

**LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES EN LAS TIENDAS DE BARRIO, CASO
ROSABLANCA**

**INGRID GIOVANA PARAMO CUENCA
FABIÁN ANDRÉS ESPINOSA MOGOLLÓN**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GIRARDOT- CUNDINAMARCA
2021**

**LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES EN LAS TIENDAS DE BARRIO, CASO
ROSABLANCA**

INGRID GIOVANA PARAMO CUENCA

Código 310214159

FABIÁN ANDRÉS ESPINOSA MOGOLLÓN

Código 310214126

**Anteproyecto de trabajo de grado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

Asesor: MARÍA PATRICIA DIAZ CARDENAS

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GIRARDOT- CUNDINAMARCA
2021**

Tabla de Contenido

1.	AREA, LINEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACION	7
1.1.	AREA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.2.	LINEA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.	PROGRAMA.....	7
2.	PROBLEMA.....	8
2.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	8
2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
3.	JUSTIFICACIÓN	10
4.	OBJETIVOS.....	12
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	12
4.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
5.	MARCO DE REFERENCIA.....	13
5.1	MARCO DE ANTECEDENTES.....	13
5.2	MARCO TEÓRICO.....	15
5.3	MARCO CONCEPTUAL.....	18
5.4	MARCO LEGAL.....	21
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	23
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	23
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	23
6.3	POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	23
6.4	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	24
7.	FORMAS MÁS FRECUENTES DE LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN	25
8.	DETERMINAR EL NIVEL DE ACIERTO O EFECTIVIDAD AL UTILIZAR LA PLANEACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES Y LOGRO DE OBJETIVOS.....	83
9.	PROPONER ESTRATEGIAS QUE CONDUZCAN AL MEJORAMIENTO DE LOS RESULTADOS Y LOGRO DE OBJETIVOS EN LAS TIENDAS A ANALIZAR.	99
10.	BIBLIOGRAFIA.....	105

Lista De Tablas

Tabla 1. EDAD.....	27
Tabla 2. GENERO.....	33
Tabla 3. ESTUDIO DUEÑO.....	34
Tabla 4. NIVEL DE ESTUDIO FAMILIA.....	35
Tabla 5. TIEMPO.....	36
Tabla 6. TIENE REGISTRO.....	37
Tabla 7. ACTIVOS.....	38
Tabla 8. CUENTA CON RUT.....	39
Tabla 9. INDUSTRIA Y COMERCIO.....	40
Tabla 10. EMPLEADOS.....	41
Tabla 11. TIPO DE CONTATO.....	42
Tabla 12. AFILIA PENSIÓN DUEÑO.....	43
Tabla 13. AFILIA PENS EMPLEADOS.....	44
Tabla 14. AFILIA EMPLEADO EPS.....	45
Tabla 15. SALARIO DUEÑO.....	46
Tabla 16. SALARIO EMPLEADOS.....	47
Tabla 17. CONTABILIDAD.....	48
Tabla 18. TIPO DE CONTABILIDAD.....	49
Tabla 19. CONTADOR.....	50
Tabla 20. PAGA ARRIENDO SEGURO.....	51
Tabla 21. TARJETA DE CREDITO.....	52
Tabla 22. VIDA CREDITICIA.....	53
Tabla 23. EXTRABANCARIO.....	54
Tabla 24. MISION.....	83
Tabla 25. VISION.....	84
Tabla 26. PRINCIPIO.....	85
Tabla 27. PLANEA.....	86
Tabla 28. EVENTOS PLANEA.....	87
Tabla 29. EFECTIVIDAD PLAN.....	88
Tabla 30. SEGUIM PLANES.....	89
Tabla 31. AJUSTES A PLAN.....	90
Tabla 32. CAPACITA.....	91
Tabla 33. HA RECIBIDO ASESORIA DE EXPERTOS.....	92
Tabla 34. PLANEA ACCIONES FRENTE COMPETENCIA.....	93
Tabla 35. CONOCE MARGEN DE UTILIDAD.....	94
Tabla 36. SIGUE MARGEN UTILIDAD.....	95
Tabla 37. CREDITOS CLIENTES.....	96

