llevando a nuestros clientes con la mejor calidad y puntualidad productos de consumo masivo. Garantizando siempre el respaldo y la solidez de un excelente grupo de trabajo.

#### **4.3.3 Visión**

Ser la mejor opción a la hora de ser elegidos tanto por clientes por proveedores. Que en nosotros depositen gran parte de su confianza y así ser líderes en el mercado.

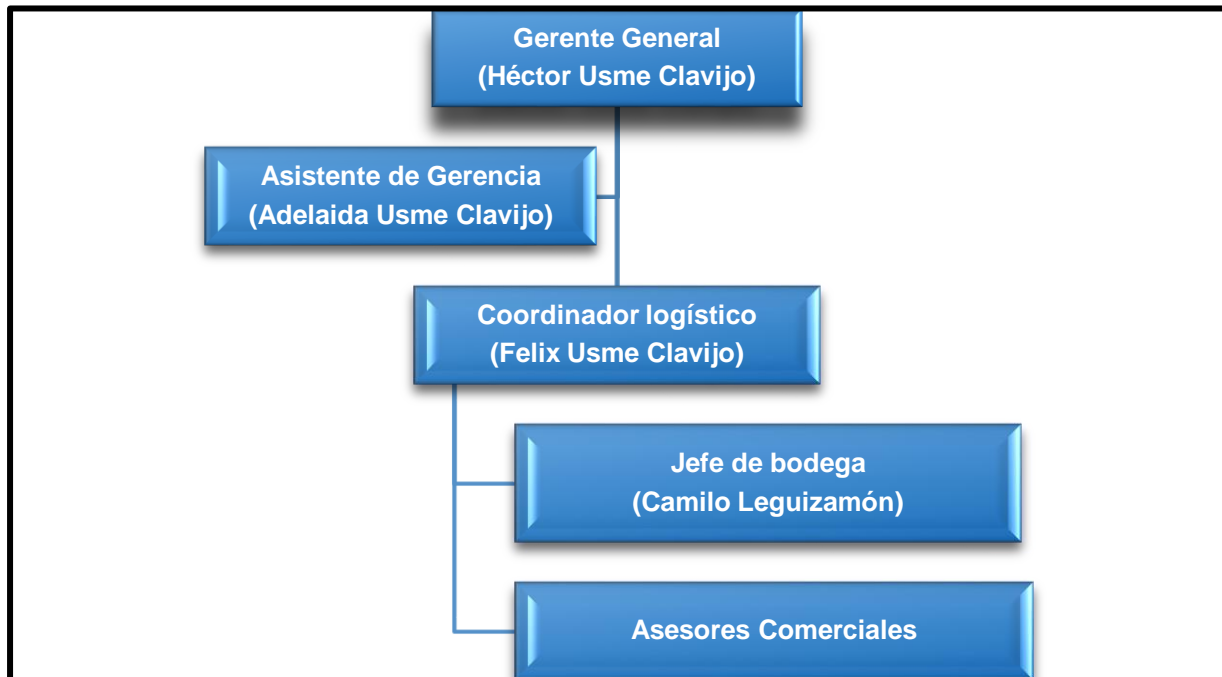
#### **4.3.4 Estructura organizacional**

VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, cuenta con una planta de personal de 19 colaboradores, contratados directamente por la compañía y quienes ocupan los siguientes cargos:

- 1 Gerente General.
- 1 Asistente de Gerencia.
- 1 Coordinador Logístico.
- 1 Jefe de Bodega.
- 15 asesores Comerciales.

En la figura 3, se muestra la estructura organizacional de la empresa.

**Figura 3.** Estructura Organizacional VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.



**Fuente.** VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS (2018).

#### 4.3.5 Objeto social de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS

De acuerdo con la “Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas”, (CIIU) Revisión 4 Adaptada para Colombia (A.C), cuyo propósito según el DANE es “ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión, análisis y presentación de estadísticas de acuerdo con esas actividades”, el objeto social de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, es: **comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco.**

Según el DANE, esta clase incluye:

Los establecimientos no especializados de comercio al por menor de productos cuyo surtido está compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas o tabaco. No obstante, expenden otras mercancías para consumo de los hogares tales como vestuario, electrodomésticos, muebles, artículos de ferretería, cosméticos, entre otros. Suelen realizar este tipo de actividad los denominados supermercados,

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

cooperativas de consumidores, comisariatos y otros establecimientos similares. También se incluyen las tiendas, los graneros, entre otros, que se encuentran en los pueblos o en barrios tradicionales (DANE, 2018).

Esta clase excluye:

El expendio de comidas preparadas en restaurantes, cafeterías y por autoservicio. Se incluye en las clases 5611, «Expendio a la mesa de comidas preparadas»; 5612, «Expendio por autoservicio de comidas preparadas»; 5613, «Expendio de comidas preparadas en cafeterías», y 5619, «Otros tipos de expendio de comidas preparadas n .c .p .», según corresponda (DANE, 2018).

### 4.3.1 Caracterización del sector económico

Para de Juan (2005), el retailing corresponde a las acciones realizadas para hacer llegar un producto o servicio final a los consumidores.

El sector retail en el país, se caracteriza principalmente por una organización industrial que, gracias a la actual dinámica económica y a fenómenos como la globalización, se ha visto afectada, con motivo del ingreso de nuevos formatos de proximidad, tiendas especializadas y de descuento duro. Las cuales, consiguieron desestabilizar a las cadenas tradicionales: los supermercados independientes y las tiendas de barrio.

durante el 2016 las ventas alcanzadas por los supermercados en Colombia, presentaron el mejor crecimiento en los últimos 4 años, de acuerdo a información ofrecida por el DANE. Este crecimiento está asociado, al fortalecimiento de las plataformas que ingresaron al país con el formato low cost, como es el caso de Ara, Justo y Bueno y D1, cuyas ventas durante el 2017, representaron el 6,5% del retail en el país. Adicional a lo anterior, grandes operadores como Éxito, Olímpica, Alkosto y Cencosud, han incrementado su capacidad (revista Gerente, 2017).

Por otro lado, el diario el COLOMBIANO (2018) informa, acerca del incremento en el consumo de las familias colombianas en canales como, hiperbodegas y establecimientos comerciales de gran extensión, gracias a que ofrecen productos de distintos sectores y en volúmenes considerables. Este comportamiento, presentó un

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

crecimiento del 13 % en 2017 frente al año 2016. Actualmente, los únicos establecimientos de este tipo en Colombia son Makro, Price Smart, Surtimayorista (Grupo Éxito) y Alkosto.

La anterior situación, ha desencadenado la progresiva desaparición de organizaciones tradicionales (muchas de ellas PYMES), asociado a la incapacidad de competir con economías de gran escala.

Sin embargo, se presume que no son la economía y la globalización, los únicos factores que impactan el sector del comercio minorista. Por tal razón, es necesario realizar un análisis integral del mismo. En este sentido, el modelo PESTEL resulta ser entonces, la herramienta adecuada para hacerlo. Dado que, esta técnica permite identificar y reflexionar de manera sistemática los diferentes factores de estudio (político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal), para analizar el entorno en el que se mueven las empresas que lo conforman.

### **4.3.2 Análisis PESTEL del comercio minorista**

Con el propósito de adelantar el análisis ambiental de la organización, resulta imprescindible tener presente, ciertos tipos de factores que facilitan la identificación y clasificación de variables que conforman el ambiente social de la misma. Para dar continuidad a los conceptos expuestos por los autores wheelen y Hunger (2007, p. 111) dichas variables (económicas, tecnológicas, socioculturales, políticas y legales) “no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que sí pueden influir, y con frecuencia lo hacen, en sus decisiones de largo plazo”.

En la administración contemporánea, existen diferentes marcos que sirven de apoyo para identificar y exponer estas variables o fuerzas. Uno de ellos es el modelo PESTEL, el cual se utiliza como herramienta inicial para este estudio y se presenta a continuación.

#### **4.3.2.1 Factores políticos**

- **La política y la economía:** el diario LA REPÚBLICA (2018), comenta acerca de la dependencia entre la política y la economía. Teniendo en cuenta que, en el corto

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

y mediano plazo la política oprime la conducta económica. La confianza en estos dos factores incrementa el consumo, el cual, junto con el crecimiento del empleo, finalmente impulsan el mejoramiento de la calidad de vida.

De otro lado el diario el tiempo (1995) detalla: “LOS PROBLEMAS DE LA ECONOMÍA SON POLÍTICOS, los grandes problemas que enfrentará la economía colombiana no son precisamente económicos. Son políticos y sociales”. Lo anterior denota que, la economía del país está estrechamente ligada a la gestión pública.

En este mismo artículo, Javier Fernández, presidente de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras Anif, fue muy acertado en sus predicciones.

Hay un riesgo grande, una posibilidad de regresión económica. La situación política del país y el freno que presenta la economía podría llevar al país a un proteccionismo con el regreso de las licencias previas para importar.

Por esa situación veo nubarrones fuertes sobre la economía y podrían ser mayores si se llega a cristalizar la amenaza de una devaluación de golpe en Venezuela (EL TIEMPO, 1995)

- **Crisis política en Venezuela:** en efecto, la crisis política y económica que vive el vecino país Venezuela desde el 2012, ha desencadenado serios problemas políticos y sociales en Colombia. Hoy en día, con la masiva llegada de migrantes venezolanos, son más las personas en busca de empleo en las principales ciudades y desbordamiento en la demanda del sistema de salud, vivienda y educación, aspectos que requieren millonarios recursos del estado.
- **Gobierno colombiano:** después de unos meses de gobierno del actual presidente de la república Iván Duque, el panorama económico para los colombianos es el pronosticado hace varios años. Los retrocesos sociales, siguen haciendo parte del día a día en el país. La anunciada ampliación del IVA a todos los productos de la canasta familiar, la reducción de la tarifa de renta a las personas jurídicas, pero el incremento de la misma a las personas naturales, así como una reforma pensional que pretende aumentar los años de edad y de trabajo para poder alcanzar la pensión, así lo ratifican.

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Las anteriores reformas, denotan que “seguirán siendo mayores las oportunidades de lucro para los gremios y menores para la clase trabajadora”, así lo manifiesta Jaime Villamil, en el artículo escrito para el diario desde abajo en (2018). Sin embargo, el actual presidente de la república resalta como principios clave en su estrategia económica la “legalidad y el estado de derecho, el fomento de la innovación, la colaboración con el sector privado y finalmente la justicia para reducir la brecha social”.

- **Política de cambio para la informalidad empresarial en el comercio al por menor:** una vez que el gobierno colombiano es consciente, de los bajos niveles de formalidad empresarial de las Pymes. Crea una política encaminada a reducir la carga regulatoria de estas organizaciones, con el propósito de facilitar su desarrollo y crecimiento.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Política Económica Social (CONPES), en las últimas dos décadas, el Gobierno nacional, los gobiernos locales, entidades privadas y gremios como Fenalco, buscan aportar en disminuir la informalidad empresarial en el pequeño comercio.

Considerando información oficial de (CONPES), se ha creado una política para cambiar la situación de la informalidad en el país, la cual conlleva a un plan de acción que será implementado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Salud y Protección Social, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y DANE, (FENALCO, 2018).

En consecuencia, los objetivos específicos de esta política son:

disminuir la carga regulatoria de las empresas para que obtengan mayor facilidad de convertirse en formales, aumentar la efectividad de las acciones de Inspección, Vigilancia y Control (IVC), diseñar e implementar políticas que ayuden a las empresas registradas a materializar los beneficios potenciales de la formalidad.

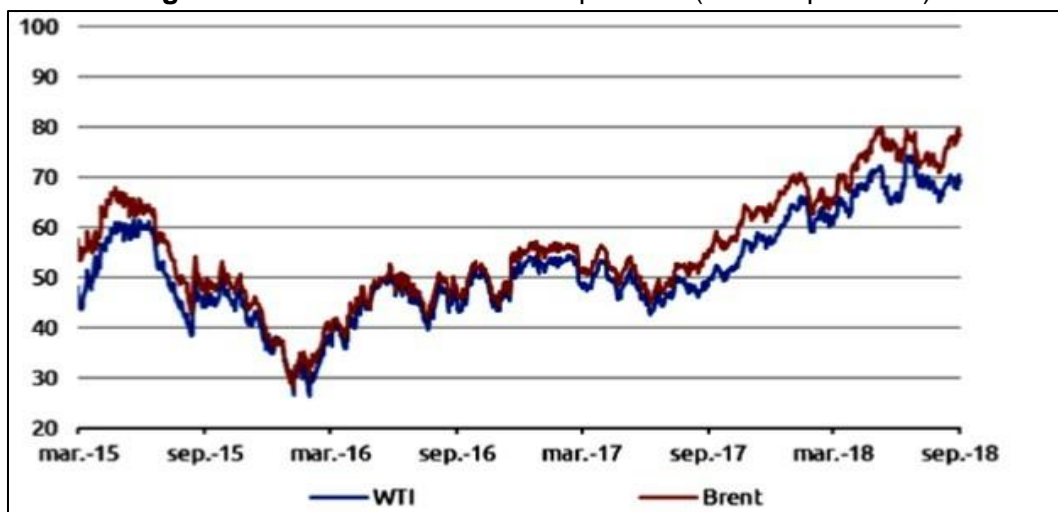
Para finalizar, otros propósitos del gobierno al momento de crear esta política son: generar más información sobre el tema empresarial en Colombia, difundir evidencia del impacto de las políticas públicas implementadas, un riguroso seguimiento y un financiamiento, el cual se ha destinado para el desarrollo de acciones y estrategias. Así lo confirmo (FENALCO, 2018).

#### 4.3.2.2 Factores económicos

- **Precio del petróleo:** un factor predominante de la crisis económica en Colombia, hace referencia al desplome del precio del petróleo. Según el diario EL País (2017), “luego de que el crudo alcanzara entre US \$70 y US \$100 por barril, hoy está a US \$48 en medio de una tímida recuperación”. Situación, que finalmente desencadena la aplicación de una reforma tributaria por cuenta del gobierno en el 2016.

Sin embargo, el Banco de la República (2018) afirma que, los precios del petróleo se han ido regenerado parcialmente, luego de la significativa caída de los precios internacionales entre 2014 y 2016. “El equipo técnico del banco pronostica un precio promedio del crudo cercano a los USD 70 y USD 67 por barril en 2018 y 2019, respectivamente”. La siguiente figura muestra, el comportamiento del precio del petróleo, desde el primer trimestre de 2015 hasta el tercer trimestre de 2018. En ella se evidencia claramente, la progresiva recuperación que ha presentado el precio del mineral en los últimos años.

**Figura 4.** Precio internacional del petróleo (dólares por barril).



**Fuente.** Banco de la República (2018).

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

- **Reforma tributaria:** en diciembre de 2016, se firma en Colombia la reforma tributaria (Ley 1819 de 2016), en donde se contemplan además de cambios estructurales al sistema tributario, el incremento del IVA. Las elevadas tasas de interés reales, junto con la entrada plena del aumento del Impuesto de Valor Agregado del 16 al 19%, son factores que contribuyeron significativamente a disminuir la demanda en el comercio minorista, según lo descrito en el periódico el Tiempo (2017).

A partir de este momento, la economía nacional sufre una pérdida irreparable, muchos de los productos que conforman la canasta familiar están gravados, los alimentos especialmente sufrieron consecuencias con la nueva reforma, situación que ha generado gran preocupación entre los consumidores.

- **Crecimiento de las tiendas de descuento:** durante el 2017, se presentó un agresivo crecimiento de las tiendas de descuento, según lo afirmó el Gerente de PriceSmart en una entrevista ofrecida al diario LA REPÚBLICA (2018). De acuerdo con un estudio realizado por la firma Kantar Worlpanel, “ocho de cada 10 hogares colombianos ya compran en los hard discount”.

Las tiendas de descuento duro, penetraron el mercado local en el año 2010 y ya cuentan con más de 1200 puntos de venta en el país. Situación, que se ha convertido en una deseosa meta de las grandes cadenas, para contrarrestar la avanzada de este tipo de negocios. Actualmente, las cadenas que lideran el retail en Colombia, están distribuidas entre, grandes superficies, hiperbodegas y discounters.

- **Canal TAT:** el canal tradicional, continúa teniendo una alta participación en el mercado. De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad ICESI (2017), “el 50% de los consumidores optan por realizar sus compras a través de este canal dada su penetración y cercanía”. Conformando de esta forma, un vasto mercado, que convierte a las tiendas de barrio en uno de los más importantes negocios del comercio.
- **Consumo dinámico:** “El consumo final durante el 2018, fue puntero en el PIB, se incrementó en 3.9%, con respecto al 2017 y aportó 91 de cada 100 pesos que

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

ocasionó la economía”. Así lo informó Luis Fernando Mejía, director de Fedesarrollo al diario EL TIEMPO (2019). El pronóstico es prometedor, en cuanto se estima que el consumo privado seguirá repuntando.

- **Financiación:** de acuerdo con Fenalco (2018), una de las principales barreras a las que se enfrentan las MYPimes en Colombia, está relacionada con su corta duración, el ciclo de vida promedio de estas empresas, es de 12 años. Generalmente, la imposibilidad de sostenerse por sí solas, está asociada con la dificultad para adquirir un crédito. La tramitología, los elevados costos de otorgamiento y los complicados requisitos de solicitud, “son los principales factores que desincentivan el uso del crédito formal” Fenalco (2018).

Sin embargo, se ha logrado identificar que, las MYPimes que superan los dos años de operación, disminuyen importantemente el riesgo de desaparecer.

### 4.3.2.3 Factores sociales

- **Comida saludable:** son varias las macrotendencias del mercado, las que se deben tener presentes, al momento de querer lograr un lugar privilegiado en las preferencias y billeteras de los consumidores. Los hábitos saludables, de acuerdo con un estudio adelantado por Global de Nielsen (2015), hoy en día son parte fundamental del modo de vida de los colombianos.

En la batalla por quedarse con los consumidores, la innovación es clave, razón por la cual algunas de las empresas que hacen parte del sector, han desarrollado propuestas de nuevos formatos que se ajustan a las necesidades de sus clientes. El Fresh Market, por ejemplo, es un modelo de negocio pensado para clientes que buscan comida saludable y que tienen conciencia ambiental.

- **La conveniencia:** la demanda de soluciones convenientes que contribuyan a simplificar la vida de los consumidores, juega cada vez un papel más importante en las decisiones de compra. Según el reporte global de Nielsen (2018), “los consumidores colombianos buscan productos que le hagan la vida más fácil, que sean convenientes de utilizar, adecuados para hogares pequeños, y productos que se adapten a una necesidad específica”. De esta forma, se evidencia como la demanda hoy día, está enfocada hacia lo fácil, lo útil y lo simple.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

- **Crisis social venezolana:** según LA FM (2019), de acuerdo con cifras ofrecidas por el Banco Mundial, a mediados del 2018 “2.3 millones de venezolanos abandonaron su país. De este número, se calcula que 1.2 millones de personas se trasladaron a Colombia. Este fenómeno, afecta significativamente el mercado laboral, la provisión de servicios y en general la dinámica social del país”. Otro importante diario, se manifiesta al respecto de la siguiente manera:

Colombia no es un país acostumbrado a la inmigración. Históricamente no se ha caracterizado por tener una política particularmente abierta ni receptiva. Además, en las últimas décadas su saldo migratorio ha sido normalmente negativo. En otras palabras: Colombia es más (o se ve a sí misma como) un país de emigrantes que como un destino. Todo esto está cambiando con la crisis de su vecino andino (EL PAÍS, 2018).

- **Índice de confianza del consumidor:** la recuperación del precio del petróleo, ha desencadenado “un notable incremento en la confianza de los consumidores y de los empresarios. De manera adicional, la reducción de la tasa de interés de política monetaria a su nivel actual de 4,25% y la caída de la inflación a 3,10% (a finales de agosto), han inducido una reducción de las tasas de interés de los créditos bancarios y un incremento del poder adquisitivo de los hogares.

Todo lo anterior, ofrece un estímulo significativo a la inversión privada y al consumo, que fortalece la demanda interna. En la medida en que la economía aún opera por debajo de su capacidad potencial, “este estímulo a la demanda se reflejará menos en presiones alcistas de precios y más en una mayor utilización de la capacidad instalada y en el crecimiento de la economía”, Banco de la república (2018). La siguiente figura, ilustra el índice de confianza del consumidor en el país durante los últimos años. La cual, revela una directa relación entre el precio del petróleo y la confianza del consumidor al momento de adquirir productos.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Figura 5.** Índice de confianza del consumidor.



**Fuente.** Banco de la República (2018).

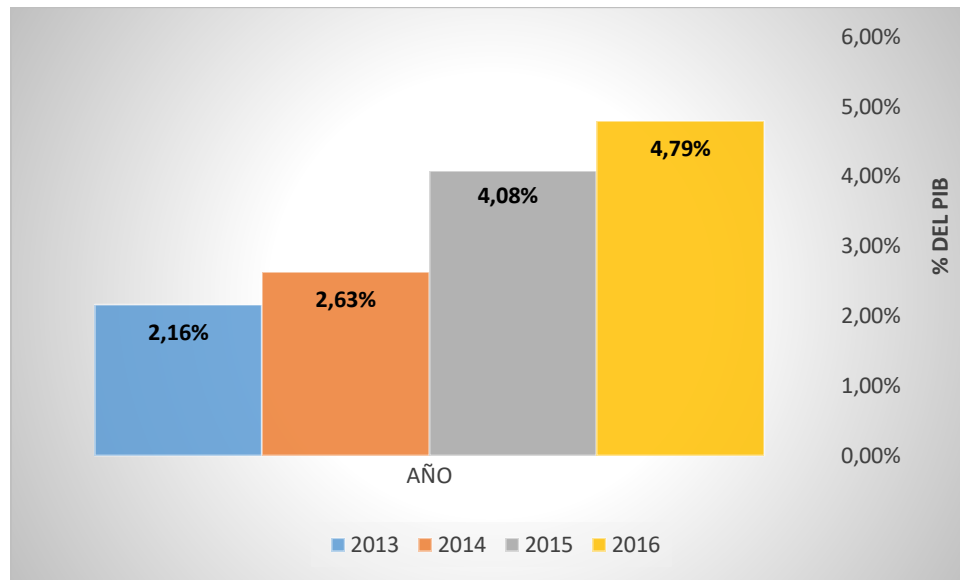
- **Vivir solos:** las generaciones de mayor edad, principalmente aquellas personas de más de 50 años, están adoptando un estilo de vida en solitario, rechazando enfáticamente la convivencia y el matrimonio. Esto sin duda alguna, altera la forma en que las empresas deben atender los requerimientos de estos compradores.

#### 4.3.2.4 Factores tecnológicos

- **E-commerce:** las empresas que hacen parte del sector comercial en Colombia, tienen muchos desafíos por superar al momento de integrar sus canales de venta tradicionales, con las nuevas tecnologías. De acuerdo con el diario La República (2016), “El eCommerce es una canal de ventas cada vez más relevante en el sector minorista”, teniendo en cuenta que, la decisión de compra de los consumidores se está tomando a través de medios electrónicos.

Esta herramienta, ofrece bajos costos de inversión para su uso, facilitando a las organizaciones la aplicación del marketing por esta vía. “Así, el comercio virtual ha presentado un importante crecimiento en el país, pasando de representar el 2.16% del PIB en 2013 al 4.79% en 2016”, Acciones & Valores (2018). Así lo expone la siguiente figura.

**Figura 6.** Transacciones digitales vs PIB.



**Fuente.** Acciones & Valores (2018).

- **Implementación de las NIIF (Norma Internacional de Información Financiera):** la nueva reforma tributaria, obliga a las PYME a hacer uso de las NIIF y la facturación electrónica. Con base en lo anterior, los desarrollos tecnológicos contables, son necesarios para que las organizaciones logren estar al nivel de las exigencias modernas.
- **Manejo de Inventarios:** el rediseño de las cadenas de suministro de las empresas dedicadas al comercio minorista, es necesario, con el propósito de enfocarse en el seguimiento en tiempo real, de todo el inventario que está en venta. El camino a la compra, es cada vez más complejo a causa del incremento de opciones de compras móviles y vía web. Por tal motivo, la precisión del inventario es un factor clave en la operación, dado que existe un gran volumen de productos navegando por la cadena de suministro.
- **Medios de pago evolutivos:** el pago por tarjeta de crédito sin ningún contacto, evidencia que los medios de pago se han digitalizado y cada vez son más los que llegan al mercado, a fin de facilitar la última etapa del proceso de compra. Los

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

pagos con touch ID, a través del teléfono móvil y el chatbot (software de inteligencia artificial, diseñado para realizar diferentes actividades de manera independiente sin la ayuda de un humano), son algunos ejemplos del avance tecnológico, cada vez más presente en el mundo de los negocios.

- **Social shopping:** nace como una combinación entre las redes sociales y el eCommerce, en donde los distribuidores están presentes en las redes sociales, (Twitter, Facebook, You Tube, Instagram y Pinterest). Este tipo de estrategia, establece un lazo con los clientes e incita a la compra, mediante la interacción con los consumidores, visibilidad de productos y servicio post venta, entre otros.
- **Telefonía Móvil:** herramienta utilizada por grandes marcas para posicionarse en el mercado. La telefonía móvil, tiene la capacidad de ofrecer numerosos servicios a través de las aplicaciones, que agrupan programas de fidelidad, geolocalización, servicio de recepción de pedidos y otros contenidos que agregan valor a la empresa.
- **Experiencia:** gracias a los beneficios ofrecidos por la web, hoy en día los consumidores saben de todo. Anteriormente, las marcas servían de apoyo para comprar lo que deseaban. Hoy en día, las empresas requieren innovar continuamente y volver más llamativas sus ofertas para atraer a los clientes. El informe entregado por (Euromonitor, 2019) lo describe de la siguiente manera “En lugar de ser seducidos por el marketing de las marcas, los consumidores buscan información de otros para saber qué comprar y dónde y cómo conseguir el mejor producto por su dinero”.

### 4.3.2.5 Factores ecológicos

- **Sostenibilidad:** la velocidad con que se están presentando los cambios ambientales a nivel mundial, exige que las empresas replanteen la manera en que están llevando a cabo los negocios. El retail o comercio minorista, no es ajeno a esta tendencia. Los grupos de interés de las empresas que hacen parte de este sector, demandan día tras día, productos alineados con políticas y procesos sostenibles y amigables con el medio ambiente.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

- **Consumidor consciente:** el bienestar animal, es una prioridad para este tipo de consumidores. Los cuales, buscan contribuir de alguna manera, a disminuir las consecuencias negativas del consumismo global. Lo anterior, se hace efectivo a través de la compra responsable de los productos que consumen, Portafolio (2019).
- **Mundo libre de plástico:** esta iniciativa, de acuerdo con un informe entregado por Euromonitor Internacional, respecto a las tendencias globales de consumo para el 2019 y el cual fue divulgado en la revista (Portafolio, 2019), “ha tomado un fuerte impulso en los últimos 12 meses y se espera que siga creciendo este 2019. El plástico utilizado en productos de alimentos y bebidas, está bajo el escrutinio debido al efecto de este en el medio ambiente”.
- **Cambio climático:** en otro artículo, la misma revista (Portafolio, 2017) subraya, “en los últimos 20 años Colombia ha sufrido alrededor de 16.000 desastres asociados con el clima. Inundaciones, temperaturas extremas, sequías y tormentas entre otros, impactan de manera significativa la economía del país, principalmente la productividad y el desarrollo económico”, generando incremento en el precio de los alimentos como consecuencia de la afectación que sufren las actividades de los agricultores y ganaderos del país.
- **La economía y la disposición final de residuos sólidos:** en este segmento del estudio, se hace principal énfasis en la economía circular, la cual es definida como:

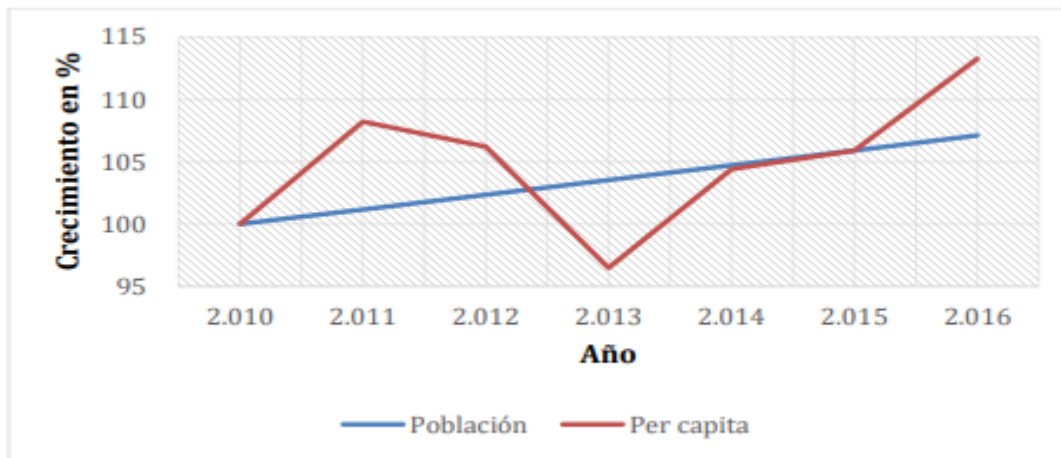
un modelo económico que busca el desarrollo sostenible, a través de la reutilización de los productos, la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías para aumentar la vida útil de los productos en el ciclo productivo y de esa manera disminuir la generación de residuos sólidos. En otras palabras, el modelo tiene como fin, que los materiales no se conviertan en un bien final, sino que hagan parte de un servicio.

Para el caso de Colombia, el crecimiento de la disposición de residuos sólidos per cápita ha aumentado en un 13%; mientras que, el crecimiento de la población ha sido de un 7% desde el año 2010, así se puede observar en la figura 7. Lo anterior demuestra que en el país persiste el modelo de economía lineal y no el de la economía circular. Si se realiza una comparación entre Colombia, China, México, Holanda y Canadá frente a sus PIB y generación de residuos sólidos se encontró que Colombia es el

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

país que tiene el mayor índice de crecimiento de residuos sólidos 19%; mientras que, el resto de los países no supera el 5%. Esto a pesar que, Colombia no tiene el mayor PIB dentro de la muestra de países analizada, (Superintendencia de Servicios Públicos domiciliarios, 2016).

**Figura 7.** Índice de crecimiento poblacional vs disposición de residuos sólidos per cápita 2010 – 2016.



**Fuente.** Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (2016).

### 4.3.2.6 Factores legales

- Durante los últimos años en Colombia, la normatividad está en pro de incentivar el emprendimiento y la creación de MIPYMES, a fin de dinamizar la economía del país, crear empleo e incrementar la inversión nacional y extranjera. El Código de Comercio en Colombia, es la normativa legal, seguida por los individuos y las empresas, cuyo propósito es regular sus actividades en el seguimiento de sus operaciones y relaciones mercantiles. De acuerdo a lo descrito en el Código de Comercio “**Art. 1º.\_ Aplicabilidad de la Ley Comercial.** Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas”

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Una vez se ha profundizado en la investigación del sector de comercio minorista en Colombia, a continuación se procede a ilustrar el análisis consolidado de los factores externos que lo componen y su impacto en la organización estudiada.

**Tabla 2.** Factores Político Legales del modelo PESTEL aplicado a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

POLÍTICO-LEGAL	IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	ALTO	MEDIO	BAJO	
1- Interdependencia de la política y la economía.		X		La economía colombiana, está directamente ligada a la gestión pública.
2- Crisis política en Venezuela	X			La masiva llegada de migrantes venezolanos ha provocado gran cantidad de personas en busca de empleo y desbordamiento en la demanda del sistema de salud, vivienda y educación, aspectos que requieren millonarios recursos del estado.
3- Gobierno colombiano			X	Presidente promulga política de fomento de la innovación, colaboración con el sector privado y justicia para reducir la brecha social.
4- Política de cambio para la informalidad empresarial en el comercio al por menor	X			Política encaminada a reducir la carga regulatoria de estas organizaciones, con el propósito de facilitar su desarrollo y crecimiento.
5- normatividad en pro de incentivar el emprendimiento y la creación de MIPYMES	X			Ley colombiana interesada en dinamizar la economía del país, crear empleo e incrementar la inversión nacional y extranjera

**Fuente.** Elaboración propia.

La tabla 2, resalta los principales factores políticos - sociales que influyen sobre el Retail y los pequeños y medianos empresarios en Colombia. La información contenida en ella señala que, la crisis venezolana resulta ser un aspecto al que se debe brindar especial atención, teniendo en cuenta su nivel de impacto ALTO para la empresa estudiada y el sector, gracias a las connotaciones que esta situación tiene en el desarrollo social del país.

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Otros factores que presentaron el mismo resultado durante el análisis, están asociados a la preocupación del gobierno nacional por promover el desarrollo de las MIPYMES y el emprendimiento empresarial. De la misma forma que, la normatividad en pro de incentivar el emprendimiento y la creación de estas empresas.

Continuando con el estudio, la tabla 3 resume los resultados del análisis hecho a las variables económicas más relevantes del sector. En esta se observa que, la reforma tributaria en donde se autoriza el incremento del IVA aplicado a gran parte de los productos que comercializa y distribuye VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, así como el acceso a la financiación, son variables económicas que generan ALTO impacto a la empresa.

Finalmente y en relación con las ventas a través del canal TAT, se concluye diciendo que, este tipo de establecimientos continúan siendo de gran importancia para el sector. Razón por la cual, también es considerada una variable que representa un ALTO impacto para la organización.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 3.** Factores Económicos del modelo PESTEL aplicado a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

ECONÓMICO	IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	ALTO	MEDIO	BAJO	
1- Disminución del precio del petróleo			X	Disminución del índice de confianza del consumidor
2- Reforma tributaria	X			aumento del Impuesto de Valor Agregado del 16 al 19%
3- Canal TAT	X			Las tiendas de barrio continúan siendo uno de los principales negocios del comercio
4- Consumo dinámico		X		El pronóstico para el comercio al por menor es prometedor, en cuanto se estima que el consumo privado seguirá repuntando.
5- Financiación	X			La incapacidad de autosostenimiento de las MYPimes, deriva en ocasiones, al difícil acceso a créditos

**Fuente.** Elaboración propia.

**Tabla 4.** Factores Sociales del modelo PESTEL aplicado a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

SOCIAL	IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	ALTO	MEDIO	BAJO	
1- Comida saludable	X			Los hábitos saludables, hacen parte esencial del estilo de vida de los colombianos
2- La conveniencia		X		La demanda de soluciones convenientes que contribuyan a simplificar la vida de los consumidores, juega cada vez un papel más importante en las decisiones de compra
3- Índice de confianza del consumidor	X			Incrementó con la recuperación del precio del petróleo.
4- Vivir solos		X		Altera la forma en que las empresas deben atender los requerimientos de estos compradores
5- Crisis social venezolana		X		“Este fenómeno, afecta significativamente el mercado laboral, la provisión de servicios y en general la dinámica social del país”

**Fuente.** Elaboración propia.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

En cuanto a los factores sociales, se puede hacer principal referencia a aquellos que caracterizan a los clientes de la empresa. Tal como se describe en la tabla 4, los más relevantes, son aquellos cuya percepción tiene un impacto ALTO y los cuales están relacionados a los hábitos saludables asumidos por el consumidor y el nivel de confianza obtenido por los mismos, después de la recuperación del precio del petróleo.

**Tabla 5.** Factores Tecnológicos del modelo PESTEL aplicado a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

TECNOLÓGICO	IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	ALTO	MEDIO	BAJO	
1- E-commerce	X			“El eCommerce es una canal de ventas cada vez más relevante en el sector minorista”, teniendo en cuenta, que la decisión de compra de los consumidores se está tomando a través de medios electrónicos”
2- Facturación electrónica	X			Los desarrollos tecnológicos contables, son necesarios para que las organizaciones logren estar al nivel de las exigencias modernas.
3- Manejo de inventarios		X		La precisión del inventario es un factor clave en la operación, dado que existe un gran volumen de productos navegando por la cadena de suministro
4- Medios de pago evolutivos	X			el pago a través de medios electrónicos sin ningún contacto, evidencia que los medios de pago se han digitalizado y cada vez son más los que llegan al mercado, a fin de facilitar la última etapa del proceso de compra
5- Social shopping		X		Combinación entre las redes sociales y el eCommerce, en donde los distribuidores están presentes en las redes sociales, (Twitter, Facebook, You Tube, Instagram y Pinterest). Este tipo de estrategia, establece un lazo con los clientes e incita a la compra

**Fuente.** Elaboración propia.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

La tecnología, es un factor que juega un papel determinante en el desarrollo de las organizaciones. Es por esta razón que, en el análisis del ambiente empresarial, se debe dar un elevado nivel de importancia a las variables tecnológicas que se identifican dentro y fuera de la compañía.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, en la tabla 5 se muestra el análisis correspondiente a esta categoría, en donde el E-commerce, la facturación electrónica y los medios de pago evolutivos, son las variables que constituyen un ALTO nivel de impacto para la organización estudiada.

**Tabla 6.** Factores Ecológicos del modelo PESTEL aplicado a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

ECOLÓGICO	IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	ALTO	MEDIO	BAJO	
1- Sostenibilidad	X			Demanda de productos alineados con políticas y procesos sostenibles y amigables con el medio ambiente
2- Bienestar animal		X		La actitud amigable con los animales creció rápidamente en las economías desarrolladas durante el 2018, por lo que el enfoque de esta tendencia es el bienestar animal
3- Planeta libre de plástico	X			El plástico utilizado en productos de alimentos y bebidas, está bajo el escrutinio debido al efecto de este en el medio ambiente
4- Cambio climático		X		Los desastres asociados con el clima generan incremento en el precio de los alimentos como consecuencia de la afectación que sufren las actividades de los agricultores y ganaderos del país.
5- Economía y disposición final de residuos sólidos		X		La economía circular, es un modelo económico que busca el desarrollo sostenible, a través de la reutilización de los productos, la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías para aumentar la vida útil de los productos en el ciclo productivo y de esa manera disminuir la generación de residuos sólidos en el país.