Tabla de Gráficas

Gráfica 1. EDAD	32
Gráfica 2. GENERO	33
Gráfica 3. ESTUDIO DUEÑO	34
Gráfica 4. NIVEL DE ESTUDIO FAMILIA	35
Gráfica 5. TIEMPO	36
Gráfica 6. TIENE REGISTRO.....	37
Gráfica 7. ACTIVOS	38
Gráfica 8. CUENTA CON RUT	39
Gráfica 9. INDUSTRIA Y COMERCIO	40
Gráfica 10. EMPLEADOS	41
Gráfica 11. TIPO DE CONTRATO	42
Gráfica 12. AFILIA PENSIÓN DUEÑO	43
Gráfica 13. AFILIA PENS EMPLEADOS	44
Gráfica 14. AFILIA EMPLEADO EPS	45
Gráfica 15. SALARIO DUEÑO.....	46
Gráfica 16. SALARIO EMPLEADOS.....	47
Gráfica 17. CONTABILIDAD.....	48
Gráfica 18. TIPO DE CONTABILIDAD.....	49
Gráfica 19. CONTADOR.....	50
Gráfica 20. PAGA ARRIENDO SEGURO.....	51
Gráfica 21. TARJETA DE CREDITO.....	52
Gráfica 22. VIDA CREDITICIA	53
Gráfica 23. EXTRABANCARIO	54
Gráfica 24. MISION	83
Gráfica 25. VISION.....	84
Gráfica 26. PRINCIPIO	85
Gráfica 27. PLANEA.....	86
Gráfica 28. EVENTOS PLANEA.....	87
Gráfica 29. EFECTIVIDAD PLAN.....	88
Gráfica 30. SEGUM PLANES.....	89
Gráfica 31. AJUSTES A PLAN	90
Gráfica 32. CAPACITA.....	91
Gráfica 33. HA RECIBIDO ASESORIA DE EXPERTOS.....	92
Gráfica 34. PLANEA ACCIONES FRENTE COMPETENCIA	93
Gráfica 35. CONOCE MARGEN DE UTILIDAD	94
Gráfica 36. SIGUE MARGEN UTILIDAD	95
Gráfica 37. CREDITOS CLIENTES.....	96

INTRODUCCIÓN

Las tiendas de barrio comercializan productos al detal, son minoristas, y son un canal de distribución fundamental para los diferentes estratos socioeconómicos. Mueven un flujo de efectivo representativo para las compañías productoras y distribuidoras.

Los tenderos tienen contacto directo con el consumidor, convirtiéndose esto en una fortaleza para ellos, esa así como obtienen conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes al ser un canal tradicional de comercio minorista. Además, la tienda se convirtió en una alternativa para los ingresos de algunas personas que no tienen trabajo y deciden emprender.

Sin embargo, la labor de comercialización y mantenerse en el mercado no es tarea fácil, porque las cadenas de supermercados empiezan a llegar a los barrios, ofreciendo los productos a precios más económicos. Sin embargo, los clientes no abandonan el formato de las tiendas pues allí les venden en pequeñas porciones cuando así lo requieren.

Se comienza también a presentar competencia entre los pequeños establecimientos, es decir, las tiendas, dada el surgimiento de algunas debido a la escasez de empleo y trabajos mal remunerados donde deben cumplir horarios extensos.

Se presenta además en ocasiones insuficiencia de innovación y producción tecnológica, el desconocimiento de los procesos financieros, no se analiza muy bien el mercado, es decir, si realmente tiene oportunidad de sobrevivir y alcanzar una buena porción de clientes que le garanticen su permanencia y sostenimiento.