**Fuente.** Elaboración propia.

Para finalizar con el análisis PESTEL, se hace referencia a los factores ecológicos, resumidos en la tabla 6. En donde, son la sostenibilidad y el planeta libre de plástico, los

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y  
CHOCOLATES EL REY SAS.

que presentan un ALTO impacto en el sector y en el desempeño de las empresas que lo componen. Sin embargo, existen otras variables como el bienestar animal, el cambio climático y la relacionada con la disposición final de los residuos, que a pesar de tener un impacto inferior (medio), pueden contribuir significativamente al momento de formular las estrategias.

#### **4.4 Conclusiones del capítulo**

Inicialmente se puede concluir señalando que, el marco teórico a partir del razonamiento de diferentes autores, facilita ofrecer una solución al problema formulado en el trabajo de investigación. Toda vez que, sirve de estructura para apoyar el proceso, con base en las necesidades y características del tema estudiado.

También es importante resaltar que, la información consignada en el marco institucional, permite visualizar un panorama claro de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS. En cuanto, denota aspectos como, estructura, objeto social y sector económico al que pertenece.

Por otro lado, la naturaleza de la planeación y la estrategia de acuerdo con lo subrayado por algunos autores, no es la misma. Sin embargo, se complementan y su aplicación dentro de la organización es necesaria, teniendo en cuenta los altos niveles de adaptabilidad requeridos por el entorno.

Sin lugar a dudas, la formulación de estrategias, que permitan incursionar y mantenerse en un mercado altamente competitivo y globalizado, es uno de los grandes retos que enfrentan las Pymes en la actualidad.

Por lo anterior es importante anotar que, el modelo PESTEL ofrece la oportunidad de realizar un completo análisis de los factores presentes en el entorno externo y su impacto en la compañía.

## **V. CAPÍTULO 3**

# **DISEÑO METODOLÓGICO**

## 5.1 Introducción al capítulo

En este segmento del trabajo, se da a conocer la metodología utilizada para llevar a cabo el estudio, tomando como referencia el método mixto de la investigación. Lo anterior, se establece en concordancia con la necesidad de indagar acerca de datos cuantitativos y cualitativos, que permitan resolver las preguntas formuladas en el planteamiento del problema. Adicionalmente, también se describen las etapas que hacen parte del proceso mixto. Toda vez que, su correcta aplicación, asegura una óptica más amplia y confiable acerca de la situación actual de la empresa estudiada.

Para dar continuidad con la descripción de la metodología y sin dejar de lado la cronología para su aplicación. También, se hace alusión al diseño de la investigación, cuyo fin no es otro que, exponer la ruta adecuada para analizar los resultados del estudio. De la misma forma, en este capítulo se define la muestra y la fórmula para hallarla, a partir del señalamiento hecho por Sampieri (2018).

El capítulo finaliza, con el enunciado de los instrumentos que serán utilizados en el trabajo de investigación, para el desarrollo de la recolección de datos. Posteriormente y dando continuidad a lo expuesto por el autor, se hacen recomendaciones respecto a la manera adecuada de hacer la interpretación de los mismos.

## **5.2 Tipo de investigación**

Para el desarrollo de la investigación, como parte fundamental de la propuesta, se utilizan como referencia, los lineamientos descritos en los métodos mixtos. En concordancia con Chen (2006) quien afirma, que son la combinación metódica de los métodos cuantitativo y cualitativo en una sola investigación, con el propósito de lograr tener una fotografía más amplia del fenómeno estudiado. Otro señalamiento del autor, hace referencia a la posibilidad de agruparlos de tal modo que, los enfoques cuantitativo y cualitativo logren mantener sus estructuras y procedimientos originales.

La complejidad del fenómeno empresarial, requiere de los trabajos de investigación profundización en la información y amplitud de la misma. Para tal efecto, resulta fundamental involucrar en el proceso los dos enfoques, (cuantitativo y cualitativo) de la investigación. Hernández – Sampieri y Mendoza (2008) también lo confirman, en cuanto sugieren que, ofrecen la posibilidad de tener una perspectiva tanto objetiva como subjetiva del fenómeno estudiado. Es así entonces que, los métodos mixtos resultan ser una estrategia de investigación que permite al investigador, recolectar, mezclar y analizar datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio o ejercicio multifase de indagación.

El anterior análisis permite determinar que, los métodos mixtos representan mayor amplitud, variedad, riqueza interpretativa y sentido de comprensión. Igualmente, incrementan las dimensiones para el estudio y facilita la intervención de un equipo interdisciplinario para el análisis del fenómeno desde diferentes niveles.

## **5.3 Proceso mixto**

De acuerdo con Hernández Sampieri (2018), son diversos los procesos que se pueden emplear en una investigación con enfoque mixto. Sin embargo, en la siguiente figura se detallan las etapas que comúnmente, combinan los enfoques cuantitativo y cualitativo en un trabajo de investigación.

**Figura 8.** Etapas del proceso mixto.



**Fuente.** Hernández Sampieri (2018).

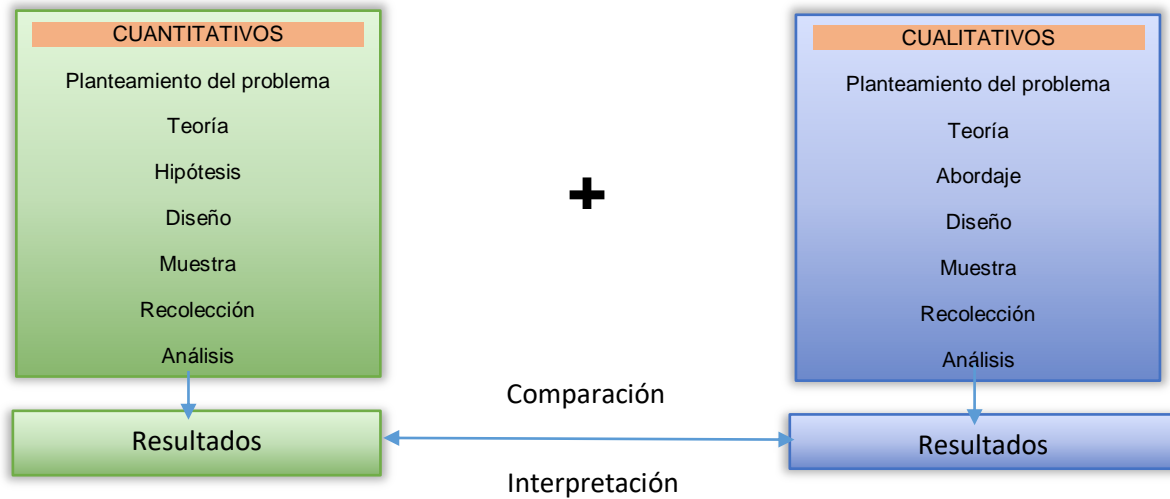
#### **5.4 Diseño de la investigación**

La literatura sugiere que, las investigaciones con enfoque mixto, demandan de un trabajo y un diseño exclusivos por cuenta del investigador. Sin embargo, existen distintos modelos de diseños que, sirven como guía para cada ejercicio en particular. De igual forma, permiten integrar los métodos cuantitativo y cualitativo a partir del ámbito en que se desarrolla la investigación.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta variables como; la prioridad y la secuencia en que deberán ser utilizados los métodos cuantitativo y cualitativo en el desarrollo del presente trabajo, se establece el **Diseño de triangulación concurrente** como el modelo que permitirá realizar adecuadamente el análisis de los resultados del estudio, mediante la validación en paralelo y de forma independiente, de los datos cuantitativos y cualitativos. La siguiente figura, representa claramente las etapas del Diseño de triangulación concurrente.

# Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Figura 9.** Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC).



**Fuente.** Hernández Sampieri (2018).

## 5.5 Muestreo

Anticipándose a la siguiente etapa del proceso de investigación, en donde se establece que, uno de los métodos utilizados para la recolección de datos en este estudio es la encuesta. Se hace prescindible calcular la muestra.

De acuerdo con Hernández Sampieri (2018), muestrear corresponde al ejercicio de elegir un subconjunto de un conjunto mayor o una población de interés, con el objeto de obtener la información suficiente, para poder responder a un planteamiento de un problema de investigación. Son pocas las ocasiones en donde se incluye la población total o universo completo. Dentro de las razones por las que se estudian muestras en lugar de la población total, están: ahorrar tiempo, ahorrar recursos y disminuir la heterogeneidad.

En las investigaciones con enfoque mixto, principalmente en aquellas en donde la relación entre los métodos (cuantitativo y cualitativo) es paralela, se requiere de una muestra para cada método. Sin embargo y teniendo en cuenta el objeto de la presente investigación y el tamaño de la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, la muestra de estudio definida para cada uno de ellos será la misma.

## 5.6 Población y muestra

Para el desarrollo del presente estudio, la población seleccionada corresponde a todos los trabajadores de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS al 31 de Diciembre de 2018, los cuales suman en su totalidad 19 personas. Todos ellos, empleados directos de la compañía, con un tipo de contratación a término indefinido y, quienes ocupan los siguientes cargos:

1. Gerente General, 1 persona.
2. Asistente de Gerencia, 1 persona.
3. Coordinador logístico, 1 persona.
4. Jefe de bodega, 1 persona.
5. Asesor comercial 15, personas.

En consecuencia, se utilizó una muestra probabilística que permitió establecer con mayor precisión la población mínima de trabajadores a encuestar.

### 5.6.1 Fórmula para determinar la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra, es necesario recurrir a una fórmula matemática, en donde se tienen presentes las siguientes variables:

- Población (**N**): número completo de trabajadores de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, los cuales harán parte de los posibles encuestados para el desarrollo del presente trabajo de investigación
- Muestra (**n**): cantidad representativa de la población.
- Margen de error (**e**): diferencia dada entre los resultados obtenidos con la muestra y los que se hubiesen obtenido con la totalidad de la población. Idealmente, el margen de error ronde el 5%. Para el desarrollo del presente ejercicio, se estima un margen de error del 10%.
- Porcentaje de confianza (**Z**): corresponde al nivel de certeza que ofrecen los resultados de la investigación

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

- Probabilidad a favor (**P**): dado que no se cuenta con un estudio previo, la probabilidad a favor se estima en un 50%.
- Probabilidad en contra (**q**): dado que no se cuenta con un estudio previo, la probabilidad en contra, se estima en un 50%

$$n = Z^2 p * q N / e^2 (N-1) + Z^2 p * q$$

N=	19
Z=	1,96
P=	0,5
q=	0,5
e=	0,1
n=	16,00

El cálculo de la muestra apropiada para llevar a cabo la investigación, arroja un resultado de 16 personas. Lo anterior denota que, de la población finita compuesta por 19 trabajadores, con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 96%, solo 16 de ellos serán encuestados, es decir el 84% de la población.

### 5.6.2 Caracterización de la muestra

La siguiente tabla, muestra las especificaciones técnicas de la encuesta aplicada a VÍVERES CHOCOLATES EL REY SAS. En ella, se detalla información de gran importancia como: metodología utilizada para la encuesta, tamaño de la muestra, el alcance geográfico de la investigación y la unidad estadística, entre otras.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 7.** Especificaciones técnicas de la encuesta.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LA ENCUESTA	
Personal de trabajo de campo	equipo de investigación
Periodo de trabajo de campo	Enero 2018 - Julio 2019
Alcance geográfico de la investigación	VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS Bogotá
Método de encuesta	cuestionario autoadministrado
Unidad estadística	Todos los trabajadores de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.
Tamaño de la muestra	16 trabajadores
Método de muestreo	Aleatorio simple
Ponderación	No se aplica ponderación a los datos

**Fuente.** Elaboración propia.

Por otro lado y, Ratificando la información obtenida de la población, el 100% de los 16 trabajadores que corresponden a la muestra, están contratados directamente por la empresa a término indefinido. Adicional a lo anterior, existen otros aspectos que se tendrán en cuenta para la caracterización de la misma y los cuales serán representados en la siguiente tabla, como: género del trabajador, edad, cargo, años laborando en la empresa y nivel de escolaridad.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 8.** Caracterización de la muestra.

<b>DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA</b>		
<b>SEXO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Hombres	9	56
Mujeres	7	44
Total válido	16	100
<b>EDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
19 años	2	13
20 años - 35 años	8	50
36 años - 55 años	5	31
56 años	1	6
Total válido	16	100
<b>ESCOLARIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Bachiller	14	88
Técnico	1	6
Profesional	1	6
Total válido	16	100
<b>ESCOLARIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Asistente de gerencia	1	6
Coordinador logístico	1	6
Jefe de Bodega	1	6
Asesor comercial	13	82
Total válido	16	100
<b>TIEMPO LABORADO EN LA EMPRESA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
6 meses - 5 años	12	75
6 años - 10 años	2	13
11 años - 15 años	1	6
Más de 15 años	1	6
Total válido	16	100

**Fuente.** Elaboración propia.

En la tabla número 8 se puede evidenciar que, la muestra a encuestar presenta una media aritmética de 32,56 años, en donde la edad de los trabajadores más jóvenes es de 19 años, en tanto el mayor que hace referencia al jefe de bodega, cuenta con 56 años de edad respectivamente.

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

De la misma forma se observa que, el tiempo laborado por los trabajadores en la empresa, muestra una media aritmética de 4,48 años. Siendo la más antigua, la asistente de gerencia con 16,4 años trabajando para la compañía, frente al colaborador con menor tiempo de vinculación, quien ocupa el cargo de asesor comercial con tan solo 0,6 años de tiempo laborado para la misma.

En relación al género de los trabajadores encuestados, se deduce que el 56% son hombres (9 personas) y el 44% mujeres (7 personas). En cuanto al cargo ocupado por los trabajadores que hacen parte de la muestra, se concluye que, el 82% son asesores comerciales (13 personas), 6% asistente de gerencia (1 persona), 6% coordinador logístico (1 persona) y el 6% restante, corresponde al cargo de jefe de bodega (1 persona).

Para finalizar con la caracterización de la muestra y haciendo alusión al nivel de escolaridad de los trabajadores que serán encuestados, se puede concluir que, el 88% son bachilleres (14 personas), otro 6% (1 persona), cuenta con un nivel educativo técnico profesional y el 6% restante es profesional, es decir un trabajador de los 16 encuestados.

### **5.7 Recolección de datos**

La recolección de datos, entendida como el uso de técnicas o instrumentos para recopilar información acerca de un determinado tema, objeto de investigación. Es una de las actividades más importantes en el proceso de análisis de la información, teniendo en cuenta que, de ello depende la consecución del objetivo principal de un proyecto o investigación. En los estudios con metodología mixta, la definición de los datos (cuantitativos y cualitativos), así mismo como las herramientas que se utilizarán para su recolección, dependen en gran medida del planteamiento de la investigación.

Aunado a lo anterior y con el propósito de realizar un análisis que permita evaluar la situación actual de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, se define que los métodos a utilizar para la recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos son;

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

la entrevista, la encuesta, los registros históricos y documentos asociados a la investigación.

### **5.8 Interpretación de los datos**

Al igual que en la recolección de datos, la selección de las técnicas y modelos para su análisis, debe estar asociada al problema del trabajo de investigación y al diseño definido para su desarrollo. Por tal razón, en el presente estudio estas técnicas permitirán extraer los factores internos y externos más relevantes que enfrenta la empresa. De tal forma que, sea a partir de su uso, que se pueda proponer un modelo de planeación estratégica para la adecuada administración de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

En consecuencia, las técnicas establecidas para el análisis de los datos recolectados son:

- Tabla de análisis de factores externos (EFAS), en donde serán consolidados los resultados obtenidos del modelo PESTEL y el modelo de las 5 fuerzas de PORTER aplicados a la empresa estudiada.
- Tabla de análisis de factores internos (IFAS), la cual representa las variables internas más representativas y su impacto en la compañía, resultado del uso de herramientas como el modelo VRIO y modelo RICE, aplicado a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.
- Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS).
- Matriz de resumen del análisis de factores estratégicos (FODA).

## 5.9 Conclusiones del capítulo

El presente trabajo de investigación, nace a partir de la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla. Dicha problemática, puede emerger de diferentes ámbitos. Razón por la cual, es importante llevar a cabo un análisis estructurado de la situación. Según lo descrito por Hernández Sampieri (2018) generalmente en la parte inicial de un estudio, el enfoque mixto tiene un propósito conjunto de la investigación, que procura finalmente responder al problema de interés.

Por su parte, el uso de los métodos mixtos para las investigaciones en el ámbito empresarial, mejora la eficacia del estudio, ya que permite capturar la heterogeneidad del colectivo, mediante la indagación profunda. Principalmente, en aquellos casos de importancia teórica, cuyo propósito es facilitar el entendimiento del problema planteado.

Adicionalmente, la triangulación concurrente amplía el alcance y los objetivos de la investigación. De igual forma, controla eficazmente la validez teórica de los modelos cuantitativo y cualitativo de manera paralela.

La muestra de la investigación, determina el nivel de credibilidad que se concederá a los resultados obtenidos. En lo que refiere al presente estudio y con base en la revisión teórica, se define la muestra a partir de la aplicación de una fórmula matemática, arrojando como resultado el número de colaboradores de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, que deberán ser encuestados.

Finalmente, como parte del diseño de la metodología, se define que los instrumentos a utilizar para la recolección de datos del estudio, serán: la entrevista, la encuesta, los registros históricos y documentos asociados a la investigación.

## **VI. CAPÍTULO 4**

# **ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

## 6.1 Introducción al capítulo

Una vez, caracterizada la muestra en el apartado relacionado con la metodología de la investigación. En el presente capítulo, se presenta el análisis de los resultados obtenidos durante el desarrollo del estudio. Cuyo propósito final no es otro que, dar respuesta a la pregunta formulada en el planteamiento del problema, considerada como, el pilar para la presentación de la propuesta de un modelo de planeación estratégica a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

El análisis de dichos resultados, permite en una primera instancia, identificar las variables internas (debilidades y fortalezas) y las variables externas (amenazas y oportunidades), que presenta la organización. Así mismo, ofrece la oportunidad de reflexionar, en aspectos relacionados con la incidencia que cada una de ellas tiene frente a la situación actual de la misma.

Inicialmente y, para el análisis del ambiente externo, se presentó en el capítulo 2 el modelo PESTEL. El cual permite, recopilar de manera estructurada los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que impactan la empresa y el sector de comercio al por menor. Posteriormente, se desarrolla y presenta la matriz de las 5 fuerzas, con el objeto de llevar a cabo el análisis del ambiente de tareas. Una vez analizados los ambientes social y de tareas, se expone el consolidado de los factores externos en una matriz EFAS.

De la misma forma que, se realiza el análisis del ambiente externo, se hace la definición de fortalezas y debilidades. Para tal fin, la metodología utilizada corresponde al desarrollo y estudio de los modelos VRIO y RISE. En esta parte de la investigación, el consolidado del análisis del ambiente interno, se puede observar en una tabla o matriz IFAS.

Finalizando el capítulo, se muestra la tabla DOFA. En donde, se listan la totalidad de variables internas y externas, identificadas a lo largo de la investigación. Seguidamente, y con el propósito de obtener un número más reducido de variables para analizar, en la matriz SFAS se exponen aquellas consideradas como las más relevantes para la empresa.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y  
CHOCOLATES EL REY SAS.

En relación con la formulación de las estrategias, las cuales, finalmente representan la respuesta al interrogante planteado en el presente estudio, se puede concluir aduciendo, que serán en la matriz FODA.

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

En un estudio realizado por estudiantes de la Universidad Libre:

Las organizaciones colombianas de cualquier tipo y/o tamaño actualmente enfrentan decisiones trascendentales para su crecimiento y sostenibilidad, afectadas por variaciones inesperadas de los factores internos y externos que han sido utilizados como base en los procesos de planeación y proyección del futuro; estos cambios, en ocasiones repentinos, las obligan a operar condicionadas bajo esquemas de incertidumbre y volatilidad. (Santos y Duque, 2015, p. 194).

En relación con lo anterior y, para dar continuidad a la presente investigación, se hace referencia inicialmente al análisis ambiental de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS. El cual, a partir de lo expuesto en la metodología, corresponde a un análisis cualitativo. En donde, sus objetivos constituyen la identificación, indagación análisis y pronóstico de las variables ambientales externas que impactan la empresa.

### **6.2 Análisis ambiental (ambiente externo)**

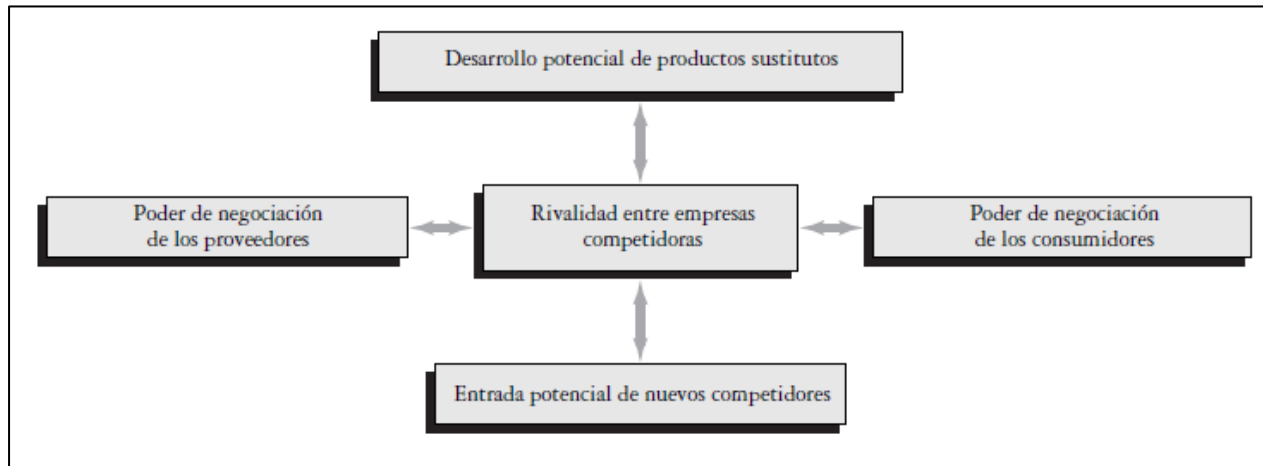
#### **6.2.1 Análisis del modelo de las 5 fuerzas**

Una vez realizado el análisis social de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS mediante el uso del modelo PESTEL en el capítulo 2, se procede a efectuar el estudio de la industria en que opera. Para el desarrollo de esta actividad, es necesario efectuar el análisis del ambiente de tareas, el cual “incluye aquellos elementos o grupos que influyen directamente en la corporación y que, a su vez, reciben la influencia de esta. Esos factores son gobiernos, comunidades locales, proveedores, competidores, clientes, acreedores, empleados, sindicatos, grupos de interés especial y asociaciones comerciales” (wheelen y Hunger, 2007, p. 111).

La matriz de las 5 fuerzas de Michael Porter, considerado uno de los más prestigiosos economistas de los últimos tiempos, es entonces el instrumento elegido para tal fin, en el presente caso de estudio. Teniendo en cuenta que, este modelo se basa especialmente en 5 aspectos, que permiten el análisis competitivo de la organización y los cuales se muestran en la siguiente figura.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Figura 10.** Modelo de las cinco fuerzas de competencia.



**Fuente.** David F (2003).

**Tabla 9.** Amenaza de nuevos entrantes.

<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
Economías de escala: las ventas de los almacenes de formato low cost y de las hiperbodgas, cada vez son más representativas dentro del sector retail del país.	0,25	4	1,00
Diferenciación del producto: los productos que vende y distribuye la empresa, son de consumo masivo. La gran mayoría de ellos, basados en el uso o beneficio que ofrecen y con una orientación bien definida al usuario final.	0,25	3	0,75
Canales de distribución: el agresivo crecimiento de las tiendas de descuento duro y otros formatos, han desencadenado la progresiva desaparición de establecimientos tradicionales que compraban productos a la empresa.	0,20	4	0,80
Diferencias económicas de los productos: los precios de los productos vendidos en los establecimientos de formato low cost, son más bajos que los precios ofrecidos en los establecimientos comerciales que compran a la empresa.	0,20	4	0,80
Valor de la marca: el crecimiento de las marcas propias se sigue presentando en el sector retail, con precios muy inferiores a los ofrecidos por las marcas tradicionales, aspecto muy llamativo para compradores en época de crisis.	0,10	3	0,30
<b>TOTALS</b>	<b>1,00</b>		<b>3,65</b>

**Fuente.** David, F. (2014).

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Al analizar los resultados relacionados con la amenaza de nuevos entrantes, se concluye que, las economías de escala; constituye la variable con mayor calificación ponderada (1.00) del grupo evaluado, seguida de los canales de distribución y las diferencias económicas de los productos, con una calificación ponderada de 0,80 para cada una de ellas respectivamente.

**Tabla 10.** Fuerza clientes.

<b>Fuerza Clientes</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
Volúmen del comprador: la empresa ofrece servicio de venta y distribución de sus productos en solo 4 de las 20 localidades de la ciudad de Bogotá y en 6 municipios de la periferia. Otras tiendas de descuento duro y otros formatos, cuentan con mayor cobertura a nivel local y nacional.	0,20	4	0,80
Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa: incremento en el consumo de los hogares colombianos en el canal de hiperbodegas (Makro, Pric Smart, Éxito y Alkosto), estos establecimientos ofrecen productos de diferentes sectores y en volúmenes considerables.	0,20	3	0,60
Sensibilidad del comprador al precio: fortalecimiento de las plataformas que ingresaron al país con el formato low cost, como es el caso de Ara, Justo y Bueno y D1. Sin embargo, existen cientos fieles a los productos de marcas tradicionales.	0,20	3	0,60
Sustitutos: Los productos vendidos por la empresa son muy susceptibles de ser sustituidos por otros que ofrecen el mismo uso, por otros de menor precio y por otros que son más fáciles de adquirir por la cercanía de los establecimientos que los ofrecen.	0,25	4	1,00
Ventaja diferencial de los productos: la empresa ofrece productos de consumo masivo, aspecto que no genera exclusividad.	0,15	4	0,60
<b>TOTALS</b>	<b>1,00</b>		<b>3,60</b>

**Fuente.** David, F. (2014).

Para dar continuidad al análisis de los factores contenidos en el modelo propuesto por Michael Porter, en la tabla 10 se muestran las variables que hacen parte de la fuerza clientes. En ella se evidencia que, la mayor calificación ponderada (1,00) corresponde a los productos sustitutos, dado su alto nivel de susceptibilidad a ser reemplazados por otros que ofrecen el mismo uso a los compradores.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Seguidamente, se encuentra la variable asociada al volumen del consumidor, con una calificación ponderada de 0,80. Dicho resultado está relacionado con la insuficiente cobertura de la organización a nivel local.

**Tabla 11.** Fuerza Proveedores.

<b>Fuerza Proveedores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
Poder de negociación de los proveedores: los proveedores de la empresa manejan productos de reconocidas marcas y cuentan con múltiples canales de distribución.	0,25	4	1,00
La empresa cuenta con un solo proveedor para algunas de las líneas de productos que vende.	0,25	4	1,00
El nivel de importancia de los productos vendidos por la empresa es muy alto, teniendo en cuenta que la mayoría de ellos suplen necesidades básicas de los consumidores.	0,25	4	1,00
El mercado cuenta con una alta concentración de compradores fieles a las marcas tradicionales	0,10	3	0,30
No existen posibilidades de adoptar una política de integración hacia atrás, principalmente para los productos de marcas reconocidas.	0,15	2	0,30
<b>TOTALS</b>	<b>1,00</b>		<b>3,60</b>

**Fuente.** David, F. (2014).

La tabla 11 permite inferir que, la empresa cuenta con un portafolio muy limitado de proveedores para gran parte de las líneas de productos que vende. Este factor puede ser considerado como una amenaza, teniendo en cuenta la calificación ponderada (1,00), obtenida después de hacer el análisis. Sin embargo, hay otros aspectos relacionados con la marca de los productos y las necesidades que suplen al consumidor, que tienen un alto nivel de importancia en el grupo evaluado y los cuales pueden ser considerados como una oportunidad para la organización.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 12.** Servicios o productos sustitutos.

Servicios o Productos Sustitutos	Califica		
	Peso	ción	Calificacion ponderada
Incremento en la adquisición de productos saludables	0,20	2	0,40
Incremento en la adquisición de productos amigables con el medio ambiente	0,25	3	0,75
Incremento en la aparición de productos de nuevas marcas a menor precio y de buena calidad.	0,15	2	0,30
Los productos que vende la empresa principalmente los de la línea culinaria, son muy susceptibles a ser sustituidos por otros que ofrecen el mismo uso o beneficio.	0,30	4	1,20
El aumento de establecimientos de nuevos formatos, facilita la venta de sus productos, por la cercanía que ofrece a los consumidores.	0,30	4	1,20
<b>TOTALS</b>	<b>1,20</b>		<b>3,85</b>

**Fuente.** David, F. (2014).

Sin lugar a dudas, tal como se puede observar en la tabla anterior, los servicios o productos sustitutos constituyen un factor que impacta de manera significativa el desempeño de la organización y del sector RETAIL en general. Los resultados obtenidos, revelan nuevamente que los productos ofrecidos por VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, son altamente susceptibles de ser sustituidos por otros, este factor obtuvo una calificación ponderada de 1,20, considerada la más alta del grupo de factores evaluados. La misma calificación fue otorgada al incremento de establecimientos de nuevos formatos.

**Tabla 13.** Rivalidad competitiva.

Rivalidad Competitiva	Califica		
	Peso	ción	Calificacion ponderada
Crecimiento acelerado de la demanda.	0,15	2	0,30
crecimiento de las tiendas de descuento duro y otros formatos.	0,30	4	1,20
falta de diferenciación de los productos, los cuales son de primera necesidad para los consumidores, en su mayoría.	0,25	4	1,00
La diversidad de la competencia que pertenece al sector es elevada, gracias a las ideas innovadoras representadas en nuevos formatos	0,20	4	0,80
Las marcas de los productos que vende la empresa son reconocidas, sin embargo el nombre de la misma no lo es.	0,10	3	0,30
<b>TOTALS</b>	<b>1,00</b>		<b>3,60</b>

**Fuente.** David, F. (2014).

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Respecto a la rivalidad competitiva, se concluye que, es el crecimiento de las tiendas de descuento duro y otros formatos, el factor con mayor calificación ponderada la cual corresponde a 1,20, seguido de la falta de diferenciación de los productos con una calificación de 1,00 respectivamente. Otro factor importante a tener en cuenta, está relacionado con la innovación, aspecto que sin lugar a dudas, ha permitido la diversificación de la competencia. La calificación ponderada conferida a éste último factor, es de 0,80.

### **6.2.1.1 Conclusiones del análisis del modelo de las 5 fuerzas**

Una vez analizado el consolidado del modelo, se puede establecer que, de las 5 fuerzas evaluadas, los servicios o productos sustitutos, componen el factor con mayor calificación (3,85). Aquí mismo, se destaca el alto nivel de susceptibilidad que tienen los productos de la línea culinaria, a ser remplazados por otros ofrecidos en el mercado.

Después de los servicios o productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes, constituye el segundo factor en importancia para el análisis, con una calificación ponderada de 3.65. De esta forma, se convierte entonces, en otro aspecto que desestabiliza significativamente el nivel de competencia de la organización. En este grupo, el incremento de tiendas de descuento duro y otros formatos, de la misma forma que los precios bajos, conforman las variables con mayor calificación ponderada.

Las tres fuerzas restantes; fuerza clientes, fuerza proveedores y rivalidad competitiva, presentaron igualdad en su resultado, con una calificación ponderada de 3.6 correspondientemente.

Para concluir, resulta imprescindible mencionar que, el retail está migrando velozmente hacia una nueva preferencia. La cual, consiste en brindar y articular los diferentes canales de ventas, para suplir las necesidades del cliente. La tendencia consumista apunta cada vez más, a la compra de productos saludables y amigables con el medio ambiente. De la misma forma, se evidencia un importante aumento en el uso de herramientas tecnológicas que facilitan la compra y la realización de los pagos.

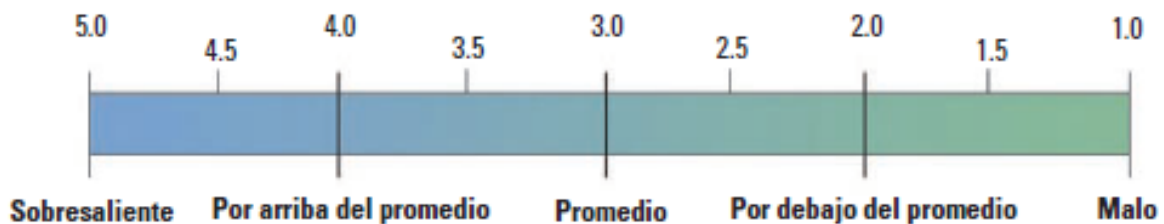
### 6.2.2 Análisis EFAS

Con el propósito de realizar el correcto análisis de los factores externos, se procede a consolidarlos y organizarlos en categorías de oportunidades y amenazas identificadas inicialmente, tal como lo sugieren wheelen y Hunger (2007). Los autores, proponen el uso de una tabla EFAS (External Factors Analysis Summary) a partir de la cual, se puede obtener información referente a la gestión de la empresa, frente a cada una de ellas.

Es importante anotar que, las variables contenidas en la matriz EFAS, son aquellas que presentaron un nivel de impacto ALTO durante el desarrollo del modelo PESTEL y, las variables con mayor calificación ponderada en el análisis de la tabla de las 5 fuerzas. Como complemento para el ejercicio, también se toma como referencia, los resultados obtenidos después de aplicar el modelo RICE a la empresa estudiada.

Para la interpretación de los resultados, (wheelen y Hunger, 2007, p. 136) establecen una “valoración con respecto a la eficacia con que la empresa maneja actualmente cada factor externo específico”, la cual está determinada de la siguiente manera:

**Figura 11.** Valoración de la eficacia del manejo de los factores externos.



**Fuente.** Wheelen T y Hunger J (2007).

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 14.** Matriz EFAS para el análisis de factores externos.

Factores externos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Fortalecimiento de políticas y normatividad que benefician las MIPYMES en el país	0,05	1	0,05	Políticas a favor de las pequeñas y medianas empresas
Incremento del índice de confianza del consumidor	0,1	3	0,3	La confianza del consumidor se fortalece después de que se estabiliza el precio del petróleo
Presencia de hábitos saludables en el estilo de vida de los consumidores	0,1	1	0,1	Los hábitos saludables, hacen parte esencial del estilo de vida de los colombianos
Crecimiento acelerado de la demanda	0,2	3	0,6	El aumento de la demanda puede ser evaluado para ampliar cobertura
Aumento en la demanda de productos amigables con el medio ambiente	0,05	1	0,05	Demanda de productos alineados con políticas y procesos sostenibles y amigables con el medio ambiente
<b>Suma Oportunidades</b>	<b>0,5</b>		<b>1,1</b>	
Factores externos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<b>AMENAZAS</b>				
Incremento en el número de establecimientos de nuevos formatos	0,1	2	0,2	Los nuevos formatos están reemplazando las tiendas de barrio
Incremento de productos sustitutos en el mercado	0,1	3	0,3	Existencia de numerosos productos sustitutos en el mercado
Incremento del uso de medios electrónicos en el mercado, para la realización de compras y pagos	0,1	3	0,3	La empresa carece de desarrollo tecnológico
Difícil acceso a créditos	0,05	2	0,1	El sector financiero es poco flexible con las pequeñas y medianas empresas
Sensibilidad del comprador al precio	0,15	1	0,15	El consumidor prefiere los precios bajos
<b>Suma Amenazas</b>	<b>0,5</b>		<b>1,05</b>	
<b>Calificaciones totales</b>	<b>1</b>		<b>2,15</b>	

**Fuente.** Adaptado de Wheelen T y Hunger J (2007).

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Tal como se evidencia en la tabla 14, la calificación ponderada correspondiente al análisis de los factores externos de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS es de 2.15. Aspecto que denota, una eficacia en la respuesta de la empresa frente a estos, por debajo del promedio establecido, el cual es 3.0.

Aunado a lo anterior, el análisis revela que, de las variables pertenecientes a la categoría de oportunidades, son el crecimiento acelerado de la demanda y el incremento del índice de confianza del consumidor, las que presentan una respuesta más adecuada por cuenta de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, con una calificación ponderada de 0.6, y 0.3 respectivamente.

Ante estas circunstancias resulta conveniente resaltar que, la gestión realizada al interior de la compañía, muestra un nivel de eficacia frente a las variables externas identificadas como oportunidades (Malo). Lo anterior teniendo en cuenta que, la capacidad de respuesta para esta categoría arrojó una calificación ponderada de 1.1.

Por otro lado, las acciones ejercidas por la empresa capaces de mitigar los efectos producidos por las amenazas, se encuentran ubicadas en un nivel de eficacia (Malo), como consecuencia de la calificación ponderada obtenida de 1.05.

En esta categoría, el incremento de productos sustitutos en el mercado con una calificación ponderada de 0.3, de la misma forma que el incremento del uso de medios electrónicos en el mercado, para la realización de compras y pagos, con la misma calificación, son los factores externos con un nivel de reacción superior por cuenta de la compañía, en comparación con los tres restantes analizados.

### **6.3 Ambiente interno**

#### **6.3.1 Análisis organizacional**

El análisis organizacional, conduce a profundizar en aquellos factores clave o factores estratégicos internos, a partir de los cuales se puede tener un diagnóstico del funcionamiento y situación actual de la empresa. En concordancia con lo expuesto por

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

(wheelen y Hunger, 2007, p. 106), el propósito de este tipo de análisis, es ofrecer la posibilidad de “identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización”.