En esta investigación se busca conocer la manera como se desenvuelven las tiendas de barrio, como planean y organizan sus actividades, para ello se consulta a los tenderos inicialmente, los colaboradores con que cuentan en sus establecimientos y algunos clientes que los frecuentan. Se hace una aproximación a un diagnóstico a través de la Dofa y el diamante de las 5 fuerzas de Porter, para finalmente, proponer algunas estrategias que puedan mejorar sus procesos organizacionales y competitividad.

1. AREA, LINEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACION

1.1. AREA DE INVESTIGACIÓN
GESTION DE LAS ORGANIZACIONES Y SOCIEDAD

1.2. LINEA DE INVESTIGACIÓN

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.3. PROGRAMA

La investigación está contenida dentro del programa Administración de Empresas

2. PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a un informe de la Cámara de Comercio¹ de Casanare se dice: Académicos han descubierto que si bien es cierto las tiendas cumplen una función de carácter comercial, son los lazos sociales que crean y conservan con la comunidad en la que están instaladas los que les han permitido mantenerse (Páramo, 2009). Es su inserción en la sociedad en la que operan diariamente lo que ha hecho que todas ellas hagan parte de la existencia cotidiana de la vida del barrio.

La importancia de las tiendas se debe a diferentes aspectos. La cercanía, la miniaturización de las presentaciones de los productos expendidos, el crédito y el trato personalizado (Ramírez & Pachón, 2004) son algunas de las razones más importantes para su permanencia y dinamismo. En ellas se desarrollan prácticas comerciales basadas en la confianza mutua entre tenderos y consumidores. Prácticas que por el proceso de despersonalización experimentado en las denominadas grandes superficies han venido desapareciendo en ciertas capas de la población. En las tiendas aún persiste el fiado confiando solo en la palabra, el regateo, la ñapa, como las más auténticas expresiones de las relaciones establecidas entre tendero y consumidor”.

El periódico La República² presenta una publicación: “Según las cuentas de Fenalco, de las 278.000 tiendas de barrio, 32% vende hasta \$5 millones mensuales, 36% hasta \$10 millones y el resto más de \$10 millones. “La utilidad para 70% de las tiendas es un ingreso más o menos de un salario mínimo mensual. Esto se genera con una atención de estas tiendas de barrio de 150 personas por día”, aseguró el líder gremial.

Como los tenderos también han seguido trabajando y son un gran apoyo para sus comunidades, pues son cercanos a sus clientes, venden en pequeñas cantidades, a veces ofrecen servicios a domicilio y hasta fían, desde Fenalco se creó la campaña ‘Mi tienda abierta, mi tienda segura’, en la que también participan Coca-Cola, Postobón y Pepsico. Por medio de esta iniciativa, se les brindan consejos a los tenderos para que cuiden de ellos mismos y de sus clientes durante la pandemia”..

¹ Cámara de Comercio de Casanare. Caracterización de la tienda de Barrio. 2014. <https://www.cccasanare.co/wp-content/uploads/2019/03/05-Caracterizaci%C3%B3n-de-la-tienda-de-barrio-2014.pdf>

² MONTEROSA Heidy. Las tiendas de barrio refuerzan el abasto y aumentan sus ventas durante el aislamiento. 2020. <https://www.larepublica.co/especiales/101-buenas-ideas/las-tiendas-de-barrio-refuerzan-el-abasto-y-aumentan-sus-ventas-durante-el-aislamiento>

Por otro lado, según estudios técnicos de Fenalco³, cerca del 65% de los productos que consumen los colombianos son comprados en estos establecimientos, que han venido tecnificando sus procesos para ofrecerles un mejor servicio a sus clientes.

Por todo lo anterior es claro que las tiendas de barrio son importantes para la comunidad y manejan un buen volumen de ventas, son por lo general famiempresas que mueven un capital significativo, pero en ocasiones en la medida que van surgiendo y creciendo presentan desórdenes en su manejo, en los aspectos administrativos, ello puede generar riesgos y es necesario entrar a conocer la situación para diseñar planes y estrategias que permitan realizar correcciones y mejoras tendientes a incrementar su productividad y competitividad.