(Fred, 2003 p. 120), hace referencia a las fuerzas internas clave de la siguiente manera; “Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas”. Razón por la cual, resulta imprescindible identificar y evaluar el valor y la calidad de los recursos que posee la organización, de la misma forma que las capacidades y competencias, con el propósito de establecer si pueden definirse como fortalezas o debilidades.

### **6.3.2 Análisis de la ventaja competitiva**

Son múltiples las teorías que han surgido en relación a la ventaja competitiva y sus fuentes. En primera instancia, Sáenz de Viteri, D (2000) enfatiza, que la ventaja competitiva radica en los recursos, principalmente en aquellos que generan valor. Mientras tanto, Porter, M (1985) manifiesta que la raíz de la ventaja competitiva de una empresa, se encuentra en las actividades de la cadena de valor. Desde esta perspectiva, las dos orientaciones se complementan, en cuanto los recursos son imprescindibles en la ventaja competitiva y deben desembocar en un mejor desempeño de las actividades de la cadena de valor.

Inicialmente, el modelo VRIO ofrece la posibilidad de realizar la evaluación de los recursos y capacidades, mediante la formulación de 4 preguntas que permiten definir, si dicha competencia se puede convertir en una fortaleza, en cuanto posee características como: valor, rareza, inimitabilidad y organización. Adicional a lo anterior, también es importante evaluar la sostenibilidad de la competencia considerada como ventaja competitiva, a fin de determinar si es una circunstancia temporal o sostenible en el tiempo.

Para el desarrollo del análisis de recursos y capacidades de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, se procede a identificar los más relevantes, a partir de una percepción afirmativa del aporte que estos hacen a la misión de la empresa. Posteriormente se clasifican en tangibles o intangibles.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Por otro lado y, con el fin de evaluar cada una de las características propuestas en el modelo, principalmente aquellas asociadas a los recursos intangibles, se usa como fuente de información la encuesta aplicada a la totalidad de participantes de la muestra. Adicionalmente, la entrevista realizada al Gerente General de la compañía, permite identificar aquellos recursos que son de conocimiento exclusivo de la alta gerencia. De esta forma, en la tabla 15 se muestra detalladamente el modelo VRIO adaptado al presente caso de estudio.

**Tabla 15.** Modelo VRIO aplicado a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

RECURSO	VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	ORGANIZACIÓN	FORTALEZA O DEBILIDAD	IMPLICACIÓN COMPETITIVA
<b>TANGIBLE</b>						
Instalaciones propias	SI	NO	SI	SI	FORTALEZA	PARIDAD COMPETITIVA
Vehículo de transporte de mercancías y motocargueros propios	SI	NO	SI	SI	FORTALEZA	PARIDAD COMPETITIVA
Equipos de oficina	NO	NO	NO	NO	DEBILIDAD	DESVENTAJA COMPETITIVA
Inventarios	SI	NO	NO	SI	FORTALEZA	PARIDAD COMPETITIVA
Acceso a fuentes de financiamiento	SI	NO	NO	SI	FORTALEZA	PARIDAD COMPETITIVA
capacidad de inversión	NO	NO	NO	NO	DEBILIDAD	DESVENTAJA COMPETITIVA
<b>INTANGIBLE</b>						
Reputación	SI	NO	SI	SI	FORTALEZA	PARIDAD COMPETITIVA
Reconocimiento	SI	NO	NO	SI	FORTALEZA	PARIDAD COMPETITIVA
Personal calificado	NO	NO	NO	NO	DEBILIDAD	DESVENTAJA COMPETITIVA
Calidad de servicio	SI	NO	NO	SI	FORTALEZA	PARIDAD COMPETITIVA
Investigación de mercados	NO	NO	NO	NO	DEBILIDAD	DESVENTAJA COMPETITIVA
Experiencia del servicio	SI	NO	NO	SI	FORTALEZA	PARIDAD COMPETITIVA

**Fuente.** Adaptado de Wheelen T y Hunger J (2007).

Para el análisis de los resultados, es necesario entender la forma en que están determinados:

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

- ✓ Si el recurso no es valioso, se obtendrá una debilidad, o desventaja competitiva teniendo en cuenta que se está soportando un recurso que no agrega valor a la empresa.
- ✓ Si el recurso es valioso pero no es raro, se obtiene un resultado de paridad con los competidores. Los cuales, cuentan también con recursos valiosos.
- ✓ Si el recurso es valioso y raro pero fácil de imitar, el resultado será una ventaja competitiva temporal, ya que finalmente la competencia terminará copiándolo en algún momento.
- ✓ Si el recurso es valioso, raro, difícil de imitar y adicionalmente la empresa está organizada para explotarlo, se obtiene una fortaleza o ventaja competitiva sostenible.

Con base en los datos obtenidos en la anterior tabla se concluye que, las instalaciones propias, de la misma forma que los vehículos de transporte de mercancías, los inventarios y el acceso a fuentes de financiamiento, son recursos tangibles considerados como fortalezas para VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS. Sin embargo, es importante anotar que, dadas sus características no son apreciados como ventaja competitiva sostenible, teniendo en cuenta, que son recursos valiosos para la compañía, pero no raros en el sector.

Respecto a los recursos intangibles, la experiencia del servicio se considera también una fortaleza con una implicación competitiva de paridad en relación con los competidores de la organización. Ahora bien, haciendo alusión a las debilidades identificadas a partir de la información obtenida de la entrevista realizada al Gerente de la empresa, se puede inferir que, tanto los equipos de oficina como la capacidad de inversión, son recursos identificados como debilidades, de la misma forma que el personal calificado y la investigación de mercados, convirtiéndose de esta manera en una desventaja competitiva, según el análisis del modelo VRIO aplicado a la empresa.

Para finalizar, los recursos asociados al nivel de percepción del cliente, fueron analizados a partir de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la muestra, tal y como se evidencia a continuación. También es importante anotar que, parte de esta información fue sustraída del modelo RICE aplicado a la empresa.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 16.** Resultado pregunta número 1 de la encuesta.

¿Considera que la empresa goza de buena reputación entre los clientes que visita?		
OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL	%
SI	12	75%
NO	4	25%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

En la tabla 16, se estima el valor porcentual de las respuestas concedidas por los trabajadores, a la pregunta número 1 de la encuesta. El resultado revela, que el 75% de los encuestados considera que la empresa goza de buena reputación entre los clientes que visita. De esta manera, la reputación se establece como una fortaleza, sin embargo la implicación competitiva que se presenta en el modelo VRIO, es de paridad competitiva, teniendo en cuenta que es un recurso valioso para la compañía, pero no raro.

**Tabla 17.** Resultado pregunta número 2 de la encuesta.

¿Considera que la empresa es reconocida en el sector de venta y distribución de productos de consumo masivo?		
OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL	%
SI	14	88%
NO	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

En la tabla 17 se muestra, el resultado de las respuestas correspondientes a la pregunta 2 de la encuesta, en donde el 88% de la muestra refiere que la empresa es reconocida en el sector de venta y distribución de productos de consumo masivo. Por lo anterior, el reconocimiento también se considera como una fortaleza de la empresa y al

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

igual que la reputación es un recurso intangible con una implicación competitiva de paridad con otras empresas del sector.

**Tabla 18.** Resultado pregunta número 3 de la encuesta.

¿Los clientes refieren que el servicio que ofrece la empresa es de calidad?		
OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL	%
SI	11	69%
NO	5	31%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

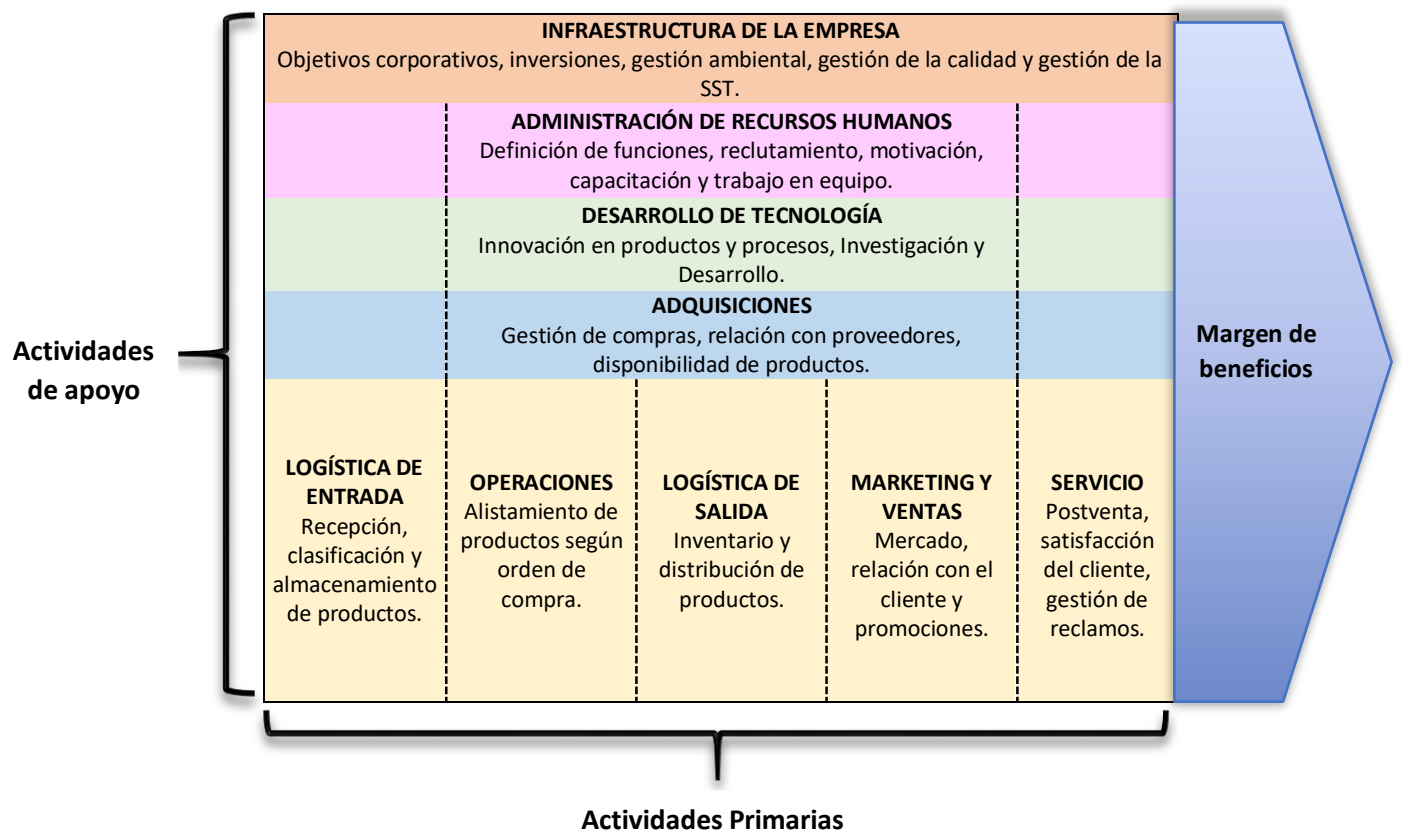
En relación al servicio y de acuerdo con la información contenida en la tabla 18 se puede concluir que, el 69% de los encuestados coinciden en que los clientes refieren, que el servicio ofrecido por la empresa es de calidad. Situación definida como una fortaleza, con una implicación competitiva para la empresa de paridad con la competencia.

### 6.3.2.1 Análisis de la cadena de valor

El estudio metódico de las actividades capaces de agregar valor a la compañía, ofrece la oportunidad de entender más claramente cuáles son las fortalezas y debilidades que esta tiene, Wheelen y Hunger (2007). Por tal razón, en esta parte de la investigación resulta imprescindible conocer la cadena de valor de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS. En donde, se exponen las actividades primarias o de línea de la empresa y las actividades de apoyo o soporte. Las cuales, permitirán entender con mayor facilidad las causas y el área de donde provienen las debilidades y fortalezas.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Figura 12.** Cadena de valor adaptada a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.



**Fuente.** Adaptado de Wheelen T y Hunger J (2007).

La anterior figura, ilustra la cadena de valor corporativa adaptada a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS. En donde, según información recopilada durante la investigación, se concluye que, las actividades primarias de la empresa son las siguientes:

1. **Logística de entrada:** esta actividad hace referencia, a la recepción en la bodega de la empresa, de la mercancía proveniente de los diferentes proveedores. Esta etapa inicial de la cadena de valor, incluye otras actividades como: clasificación, almacenamiento, preservación, custodia, manipulación, transporte, devolución de productos e ingreso de inventario al sistema.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

2. **Operaciones:** está relacionada con el alistamiento diario de pedidos, en donde otras actividades como: custodia, manipulación, preservación, transporte y salidas del sistema, se ejecutan simultáneamente para llevar a cabo el proceso completo.
3. **Logística de salida:** esta fase incluye, las actividades que permiten la salida de los productos hacia los diferentes clientes, dentro de las cuales están: clasificación, embalaje, identificación, almacenamiento, preservación, custodia, manipulación, transporte, remisión y facturación.
4. **Marketing y ventas:** la venta es la actividad más visible de la cadena de valor, ya que constituye todo el proceso de entrega de los productos a los clientes de la empresa. Respecto al marketing, la empresa ha implementado algunas actividades promocionales y descuentos, con el propósito de captar nuevos clientes y conservar los que tiene.
5. **Servicio:** incluye todas las actividades de posventa, como gestión de PQR y seguimiento del nivel de satisfacción del cliente, para asegurar su fidelización.

En cuanto a las actividades de apoyo de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, se identifican las siguientes:

1. **Infraestructura de la empresa:** contempla todas las actividades que ofrecen apoyo a la compañía como las finanzas, los sistemas de gestión y la planeación, en donde se establecen los objetivos corporativos.
2. **Administración de recursos humanos:** relacionada con toda la gestión del talento humano, (contratación, capacitación, cultura, funciones y trabajo en equipo).
3. **Desarrollo de tecnología:** hace referencia a todas las actividades relacionadas con, la investigación y desarrollo de la tecnología requerida para la operación y los procesos administrativos.
4. **Adquisiciones:** incluye la gestión de compras y relacionamiento con los proveedores.

Una vez expuestas, las actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor, se procede a continuar con el análisis de los factores internos de la empresa. Razón por la cual, se aplica a la organización el modelo RISE cuyo propósito no es otro que,

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

proporcionar un diagnóstico mediante el cual se pueda evidenciar el nivel de madurez que esta tiene frente a la innovación y la sostenibilidad, con base en la gestión de las áreas comprometidas.

### 6.3.2.2 Modelo RISE

El modelo RISE, conocido como Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial. Es una técnica que ofrece a los líderes de las pequeñas y medianas empresas, la oportunidad de evaluar el impacto de su desempeño en cada uno de los grupos de interés (Ramírez, Perez y Martínez, 2019). Mediante el uso de esta herramienta, se obtiene una visión integral de la organización desde 4 dimensiones: dimensión social, dimensión ambiental, dimensión gerencial y dimensión económica. En cada una de ellas, son evaluados diversos factores considerados clave, para emitir un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Ahora bien, para interpretar los resultados correctamente después de aplicar el modelo, es importante conocer la manera en que están determinados. Por tal razón, cada factor estudiado, será descrito a partir de diversas situaciones que se presentan en la organización y, cuyo nivel de madurez varía de acuerdo a las características de la empresa y circunstancias presentes.

A continuación, se describen los niveles de madurez en que puede encontrarse la empresa según lo definido en el modelo RISE.

1. **Nivel 1 (Incipiente):** relacionado con el inicio de creación de procesos dentro de la organización. Por tal motivo, se considera el nivel ideal para la implementación de estrategias, que permitan a la empresa avanzar a niveles superiores.
2. **Nivel 2 (Supervivencia):** característico de empresas que se han mantenido en el tiempo. En este nivel, se carece de planeación estratégica y puede observarse un estancamiento asociado a la compleja y demandante operación.
3. **Nivel 3 (Desarrollo):** relacionado con el crecimiento continuo de la organización. Se puede evidenciar, una evolución permanente de los procesos e incluso la incursión a nuevos mercados.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

4. **Nivel 4 (Destacado):** en este nivel, la empresa se destaca por ser reconocida en el sector al que pertenece, principalmente por sus buenas prácticas y la innovación.
5. **Nivel 5 (empresas de Clase Mundial):** en este momento, la empresa ha alcanzado un nivel de excelencia en sus prácticas internas, favoreciendo permanentemente el entorno que la rodea.

Después de tener un concepto claro del modelo RISE y una vez aplicado a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, a continuación se muestra el consolidado del análisis hecho a cada uno de los 9 factores definidos en él.

Inicialmente, en la tabla 19 se presenta un consolidado de los estados financieros de los periodos 2015 al 2018, con corte al 31 de Diciembre. Posteriormente, en la tabla 19 se muestra el perfil financiero a partir del cual, se puede tener una representación clara del comportamiento económico de la empresa durante el mismo rango de tiempo.

**Tabla 19.** Estados financieros VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

EMPRESA: VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS				
NIT: 860042603 - 1				
Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles o Millones de COP)	2015	2016	2017	2018
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	752981000	1491823000	1865321400	2035620000
<b>PATRIMONIO</b>	50000000	85000000	85000000	85000000
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	932087900	1885098000	2019338000	2297912000
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	75366900	86638000	53446000	96517500
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	58954850	54655810	16855000	28536500
<b>GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	58954850	54655810	16855000	28536500
<b>COSTOS</b>	856721000	1798460000	1965892000	2201394500
<b>GASTOS</b>	16412050	31982190	36591000	67981000
<b>EBITDA</b>	58954850	54655810	16855000	28536500

**Fuente.** Adaptado de modelo RICE (2018).

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 20.** Perfil financiero VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

PERFIL FINANCIERO				
Datos en miles (\$000,00) o millones de pesos (\$000.000,00)	2015	2016	2017	2018
<b>CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES</b>				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	7,83	3,66	0,90	1,40
RETORNO SOBRE INVERSION (ROI)(ROE-RETURN ON EQUITY)	117,91	64,30	19,83	33,57
MARGEN NETO	6,33	2,90	0,83	1,24
MARGEN BRUTO	8,09	4,60	2,65	4,20
MARGEN OPERACIONAL	6,33	2,90	0,83	1,24
MARGEN EBITDA	6,33	2,89936	0,83468	1,24184

**Fuente.** Adaptado de modelo RICE (2018).

La anterior información financiera, permite identificar que, la empresa presenta durante los periodos analizados, una utilidad operacional positiva. Sin embargo, esta utilidad ha mostrado un significativo decrecimiento en los dos últimos años (2017 y 2018), en donde el margen neto corresponde solo al 0.83% y 1.24% del total de los ingresos respectivamente.

A pesar, de haber alcanzado ingresos del orden de \$ 7.134.435.900 durante los 4 años, los costos y gastos operativos son demasiado altos, alcanzando la cifra de \$ 6.975.433.740 la cual, corresponde al 98% del total de los ingresos.

Durante el 2018, la empresa presenta una leve recuperación respecto al 2017 de acuerdo con los indicadores de rentabilidad económica y financiera. Sin embargo, continúa incurriendo en elevados costos de operación.

El retorno sobre los activos (ROA), muestra una progresiva disminución en los 3 primeros periodos estudiados, sin embargo en el 2018 se observa un mejor desempeño de la empresa con respecto al año inmediatamente anterior. En este último periodo, los activos de la compañía presentan un beneficio del 2.85% frente al 1.78% del 2017. Esta cifra se presenta, como resultado del incremento de la utilidad operacional.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 21.** Factor innovación.

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	1	20%	25,0%
Ambiental	Ecodiseño	1	20,0%	
	Economía circular	1		
Gerencial	Tipo de innovación	2	40%	
Económica	Creación de Valor	1	20%	

**Fuente.** Adaptado de modelo RICE (2018).

La tabla 21, permite evaluar el desempeño de la empresa con respecto al factor innovación. Los resultados obtenidos, revelan un nivel de madurez incipiente frente al desarrollo de actividades encaminadas a favorecer la innovación. También, es importante destacar que, se evidencia en todos los niveles jerárquicos un total desconocimiento respecto al impacto ambiental producido por la operación de la empresa. En este sentido, los beneficios a los que podría acceder como retribución de las buenas prácticas, no son considerados como relevantes en la gestión administrativa y operativa.

**Tabla 22.** Producción sostenible.

PRODUCCION SOSTENIBLE		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	1	20,0%	24,0%
Ambiental	Agua- uso eficiente	1	28,0%	
	Aguas residuales	2		
	Energía	1		
	Emisiones Atmosféricas	2		
	Residuos sólidos	1		
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	1	20,0%	
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	1	20,0%	
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	1		

**Fuente.** Adaptado de modelo RICE (2018).

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

La producción sostenible, analizada desde las 4 dimensiones, permite inferir que la empresa se encuentra en un nivel de madurez incipiente o de supervivencia en los factores evaluados. En la actualidad, la compañía no presenta interés en desarrollar actividades que permitan la implementación de programas internos de tipo ambiental.

En consecuencia, no se destina un presupuesto para el desarrollo de actividades que favorezcan este factor. Lo anterior, como resultado de la poca información que se tiene, respecto a los beneficios de una buena gestión ambiental, que incluya la definición de políticas y estrategias direccionadas al ahorro de recursos.

**Tabla 23.** Liderazgo y direccionamiento estratégico.

3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			Calificaciones	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	1	26,7%	24,2%
	Capacidad de movilización	2		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	1		
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	1	20,0%	
	Valor de la Sostenibilidad	1		
Gerencial	Gobierno Corporativo	1	20,0%	
	Gestión del Conocimiento	1		
	Estrategias corporativas	1		
Económica	Análisis de entornos	1	30,0%	
	Toma de Decisiones	2		

**Fuente.** Adaptado de modelo RICE (2018).

La anterior tabla expone, el nivel de madurez que tiene la empresa en relación con el liderazgo y direccionamiento estratégico. Al igual que los factores evaluados anteriormente, se observa que el desempeño presentado en cada una de las situaciones que enfrenta la organización, no supera los niveles 1 y 2 de madurez. En tal sentido, se puede concluir que, no existe un Gobierno Corporativo direccionado a mantener en el tiempo, relaciones saludables con los diferentes grupos de interés.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Adicional a lo anterior y de acuerdo a los resultados obtenidos del ejercicio, se puede inferir que, la compañía no asigna recursos para el estudio del entorno externo, las nuevas tendencias resultan ser entonces poco relevantes al momento de tomar decisiones. En concordancia con lo anterior, la planeación estratégica tampoco se considera un proceso imprescindible para la Gerencia.

**Tabla 24.** Cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	1	20,0%	35,0%
Ambiental	Cambio de paradigmas	2	40,0%	
Gerencial	Comunicación	2	40,0%	
Económica	Valor Compartido	2	40,0%	

**Fuente.** Adaptado de modelo RICE (2018).

La cultura organizacional, es otro factor determinante para el análisis interno de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS. Por tal razón, es importante hacer una descripción detallada de su comportamiento. A diferencia de los anteriores factores analizados, en la cultura organizacional se observa que el 75% de los descriptores evaluados presentan un nivel 2 de madurez, situación que pone de manifiesto el interés particular de la compañía por avanzar en este aspecto. Sin embargo, el ambiente laboral es promovido desde la gerencia a todos los niveles de la empresa.

Para finalizar con el análisis, se evidencia que son muy ocasionales las reuniones que se planean con el propósito de socializar los objetivos corporativos.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 25.** Reconocimiento.

RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	2	40,0%	35,0%
Ambiental	Trabajador con conciencia ambiental	1	20,0%	
Gerencial	Prácticas de motivación	2	40,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	2	40,0%	

**Fuente.** Adaptado de modelo RICE (2018).

El reconocimiento, representa otro factor sobre el cual, la compañía ha empezado a trabajar. Sin embargo, la informalidad es un elemento que predomina en la administración de la empresa, manteniéndola en un nivel de madurez de supervivencia frente a este hecho. La motivación y el reconocimiento no están definidos con criterios claros, de tal forma que los colaboradores tengan certeza del acceso a ellos.

**Tabla 26.** Procesos colaborativos.

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	1	20,0%	45,0%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	3	60,0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	3	60,0%	
Económica	Voluntariado corporativo	2	40,0%	

**Fuente.** Adaptado de modelo RICE (2018).

El factor asociado a los procesos colaborativos, es el que representa un mayor nivel de madurez respecto al resto del grupo analizado. En las dimensiones ambiental y Gerencial, alcanza un nivel 3 de madurez es decir, un nivel relacionado con el desarrollo. Los aspectos que se resaltan positivamente, son aquellos que corresponden a la Seguridad y Salud en el Trabajo y la formalidad con que se manejan los acuerdos con los grupos de interés, enmarcados siempre en la transparencia y la honestidad.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 27.** Nuevos mercados.

NUEVOS MERCADOS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	1	20,0%	25,0%
Ambiental	Mercados Verdes	1	20,0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	1	20,0%	
Económica	Estrategia comercial	2	40,0%	

**Fuente.** Adaptado de modelo RICE (2018).

Los resultados expuestos en la tabla 27, revelan el nivel de inmadurez en el que se encuentra la organización frente al factor relacionado con nuevos mercados. Sin lugar a dudas, los resultados permiten identificar la necesidad de formular estrategias que permitan a la empresa incrementar su número de clientes.

**Tabla 28.** Tecnología.

TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	2	40,0%	35,0%
Ambiental	Tecnologías limpias	1	20,0%	
Gerencial	Prospectiva	2	40,0%	
Económica	Transferencia tecnológica	2	40,0%	

**Fuente.** Adaptado de modelo RICE (2018).

Respecto al factor tecnología se puede deducir que, la empresa aún se encuentra en un nivel incipiente o de supervivencia en cada uno de los descriptores evaluados. Si bien es cierto, que la compañía cuenta con diversas herramientas tecnológicas que permiten el desarrollo de las actividades de los trabajadores en la operación, aún no son compartidas o no se encuentran a disposición de todos los involucrados en su funcionamiento.

Por otro lado, se evidencia la asignación de recursos económicos para la adquisición de nuevas tecnologías. Sin embargo, esta actividad se realiza en la marcha, sin que existan estrategias encaminadas a promover su desarrollo.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 29.** Indicadores financieros.

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	1	20,0%	30,0%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	2	40,0%	
Gerencial	Valor Agregado ( EVA)	2	40,0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento- Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal	1	20,0%	

**Fuente.** Adaptado de modelo RICE (2018).

Los indicadores financieros de la empresa, al igual que los anteriores factores analizados en el modelo RICE, no sobrepasan el nivel de 2 (de supervivencia). Característico de una empresa que se ha mantenido durante 20 años en el mercado desprovista de planeación estratégica, aspecto que sin lugar a dudas la ubica por debajo de la media del sector de comercio al por menor. El cual como se mencionó anteriormente, tiene un alto porcentaje de participación en el PIB del país (47.7%), según información entregada por FENALCO (2018).

### 6.3.3 Análisis IFAS

Una vez realizado el ejercicio de aplicar los modelos VRIO y RICE a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, se procede a consolidar y organizar los factores internos de la empresa en categorías de fortalezas y debilidades, haciendo uso de la tabla IFAS (Internal Factors Analysis Summary).

La interpretación de los resultados, se hace de la misma forma que en el análisis de los factores externos consolidados en la matriz EFAS. En donde, el valor promedio de la eficacia que presenta la gestión de la empresa frente a cada factor interno es 3.0.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 30.** Matriz IFAS para el análisis de factores internos.

Factores Internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<b>FORTALEZAS</b>				
Experiencia en la prestación del servicio	0,1	3	0,3	La empresa cuenta con amplia experiencia en el mercado local del Retail.
Reputación entre los clientes	0,05	4	0,2	La empresa goza de muy buena reputación entre sus clientes.
Procesos colaborativos	0,2	4	0,8	La empresa presenta interés por la Seguridad y Salud en el Trabajo. De igual manera, la formalidad con que se manejan los acuerdos con los grupos de interés, está enmarcada siempre en la transparencia y la honestidad.
Instalaciones y vehículos de transporte propios y adecuados para la prestación del servicio	0,05	2	0,1	La empresa incurre en costos de mantenimiento de infraestructura y batería vehicular, sin ocasionar costos por concepto de arrendamiento y alquiler de transporte.
Interés de la compañía para promover el desarrollo de la cultura organizacional	0,1	3	0,3	La gerencia presenta interés en promover una cultura organizacional que fomente el buen ambiente laboral y genere valor compartido. También considera primordial, comunicar a los trabajadores cuáles son los objetivos que espera alcanzar la empresa.
<b>Suma Fortalezas</b>	<b>0,5</b>		<b>1,7</b>	

**Fuente.** Adaptado de Wheelen T y Hunger J (2007).

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 30.** Matriz IFAS para el análisis de factores internos.

Factores Internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<b>DEBILIDADES</b>				
No se evidencia el desarrollo de actividades asociadas a la innovación	0,1	1	0,1	La organización enfoca sus actividades a la venta de nuevos productos intuitivamente. En consecuencia, la empresa no percibe beneficios económicos a cambio.
Inexistencia de Gobierno Corporativo	0,1	1	0,1	No existen políticas ni prácticas encaminadas a mantener relaciones saludables entre los agentes involucrados con el funcionamiento de la empresa
Inexistencia de planeación estratégica y socialización de objetivos corporativos	0,15	1	0,15	La empresa no ha contemplado la posibilidad de formular e implementar la planeación estratégica en sus procesos. De igual manera no se socializan los objetivos corporativos
Ausencia de estrategia comercial	0,1	2	0,2	La empresa no tiene definidas estrategias que le permitan incursionar en nuevos mercados
Acceso limitado a las herramientas tecnológicas de la empresa	0,05	2	0,1	Las herramientas tecnológicas de la compañía no se encuentran al alcance de todos los grupos de interés
<b>Suma Debilidades</b>	<b>0,5</b>		<b>0,65</b>	
<b>Calificaciones totales</b>	<b>1</b>		<b>2,35</b>	

**Fuente.** Adaptado de Wheelen T y Hunger J (2007).

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

La tabla 30 muestra, una calificación ponderada total de 2.35, aspecto que revela una respuesta de la empresa frente a los factores internos, por debajo del promedio tomado como referencia para el ejercicio, el cual es 3.0.

Un análisis más detallado, permite evidenciar la calificación conferida a cada una de las variables que conforman la categoría de fortalezas. En donde, los resultados proyectan la mayor calificación ponderada (0.8), otorgada a los procesos colaborativos.

Posteriormente, en esta misma categoría se encuentran las variables relacionadas con la experiencia en la prestación del servicio y el interés de la compañía por promover el desarrollo de una cultura organizacional. Las cuales, alcanzaron una calificación ponderada de 0.3 respectivamente.

Para finalizar con el análisis de los resultados obtenidos en la matriz IFAS, se destacan las calificaciones ponderadas con mayor valor en la categoría correspondiente a las debilidades. En donde, es la ausencia de estrategia comercial, la variable que ocupa el primer lugar con una calificación ponderada de 0.2, seguida de la inexistencia de planeación estratégica y socialización de objetivos corporativos, la cual obtuvo una calificación ponderada de 0.15.

En esta misma categoría, las variables asociadas a la innovación, gobierno corporativo y acceso a herramientas tecnológicas, presentaron la misma calificación ponderada (1.0).

Con base en lo anterior, los resultados revelan un nivel de eficacia (Malo), en la respuesta de la organización frente a los factores internos determinados como fortalezas y debilidades. En cuanto la calificación ponderada concedida a cada uno de ellos es 1.7 y 0.65, respectivamente.

### **6.3.4 Análisis DOFA**

La matriz DOFA, es una técnica que, ofrece a la empresa la oportunidad de establecer los factores internos y externos que favorecen o inhiben su buen desempeño. La sigla de la matriz, debe ser interpretada de la siguiente manera:

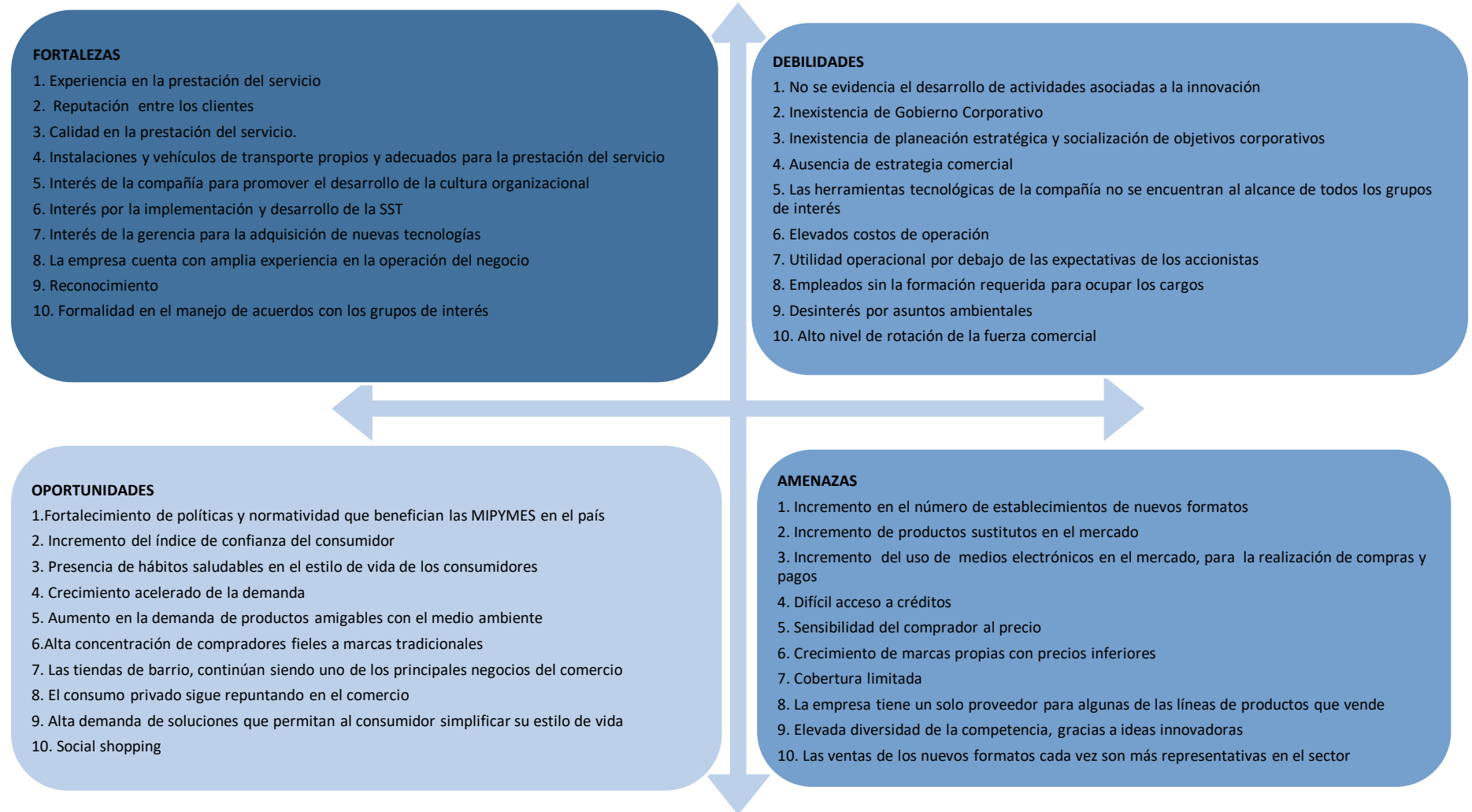
Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y  
CHOCOLATES EL REY SAS.

1. **(D) debilidades:** corresponden a los factores internos que, de manera directa o indirecta, impiden el crecimiento empresarial o ponen freno al cumplimiento de los objetivos corporativos.
2. **(O) oportunidades:** son las variables asociadas a las características o acontecimientos del entorno externo. Las cuales, podrán ser utilizadas en beneficio de la empresa para asegurar su crecimiento.
3. **(F) fortalezas:** hacen referencia a las situaciones o características del entorno interno de la organización, a partir de las cuales, se puede lograr el cumplimiento de las metas planteadas.
4. **(A) amenazas:** están asociadas específicamente, a los acontecimientos del ambiente externo de la empresa. Las cuales, generalmente, no pueden ser controladas por los directivos o responsables de la compañía.

En virtud de lo anterior, y con el objeto de presentar finalmente la lista de factores externos e internos que afectan el desempeño de la organización estudiada, en la figura 13 se muestra la matriz DOFA. En donde, se describe la totalidad de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, identificadas a lo largo de la investigación.

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Figura 13.** Matriz DOFA aplicada a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.



**Fuente.** Adaptado de Wheelen T y Hunger J (2007).

### 6.3.5 Análisis SFAS

De acuerdo a lo descrito por wheelen y Hunger (2007, p. 141), la matriz SFAS (Strategic Factors Analysis Summary) “incluye sólo los factores más importantes que se obtienen de la vigilancia ambiental, y por lo tanto, proporciona información esencial para la formulación de la estrategia”. En tal sentido, es el análisis SFAS, la técnica utilizada para exponer el resumen de los factores internos y externos más significativos de la organización estudiada, y a partir de los cuales, se proponen las estrategias para dar cumplimiento a la etapa de formulación del modelo.

Asociado a lo anterior, y con el fin de exponer en la tabla SFAS los factores considerados como estratégicos para la empresa, se toman aquellos que presentaron la más alta calificación ponderada, en cada una de las categorías analizadas previamente en las tablas EFAS e IFAS.

Adicionalmente, para la interpretación de los resultados obtenidos en la herramienta, los autores (wheelen y Hunger 2007, p. 141) sugieren que, “La calificación ponderada total de una empresa promedio en una industria es siempre 3.0”.

Dicho lo anterior, en la tabla 31 se presenta el resumen de los factores estratégicos más importantes de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS. En donde, el peso y la calificación asignada a cada uno de los factores extraídos de las tablas EFAS e IFAS, han sido modificados, considerando el nivel de impacto y nivel de respuesta que la empresa presenta para cada uno de ellos, a partir de este consolidado final.

Una vez hecho el ejercicio de diligenciar la matriz SFAS, los resultados permiten observar que, los factores estratégicos con mayor calificación ponderada, están asociados en primera instancia al crecimiento acelerado de la demanda. Considerado, como una oportunidad para la empresa y cuya calificación ponderada corresponde al valor de 0.3. Aspecto que denota, un nivel de respuesta de la empresa hacia este factor, superior, en relación con los otros 9 analizados.

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Seguidamente, se encuentra el interés que presenta la compañía, para promover en su interior el desarrollo de una cultura organizacional. Este factor estratégico considerado también como una fortaleza, obtuvo una calificación ponderada de 0,25.

La vasta experiencia que tiene la empresa, respecto a la prestación del servicio en el sector de comercio al por menor, definida como una fortaleza, es el factor que ocupa el tercer lugar en importancia, gracias a la calificación ponderada conferida de 0.24. Los procesos colaborativos (fortaleza), de la misma forma que, el incremento de productos sustitutos en el mercado (amenaza), alcanzaron una calificación ponderada de 0.2 respectivamente.

Para finalizar con el análisis de los resultados de los factores estratégicos, se concluye señalando que, las 5 variables restantes, presentaron un valor concedido a sus calificaciones ponderadas inferior a 0.2. Razón por la cual, serán entonces las oportunidades, amenazas y debilidades, a partir de las cuales, se formularán las estrategias en la matriz FODA. Lo anterior, teniendo en cuenta el nivel de respuesta de la empresa frente a cada uno de ellos. El cual, resulta ser menos eficiente, en comparación con aquellos que presentaron mayor calificación ponderada.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 31.** Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS).

FACTORES ESTRATÉGICOS	Valor	Calificación	Calificación ponderada	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	Comentarios
Procesos colaborativos ( <b>FORTALEZA</b> )	0,05	4	0,2	X			La empresa presenta interés por la SST. De igual manera, la formalidad con que se manejan los acuerdos con los grupos de interés, está enmarcada siempre en la transparencia y la honestidad.
Experiencia en la prestación del servicio ( <b>FORTALEZA</b> )	0,08	3	0,24	X			La empresa cuenta con amplia experiencia en el mercado local del Retail.
Interés de la compañía para promover el desarrollo de la cultura organizacional ( <b>FORTALEZA</b> )	0,1	2,5	0,25		X		La gerencia presenta interés en promover una cultura organizacional que fomente el buen ambiente laboral y genere valor compartido.
Inexistencia de planeación estratégica y socialización de objetivos corporativos ( <b>DEBILIDAD</b> )	0,1	1,5	0,15	X			La empresa no ha contemplado la posibilidad de formular e implementar la planeación estratégica en sus procesos.
Acceso limitado a las herramientas tecnológicas de la empresa ( <b>DEBILIDAD</b> )	0,08	2	0,16		X		Las herramientas tecnológicas de la compañía no se encuentran al alcance de todos los grupos de interés.
Crecimiento acelerado de la demanda ( <b>OPORTUNIDAD</b> )	0,1	3	0,3	X			El pronóstico para el comercio al por menor es prometedor, en cuanto se estima que el consumo privado seguirá repuntando.
Presencia de hábitos saludables en el estilo de vida de los consumidores ( <b>OPORTUNIDAD</b> )	0,08	2	0,16		X		Los hábitos saludables, hacen parte esencial del estilo de vida de los colombianos
Incremento de productos sustitutos en el mercado ( <b>AMENAZA</b> )	0,1	2	0,2		X		Existencia de numerosos productos sustitutos en el mercado
Incremento en el número de establecimientos de nuevos formatos ( <b>AMENAZA</b> )	0,1	1,8	0,18		X		Los nuevos formatos están reemplazando las tiendas de barrio
Incremento del uso de medios electrónicos en el mercado, para la realización de compras y pagos ( <b>AMENAZA</b> )	0,1	1,5	0,15		X		La empresa carece de desarrollo tecnológico
<b>Calificaciones totales</b>	<b>1</b>		<b>2,14</b>				

**Fuente.** Adaptado de Wheelen T y Hunger J (2007).

### 6.3.6 Análisis FODA

El análisis FODA, está compuesto principalmente por la evaluación de las competencias internas de la empresa, (fortalezas – debilidades) y las competencias externas (oportunidades – amenazas). Esta técnica, desarrollada a partir de la década de los 60, surge de la necesidad de querer entender, por qué la planeación empresarial no arrojaba los resultados esperados.

El análisis de la situación actual de la empresa:

no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados (wheelen y Hunger, 2007, p. 138).

Este tipo de análisis, es más cualitativo que cuantitativo y permite realizar una combinación de todos los datos ambientales y factores o competencias identificados a lo largo de la investigación. Otra utilidad de la herramienta, se centra en la oportunidad de formular las alternativas estratégicas, que la empresa requiere para ajustarse mejor al entorno.

Una vez expuesto lo anterior, en la siguiente tabla se expone la matriz FODA, aplicada a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 32.** Matriz FODA aplicada a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

<b>FACTORES EXTERNOS</b> / <b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>Fortalezas</b> 1. Procesos colaborativos 2. Interés de la compañía para promover el desarrollo de la cultura organizacional	<b>Debilidades</b> 1. Inexistencia de planeación estratégica y socialización de objetivos corporativos 2. Las herramientas tecnológicas de la compañía no se encuentran al alcance de todos los grupos de interés
<b>Oportunidades</b> 1. Presencia de hábitos saludables en el estilo de vida de los consumidores 2. Crecimiento acelerado de la demanda	<b>Estrategias FO</b> Diseñar una cultura organizacional coherente con la misión, visión y valores corporativos, con un enfoque innovador, sostenible y de apertura al cambio. Capaz de ser vivida y compartida diariamente por los empleados, en donde aspectos como la motivación y el compromiso permanentes, contribuyan a satisfacer productivamente la creciente demanda y las preferencias del mercado.	<b>Estrategias DO</b> Desarrollar un modelo de planeación estratégica que sirva de guía para la evaluación permanente del desempeño de la empresa y el cual, también permita atender las necesidades y requerimientos de las partes interesadas, con base en las nuevas tendencias del mercado y sus preferencias al momento de elegir a quién comprar o con quien llevar a cabo algún tipo de negociación.
<b>Amenazas</b> 1. Incremento en el número de establecimientos de nuevos formatos 2. Incremento de productos sustitutos en el mercado	<b>Estrategias FA</b> Establecer acciones encaminadas al desarrollo del mercado y desarrollo de nuevos productos, a partir de una adecuada investigación de mercados y con un enfoque de fidelización del cliente. Dando principal atención, a la necesidad de prestar servicios o vender productos, con características únicas o beneficios adicionales, que otros no puedan sustituir.  Desarrollar actividades encaminadas a mantener relaciones de mutuo beneficio con las partes interesadas, integrándolas en el desarrollo de procesos que promuevan la cooperación y el intercambio de conocimientos.	<b>Estrategias DA</b> Acceder a desarrollos tecnológicos que permitan mejorar los procesos y poner a disposición de las partes interesadas, las herramientas necesarias para realizar de manera más ágil y oportuna las consultas y transacciones asociadas a la negociación. Procurando incorporar en cada una de ellas, el uso de tecnologías limpias.

**Fuente.** Adaptado de Wheelen T y Hunger J (2007).

## 6.4 Conclusiones

Referente, a la pregunta planteada en el presente trabajo de investigación: ¿Cuáles serán las alternativas estrategias encaminadas a mejorar el desempeño de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS?, a continuación se presentan los resultados, para lo cual se acude, a la información contenida en la matriz FODA.

1. Diseñar una cultura organizacional coherente con la misión, visión y valores corporativos, con un enfoque innovador, sostenible y de apertura al cambio. Capaz de ser vivida y compartida diariamente por los empleados, en donde aspectos como la motivación y el compromiso permanentes, contribuyan a satisfacer productivamente la creciente demanda y las preferencias del mercado.
2. Establecer acciones encaminadas al desarrollo del mercado y desarrollo de nuevos productos, a partir de una adecuada investigación de mercados y con un enfoque de fidelización del cliente. Dando principal atención, a la necesidad de prestar servicios o vender productos, con características únicas o beneficios adicionales, que otros no puedan sustituir.
3. Desarrollar actividades encaminadas a mantener relaciones de mutuo beneficio con las partes interesadas, integrándolas en el desarrollo de procesos que promuevan la cooperación y el intercambio de conocimientos.
4. Acceder a desarrollos tecnológicos que permitan mejorar los procesos y poner a disposición de las partes interesadas, las herramientas necesarias para realizar de manera más ágil y oportuna las consultas y transacciones asociadas a la negociación. Procurando incorporar en cada una de ellas, el uso de tecnologías limpias.
5. Desarrollar un modelo de planeación estratégica que sirva de guía para la evaluación permanente del desempeño de la empresa y el cual, también permita atender las necesidades y requerimientos de las partes interesadas, con base en las nuevas tendencias del mercado y sus preferencias al momento de elegir a quién comprar o con quien llevar a cabo algún tipo de negociación.

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

En concordancia con lo anterior, y sin lugar a dudas, el camino recorrido hasta este punto de la investigación, sugiere la necesidad de reflexionar acerca de los grandes retos que enfrenta el sector de comercio al por menor en el país, y en un contexto más particular, la empresa estudiada. Los análisis elaborados, demuestran que son múltiples los factores inherentes al desempeño de la misma.

Se asumió este fenómeno empresarial, tomando como referencia diversos análisis que lo muestran detalladamente al interior de la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS. Los cuales, fueron integrados con caracterizaciones recientes y ajustados a la realidad, coherente con su funcionamiento.

En relación con los objetivos formulados en el presente estudio, se puede deducir que, los resultados obtenidos presentan consistencia y coherencia con cada uno de ellos. La interpretación de la información recolectada, permitió finalmente, exponer las estrategias encaminadas a mejorar el desempeño de la empresa, a partir del diagnóstico realizado a la misma.

De acuerdo a las técnicas o herramientas utilizadas para realizar la vigilancia ambiental, de los resultados se pueden identificar variables o factores relevantes, que reflejan la situación actual de la empresa, a partir del nivel de respuesta que esta ofrece a cada uno de ellos.

Un escenario de desarrollo, que puede ser asumido por las MYPimes en el país, es el correspondiente a la formalidad empresarial. El cual, permite generar dinámicas que faciliten una mejor relación entre el ambiente y las necesidades de la empresa. En tal sentido, la planeación estratégica, admite la indagación de los entornos interno y externo de la organización. De igual manera, consolida tras de sí, una serie de factores, a partir de los cuales, se plantean las alternativas estratégicas encaminadas a mejorar su desempeño actual.

Por medio del estudio se logra identificar que, los factores estratégicos coherentes con la situación actual de la empresa, tienen una relación directa con la ausencia de planeación estratégica. Las preferencias de los consumidores, están siendo permeadas por los hábitos saludables y amigables con el medio ambiente, de igual manera, las

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

tecnologías de la información, cobran cada vez mayor importancia en el sector del comercio. Razón por la cual, la organización debe asumir una posición innovadora y sostenible, capaz de satisfacer la creciente demanda.

Se evidencia, una calificación ponderada de mayor valor otorgada a otros factores externos como: el incremento en el número de establecimientos de nuevos formatos y el aumento de productos sustitutos en el mercado. De la misma forma, los factores estratégicos internos con mayor calificación ponderada, son aquellos relacionados con los procesos colaborativos y el interés de la compañía por promover el desarrollo de una cultura organizacional. Estas últimas variables, se encuentran ubicadas en la categoría de fortalezas de la organización.

El análisis a partir de 4 dimensiones (social, ambiental, gerencial y económica), realizado a factores como: innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología y financieros. Revela como, VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, presenta de acuerdo a las apreciaciones concedidas a cada uno de ellos en el presente trabajo de investigación, un desempeño que, en el mejor de los casos, no supera el nivel de madurez de supervivencia. De acuerdo a lo descrito en el modelo RICE (Ramírez, Perez y Martínez, 2019).

La anterior descripción, pone de manifiesto, la necesidad de sugerir un modelo de planeación estratégica, que permita a la empresa seguir funcionando en el tiempo, pero principalmente que, contribuya a mejorar su desempeño a través de una eficiente operación.

## **VII. CAPITULO 5**

# **RECOMENDACIONES Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

## **7.1 Introducción al capítulo**

En el presente capítulo, se presenta la propuesta de intervención para VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS. En una etapa inicial, se expone la formulación de la estrategia, mediante la valoración de la misión y visión declarada por la empresa. Posteriormente y para dar continuidad a las etapas propuestas en el modelo, se describen los objetivos, estrategias y política en el plan de acción adaptado para el desarrollo del trabajo.

Adicionalmente, se exponen también en la matriz, los programas requeridos para la puesta en acción de las alternativas estratégicas. De la misma forma que los responsables de asegurar su ejecución y el tiempo estimado para su desarrollo. En la sección final del capítulo, se presentan las recomendaciones, encausadas a facilitar la materialización de la propuesta.

## **7.2 Propuesta de intervención**

Revisando el objetivo general del presente estudio, que corresponde a la intención de diseñar una propuesta de intervención, enfocada a la planeación estratégica de la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, la cual hace parte del sector de comercio al por menor en establecimientos no especializados. Resulta entonces indispensable, hacer alusión también, a otro de los objetivos formulados. En donde, se hace referencia a la elaboración de un plan de acción, que facilite su cumplimiento.

Para atender estas premisas (Wheelen y Hunger, 2007, p. 253), sugieren que las acciones se pueden encaminar “hacia el logro de metas estratégicas a través de la planificación de la acción. Como mínimo, un plan de acción establece las actividades que se llevarán a cabo, quién las realizará, durante qué periodo y los resultados esperados”.

Por tal razón, es el plan de acción sugerido por ellos, la técnica que se utiliza y adapta para presentar a VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, una propuesta de intervención enfocada a la planeación estratégica de la empresa. Para el desarrollo del plan de acción, se describen y combinan en una sola matriz, los objetivos, estrategias, políticas y actividades que deberán ser ejecutadas para el desarrollo de cada una de las etapas establecidas en el modelo (formulación, implementación y evaluación y control).

Sin embargo vale la pena aclarar, que la intervención tiene un alcance que va hasta la exposición de los programas. Los cuales tienen como finalidad, orientar la estrategia hacia la acción.

### **7.2.1 Formulación de la estrategia**

Una vez se ha identificado la necesidad de proponer, una intervención guiada en un modelo de planeación estratégica, se debe iniciar entonces, por formularla. Para ello, se evalúan los siguientes elementos, a partir de su definición y aplicación en la empresa estudiada:

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

1. **Misión:** la misión actual, no es coherente con la razón de ser de la empresa, no permite conocer su identidad y tampoco declara la actividad principal ni la finalidad u objetivos por los que funciona.
2. **Visión:** la visión declarada por la empresa, no cuenta con características como; definición de tiempo, estrategia, claridad, motivación y provocación hacia los clientes. Tampoco es atractiva, ni medible, en relación con los resultados que pretende alcanzar. En consecuencia, se sugiere modificar la misión y visión establecidas, de tal forma que la organización declare específicamente a través de ellas, su objetivo principal o la razón de su existencia en el mercado. (Wheelen y Hunger, 2007, p. 12) plantean que, “una declaración de la misión describe lo que la organización es ahora; una declaración de la visión ofrece lo que a la organización le gustaría llegar a ser”.
3. **Objetivos:** la inadecuada formulación de la misión y visión de la empresa, así como, la inexistencia de una apropiada planificación. Han llevado a la organización, a tener una idea vaga de lo que espera alcanzar en el mediano y largo plazo. Es por ello, que al respecto se hace oportuno establecer los objetivos corporativos.
4. **Estrategias:** el análisis de los factores estratégicos, permite evidenciar la falta de planeación al interior de la empresa. Esta situación, corrobora la apreciación concedida a las MYPimes, la cual está relacionada con la informalidad aplicada a la gestión administrativa de estas organizaciones. Sin embargo, en el desarrollo del presente ejercicio, se ha podido tener una aproximación inicial a las alternativas estratégicas que requiere la empresa, con base en los factores identificados después de realizar el análisis del ambiente.
5. **Políticas:** de la misma forma que no se tienen objetivos formulados, ni estrategias definidas para su cumplimiento. Tampoco existen políticas, que permitan llevar la formulación de la estrategia a un nivel de implementación. Estas directrices, constituyen una guía para el apoyo de la misión, la visión, los objetivos corporativos y la estrategia. Es a partir de las políticas, que los colaboradores, asumen responsabilidades y ejecutan acciones alineadas con la plataforma estratégica.

## Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

Una vez expuestas las anteriores apreciaciones, se propone la declaración de una nueva misión y visión alternativas, con base en los objetivos corporativos y estrategias formulados en el plan de acción, que redefinan la razón de ser de la empresa con base en los requerimientos actuales del mercado.

### **7.2.1.1 Misión**

Como equipo de trabajo aliado de nuestros grupos de interés, nos preocupamos por satisfacer sus necesidades y preferencias, mediante la venta y distribución de productos de consumo masivo, integrando las relaciones de mutuo beneficio en el desarrollo de los procesos.

### **7.2.1.2 Visión**

En el 2025, la empresa será reconocida en el mercado del retail por su alto desempeño, enfocado en la innovación y sostenibilidad exigidas por las nuevas tendencias.

### **7.2.2 Plan de acción**

La tabla 33, ofrece una descripción detallada e integrada de la propuesta de intervención diseñada para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS. En ella, se destacan los elementos estimados como referentes, para el desarrollo de un proceso de planeación estratégica en la organización.

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 33.** Plan de acción para la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

<b>Objetivo corporativo:</b> Aportar valor real a la compañía para mejorar su productividad y desempeño, a partir de una cultura organizacional que sirva de guía a los empleados, para entender el propósito de su rol y los motive a participar en el cumplimiento de las metas.		
<b>Estrategia:</b> Diseñar una cultura organizacional coherente con la misión, visión y valores corporativos, con un enfoque innovador, sostenible y de apertura al cambio. Capaz de ser vivida y compartida diariamente por los empleados, en donde aspectos como la motivación y el compromiso permanentes, contribuyan a satisfacer productivamente la creciente demanda y las preferencias del mercado.		
<b>Políticas:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política de selección de personal: define los criterios para la selección del personal.</li> <li>2. Política salarial: directrices encaminadas a mantener el equilibrio entre los colaboradores y la empresa.</li> <li>3. Política de inducción y evaluación del desempeño: identifica los temas que serán presentados durante la inducción y aspectos relacionados con la evaluación del desempeño, como: periodicidad y tratamiento de los resultados.</li> <li>4. Política de capacitaciones: establece herramientas para la capacitación, responsables, áreas y colaboradores que recibirán el entrenamiento de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> <li>5. Políticas de seguridad y salud en el trabajo: podrán ser establecidas de acuerdo a lo requerido por la normatividad.</li> </ol>		
<b>Programas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
1. Diseñar los valores corporativos a través de los cuales se promueva el respeto por el ser humano en todos los niveles y la transparencia en el desempeño, procurando generar valor en sus relaciones y construyendo confianza con las partes interesadas.	Gerente general	1 mes
2. Fomentar el desarrollo de capacidades en los colaboradores, con un enfoque innovador y sostenible.	Gerente general	3 meses
3. Determinar un plan de comunicación, que permita la socialización de la plataforma estratégica a todas las partes interesadas, en donde se establezcan espacios, metodología y dinámica para su desarrollo.	Asistente de Gerencia	3 meses
4. Desarrollar programa de incentivos encaminado a fortalecer la motivación y compromiso de los empleados.	Gerente general	3 meses
5. Construcción de mecanismos (indicadores) que permitan a la organización, medir el nivel de satisfacción de los colaboradores asociado al trabajo en la compañía y la cultura organizacional.	Asistente de gerencia y Coordinador log	6 meses

Fuente. **Adaptado de Wheelen T y Hunger J (2007).**

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 33.** Plan de acción para la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

<b>Objetivo corporativo:</b> Incrementar los beneficios de la empresa, a través del desarrollo de nuevos mercados y productos, anteponiendo la calidad en la prestación del servicio.		
<b>Estrategia:</b> Establecer acciones encaminadas a la reorientación de los productos y servicios ofrecidos por la compañía, a partir de una adecuada investigación de mercados y con un enfoque de fidelización del cliente. Dando principal atención, a la necesidad de prestar servicios o vender productos con características únicas o beneficios adicionales, que otros no puedan sustituir.		
<b>Políticas:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política de precios: define la manera en que se fijan los precios de los productos, con base en el beneficio económico que se desea obtener.</li> <li>2. Política de ventas: incluye aspectos como, precios, descuentos, formas de pago, facturación e impuestos, etc.</li> <li>3. Política de devoluciones y cambios: describe los criterios para las devoluciones y cambios de mercancías, como; tiempo, documentos que soporten la compra, cantidades, etc.</li> </ol>		
<b>Programas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
1. Desarrollo de nuevos mercados para los productos que vende la empresa actualmente.	Gerente general y Coordinador Logístico	6 meses
2. Desarrollo de nuevos productos para mercados existentes y de nuevos productos para mercados nuevos.	Gerente general y Coordinador Logístico	6 meses
3. Adelanto de un programa direccionado a la optimización de los recursos y al favorecimiento del medio ambiente.	Gerente general y asistente de gerencia	3 meses
4. Diseñar una campaña publicitaria y promocional para los productos.	Coordinador logístico y jefe de bodega	4 meses
5. Desarrollo de plan financiero para la elaboración y promulgación del presupuesto de la empresa y definición de indicadores que midan su cumplimiento.	Contador y asistente de gerencia	3 meses

Fuente. **Adaptado de Wheelen T y Hunger J (2007).**

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 33.** Plan de acción para la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

<p><b>Objetivo corporativo:</b> promover y fortalecer el reconocimiento y sostenibilidad de la compañía mediante el establecimiento de relaciones exitosas con los diferentes grupos de interés.</p>		
<p><b>Estrategia:</b> Desarrollar actividades encaminadas a mantener relaciones de mutuo beneficio con las partes interesadas, integrándolas en el desarrollo de procesos que promuevan la cooperación y el intercambio de conocimientos.</p>		
<p><b>Políticas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política de compras: permite establecer, a quién, cuándo y cómo se compran los productos de la empresa.</li> <li>2. Política de SST: se establece de acuerdo a los parámetros exigidos por la norma.</li> <li>3. Política de proveedores: describe los criterios o lineamientos para la selección, evaluación y seguimiento de los proveedores.</li> </ol>		
<p><b>Programas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del sistema de SST coherente con la normatividad.</li> <li>2. Mejoramiento del proceso de compras mediante la adquisición múltiple de los productos para aumentar el portafolio de proveedores.</li> <li>3. Fomento de la responsabilidad social, a través de la integración de las partes interesadas, para promover el reconocimiento de la empresa en la sociedad.</li> <li>4. sistema de medición para el cumplimiento del programa de SST y el proceso de compras.</li> </ol>	<p><b>Responsable</b></p> <p>Asistente de gerencia Asistente de gerencia y Coordinador logístico. Asistente de gerencia y Coordinador logístico</p>	<p><b>Duración</b></p> <p>12 meses 6 meses 6 meses 4 meses</p>

Fuente. Adaptado de Wheelen T y Hunger J (2007).

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

**Tabla 33.** Plan de acción para la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

<b>Objetivo corporativo:</b> asegurar la mejora continua de los procesos mediante el uso de tecnologías limpias y al alcance de todos.		
<b>Estrategia:</b> acceder a desarrollos tecnológicos que permitan mejorar los procesos y poner a disposición de las partes interesadas, las herramientas necesarias para realizar de manera más ágil y oportuna las consultas y transacciones asociadas a la negociación. Procurando incorporar en cada una de ellas, el uso de tecnologías limpias.		
<b>Políticas:</b> 1. Política de seguridad de la información: describe los lineamientos para la operación y gestión de la seguridad de la información a partir de las necesidades de la empresa, las partes interesadas y los requerimientos normativos. 2. Política para la gestión y administración de las herramientas tecnológicas: expone las reglas asociadas a la adecuada utilización de la infraestructura tecnológica, asignada para soportar los procesos.		
<b>Programas</b> 1. Programa para asegurar el acceso de las partes interesadas a las herramientas tecnológicas ofrecidas por la organización. 2. Programa para la implementación de tecnologías limpias en los procesos clave de la empresa. Cada plan de acción describe la metodología utilizada para la medición de los resultados	<b>Responsable</b> Gerente general y Coordinador logístico Gerente general y asistente de gerencia	<b>Duración</b> 12 meses 6 meses

Fuente. Adaptado de Wheelen T y Hunger J (2007).

**Tabla 33.** Plan de acción para la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

<b>Objetivo:</b> desplegar el direccionamiento estratégico a todas las áreas de la empresa y grupos de interés.		
<b>Estrategia:</b> Desarrollar un modelo de planeación estratégica que sirva de guía para la evaluación permanente del desempeño de la empresa, y el cual, también permita atender las necesidades y requerimientos de las partes interesadas, con base en las nuevas tendencias del mercado y sus preferencias al momento de elegir a quién comprar o con quien llevar a cabo algún tipo de negociación.		
<b>Políticas:</b> 1. Política para la planeación estratégica: describe los lineamientos requeridos para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica.		
<b>Programas</b> 1. Análisis del ambiente para la identificación de factores estratégicos y diagnóstico de la situación actual de la compañía. 2. Formulación, implementación, evaluación y control de la estrategia. 3. Mecanismos para la medición del cumplimiento de los objetivos.	<b>Responsable</b> Gerente general Gerente general Gerente general	<b>Duración</b> 6 meses 12 meses 3 meses

Fuente. Adaptado de Wheelen T y Hunger J (2007).

### **7.3 Recomendaciones**

Se recomienda a la organización, realizar periódicamente un monitoreo de los requerimientos de los consumidores, mediante el uso de las herramientas utilizadas en el presente trabajo de investigación. Lo anterior, con el propósito de contemplar la posibilidad de reformular las estrategias o definir otras nuevas, encaminadas a mejorar el desempeño de la empresa.

Se propone tener presente los cambios sugeridos en la propuesta, los cuales están direccionados específicamente a mejorar los procesos claves de la organización. El desarrollo de los programas, puede hacerse de manera progresiva, sin que se vea alterada la operación y el buen funcionamiento de la empresa.

Resulta primordial, involucrar a todos los colaboradores en el desarrollo de la planeación estratégica. Ellos, a partir de sus experiencias y las expectativas manifestadas por los clientes, pueden contribuir a la definición de factores estratégicos, no identificados en el análisis del ambiente y determinación de mejores alternativas estratégicas.

Después de inferir acerca de la importancia que tiene el proceso de planeación estratégica en las organizaciones, se recomienda al representante legal de VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS, quien a su vez, ocupa el cargo de gerente general en la empresa. Desarrollar el proceso de manera parcial o general periódicamente, cada vez que se identifiquen áreas problemáticas o factores externos, que pongan en riesgo su estabilidad.

Resulta imprescindible diseñar un plan de trabajo, en donde cada líder responsable del desarrollo de determinado programa, presente las actividades o acciones necesarias para llevarlo a cabo. Este será el punto de partida, para materializar la propuesta entregada a la empresa.

Es recomendable, agendar anticipadamente en el Outlook de los colaboradores responsables de llevar a cabo cada programa, los espacios que se destinarán para el adelanto de los mismos. El tiempo asignado para esta actividad, debe ser respetado y no

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y  
CHOCOLATES EL REY SAS.

podrá ser rechazado o reemplazado, salvo aquellos casos, en que la operación así lo demande.

Se sugiere, realizar reuniones periódicas lideradas por el gerente general, cuyo propósito principal, sea realizar un seguimiento al cumplimiento de las actividades descritas en el plan de trabajo. Allí podrán ser identificadas brechas, a partir de las cuales se deben establecer compromisos y fechas de seguimiento.

La retroalimentación, es un elemento fundamental del proceso. En tal sentido, se recomienda que el gerente general de la empresa, informe en una primera instancia a los colaboradores, su intención de asumir el reto de la administración estratégica. Detallando la metodología que será usada para lograrlo y haciendo principal alusión al compromiso que este proceso requiere de parte de todos los empleados. Esta práctica, debe ser ejecutada periódicamente, para socializar los adelantos.

#### **7.4 Conclusiones del capítulo**

La declaración de una adecuada misión, ofrece a la empresa, la oportunidad de entender el propósito de su funcionamiento. Es por ello que, la oportuna difusión de la misma, constituye una guía para el trabajo de los colaboradores y para el desarrollo de buenas relaciones con las partes interesadas de la empresa.

El plan de acción propuesto por Wheelen y Hunger (2007), puede ser adaptado a cualquier contexto, facilitando de esta forma la presentación de un modelo de administración estratégica de forma integral. Destacando, los objetivos corporativos, estrategias, políticas y programas, para la puesta en marcha del proceso de planeación.

La determinación de las actividades, para el desarrollo de los programas expuestos en el plan de acción, los cuales, se presume desembocarán en el logro de los objetivos corporativos, es responsabilidad de los empleados de la empresa.

## 8. LISTA DE REFERENCIAS

- América RETAIL, Colombia. (2018). *Colombia: Formatos de descuento ya tienen 10% de ventas de supermercados*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-formatos-de-descuento-ya-tienen-10-de-ventas-de-supermercados/>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2018). *Descripción actividades económicas (Código CIIU)*. Recuperado de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Chiavenato I. (2017). *Comportamiento organizacional*. México. McGraw-Hill Interamericana
- Código de Comercio de Colombia. Recuperado de <https://www.google.com/search?q=c%C3%B3digo+de+comercio+actualizado+2017&oq=c%C3%B3digo+&aqs=chrome.1.0j69i59j69i57j69i61l3.4039j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Comunidad Contable, Colombia. (2017). *Esta es la Reforma Tributaria Estructural, Ley 1819 de 2016*. Recuperado de <http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Otros/reforma-tributaria.asp>
- DANE, Colombia. (2018). *Boletín técnico*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol\\_emcm\\_nov17.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_emcm_nov17.pdf)
- DANE, Colombia. (2018). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones/clasificaciones/clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu>
- De Juan, M. (2005). *Comercialización y retailing*. España: Pearson Educación

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y  
CHOCOLATES EL REY SAS.

De la Fuente, S.; Muñoz C. (2003). Ventaja competitiva: *¿Actividades o recursos?* *Panorama socioeconómico*, (026), Chile.

EL COLOMBIANO, Colombia. (2018). *Gasto de hogares en hiperbodegas creció 13%*.

Recuperado de <https://www.elcolombiano.com/negocios/gasto-de-hogares-en-hiperbodegas-crecio-13-JC8631812>

EL ESPETADOR, Colombia. (2018). *¿Cuál es la mayor preocupación de las pymes? La competitividad*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/cual-es-la-mayor-preocupacion-de-las-pymes-la-competitividad-articulo-740471>

EL PAÍS, Colombia. (2018). *La crisis venezolana, un problema (también) colombiano*. Recuperado de [https://elpais.com/internacional/2018/04/27/colombia/1524790506\\_963457.html](https://elpais.com/internacional/2018/04/27/colombia/1524790506_963457.html)

EL PAÍS, Colombia. (2018). *La crisis venezolana, un problema (también) colombiano*.

Recuperado de

[https://elpais.com/internacional/2018/04/27/colombia/1524790506\\_963457.html](https://elpais.com/internacional/2018/04/27/colombia/1524790506_963457.html)

EL País.com.co, Colombia. (2017). *Colombia, una economía que lucha por su recuperación*. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/economia/colombia-una-economia-que-lucha-por-su-recuperacion.html>

Recuperado de <https://www.elpais.com.co/economia/colombia-una-economia-que-lucha-por-su-recuperacion.html>

EL TIEMPO, Colombia. (1995). *LOS PROBLEMAS DE LA ECONOMÍA SON*

*POLÍTICOS*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-436538>

EL TIEMPO, Colombia. (2017). *Los cuatro escollos que frenan un repunte de la*

*producción nacional*. Recuperado de

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/causas-de-la-caida-del-comercio-y-la-industria-en-2017-78800>

EL TIEMPO, Colombia. (2019). *Economía colombiana en el 2019 va rumbo al repunte*

*de 3,6%*. Recuperado de

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/pronosticos-para-el-2019-en-la-economia-colombiana-333442>

FENALCO, Colombia. (2018). *INFORMALIDAD EMPRESARIAL EN EL PEQUEÑO*

*COMERCIO*. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/fenaltiendas/informalidad-empresarial-en-el-peque%C3%B1o-comercio>

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y  
CHOCOLATES EL REY SAS.

- FENALCO, Colombia. (2018). *RETOS Y OPORTUNIDADES DE LAS MICROEMPRESAS EN COLOMBIA*. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/node/501>
- Fred D. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México. PEARSON Educación.
- Fred, R. (2013). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. Colombia: Pearson Educación.
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Colombia: ediciones de la U.
- Gómez, I. (2016). *Si va a hacer planeación estratégica recuerde esto*. Revista Dinero, (231507). Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/si-va-a-hacer-planeacion-estrategica-recuerde-esto-por-jorge-gomez/231507>
- Gómez, I. (2017). *Planeación estratégica y la estrategia competitiva en la práctica*. Revista Dinero (241367). Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/planeacion-estrategica-y-estrategia-competitiva-jorge-gomez/241367>
- Hernández, R. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Nueva York: McGraw-Hill Interamericana.
- Hitt M, Ireland D y Hoskisson R. (2015). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Competitividad y globalización: conceptos y casos 11ª edición*. Cengage Learning.
- LA FM. Colombia. (2018) *¿Cuáles son los efectos de la crisis venezolana en Colombia?*. Recuperado de <https://www.lafm.com.co/economia/cuales-son-los-efectos-de-la-crisis-venezolana-en-colombia>
- La República, Colombia. (2016). *E-commerce y su impacto en el comercio minorista*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/consumo/e-commerce-y-su-impacto-en-el-comercio-minorista-2414956>
- LA REPÚBLICA, Colombia. (2018). *LAS EMPRESAS MÁS GRANDES DE 2017*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/especiales/las-empresas-mas-grandes->

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y CHOCOLATES EL REY SAS.

[de-2017/los-53-billones-que-vendieron-d1-ara-y-justo-bueno-son-65-del-retail-2731829](#)

LA REPÚBLICA, Colombia. (2018). *Política y economía*. Recuperado de

<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-mutis-caballero-500033/politica-y-economia-2592686>

Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación con enfoque en competencias*. Bogotá: Cengage.

Mintzberg, H. (1981). What is planning anyway? *Strategic Management Journal*. Canada. McGill University

Nielsen, Colombia. (2018). *REDEFINIENDO LA CONVENIENCIA, HACIA UNA CRECIENTE NECESIDAD DEL CONSUMIDOR*. Recuperado de

<https://www.nielsen.com/co/es/insights/Redefiniendo-la-conveniencia-una-creciente-necesidad-del-consumidor.html>

Nova, L. y Duque, E. (2015). *Desarrollo metodológico para la operacionalización eficaz de la estrategia en Pymes colombianas, una perspectiva teórica*. Criterio Libre 13 (23), 165-199. Recuperado de

<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/1860713769/fulltextPDF/83D096A78704E16PQ/12?accountid=34925>.

Pérez-Uribe, R., del Pilar Ramírez, M., & Duran, F. F. M. (2019). Modelo Ean-Rise: Análisis preliminar de medianas y grandes empresas en Colombia. *Opción*, 34, 1142-1186.

Periódico desde abajo, Colombia. (2018). *La economía del bienestar y la política económica colombiana*. Recuperado de

<https://www.desdeabajo.info/colombia/item/35411-la-economia-del-bienestar-y-la-politica-economica-colombiana.html>

Portafolio, Colombia. (2017). *Estos son los efectos del cambio climático en la economía colombiana*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/algunos-efectos-del-cambio-climatico-en-la-colombiana-507735>

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y  
CHOCOLATES EL REY SAS.

Porter M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: NY The Free Press.

Porter, M. (1980). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.

Revista Dinero (212958), Colombia. (2015). *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?*. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Revista Dinero, Colombia. (2016). *¿La planeación y la estrategia son dos cosas distintas?*. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-planeacion-y-la-estrategia-son-dos-cosas-distintas--por-jorge-ivan-gomez/224234>

Revista Dinero, Colombia. (2018). *Ventas del comercio minorista disminuyeron 0.9% en 2017*. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/ventas-del-comercio-minorista-en-colombia-2017/255297>

Revista GERENTE, Colombia. (2017). *Almacenes de cadena e hipermercados*. Recuperado de <http://gerente.com/co/guias/comidas-rapidas-restaurantes/>

Revista Portafolio, Colombia. (2019). *Las diez tendencias del consumo en el 2019*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/las-tendencias-de-consumo-que-marcaran-el-2019-525392>

Revistas UNAM. (2011). *Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá*. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/results?vid=0&sid=5b65f050-fd97-4fb5-a6a1-8215f5862d89%40sdc-v-sessmgr05&bquery=planeaci%25c3%25b3n%2Bestrat%25c3%25a9gica%2Ben%2Bla%2Bpyme%2Bde%2Bbogot%25c3%25a1&bdata=JmNsaTA9RIQxJmNsdjA9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVkcY1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d>

Rojas, M. (2011). *Planeación estratégica*. Colombia: Ediciones de la U.

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, Colombia. (2016). *Disposición Final de Residuos Sólidos. Informe Nacional – 2016*. Recuperado de

Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa VÍVERES Y  
CHOCOLATES EL REY SAS.

<https://www.superservicios.gov.co/sites/default/archivos/SSPD%20Publicaciones/Publicaciones/2018/Oct/informenacional2016disposicionfinalderesiduossolidos1.pdf>

UNIVERSIDAD ICESI, Colombia. (2017). *EL SECTOR RETAIL EN COLOMBIA*.

Recuperado de <http://www.icesi.edu.co/marketingzone/sector-retail-colombia/>

Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Proceso de administración estratégica*. México: Pearson Educación de México S.A.

Zuñiga, R. (2009). *PYMES*. El Cid Editor.