Son muchas las tiendas que existen en Girardot, pero en este caso se desea conocer qué pasa en aquellas que se encuentran ubicadas en el barrio Rosa blanca, la forma cómo vienen funcionando, cómo están organizados administrativamente, es decir, la aplicación de los procesos organizacionales, si se realiza total, parcialmente o no se hace, la influencia que esto tiene en la productividad de tales establecimientos, pero más específicamente el proceso de planeación, es decir, si elaboran planes de corto, mediano o largo plazo, como toman decisiones basados en qué, utilizan indicadores, solo intuición, o que otra estrategia eligen y cómo influye esto en el desarrollo de las actividades, en la consecución de los objetivos y metas.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el manejo de los procesos de planeación en las tiendas del barrio Rosa blanca de Girardot?

³ PORTAFOLIO. Así han evolucionado las tiendas de barrio en el país. 2017
<https://www.portafolio.co/negocios/asi-han-evolucionado-las-tiendas-de-barrio-511902>

3. JUSTIFICACIÓN

Las estrategias de las empresas en la búsqueda de la respuesta competitiva son de vital importancia para incrementar su productividad y rentabilidad de esta manera lograr mantenerse en el mercado y crecer, a su vez, tales estrategias tienen un constante movimiento debido a los cambios del entorno, la tecnología y los gustos y necesidades de los clientes.

Las tiendas de barrio no son la excepción, no importa el tamaño de la empresa, todas requieren de buen manejo, planeación, organización, dirección y control para alcanzar la efectividad, además, deben contar con personal comprometido e idóneo que desarrolle habilidades y destrezas necesarias para el logro de los objetivos, que se conviertan en fortalezas y ventajas para la organización.

“A través de factores organizacionales⁴ la alta gerencia permea la estrategia de la cultura organizacional estableciendo líneas específicas de negocios. Uno de los desafíos de la gerencia es traducir la visión en acciones y actividades de apoyo y control, es decir, de la teoría a la práctica, implicando un equilibrio en la relación del ambiente entre el presente y el futuro (Zapata & Rodríguez, 2008).

De acuerdo con Velia Herminia Castillo Pérez y otros (2013) la deficiente gestión estratégica de los directivos en la formación y seguimiento de equipos de trabajo, limita a las personas al fijar lineamientos para desarrollar sinergias colectivas que se dan de las interacciones personales dentro de la empresa y su relación con el entorno para lograr la competitividad (Zapata & Rodríguez, 2008). Se implementan los nuevos sistemas, las nuevas filosofías, pero al paso del tiempo se caen, no son sostenibles, o quedan como un remedo de lo que se quería. Se busca satisfacer al cliente, pero en ocasiones solo se muestra como una obra teatral, al presentar situaciones que cumplan los requerimientos, pero no de manera permanente y con el impulso para hacerlo cada día mejor.

Puede pensarse que esto aplique para grandes y medianas empresas, pero se considera que aplica para todas pues el propósito fundamental es no solo mantenerse en el mercado sino también crecer, al diseñarse el plan estratégico no se trata solo de formularlo y presentarlo sino de ponerlo en marcha, hacerle seguimiento, acompañar los procesos examinando los equipos de trabajo sin que se sientan intimidados y logren integrarse para conseguir el gran propósito, debe haber un buen ambiente, clima organizacional y claridad en lo que se desea alcanzar, para ello pueden revisarse los procesos, hablar con los colaboradores, identificar puntos positivos y negativos y buscar soluciones..

⁴ CASTILLO, Velia; VARELA, Ricardo; MANZANILLA, Lorenzo. Factores organizacionales: su impacto en la estrategia de equipos de trabajo. Octubre de 2014.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.17.pdf>

De acuerdo con Castillo, Varela y Manzanilla (2014)⁵ los factores organizacionales están formados por una serie de elementos que se desarrollan dentro de la organización, entre los que se encuentran: creatividad, comunicación, motivación, relaciones interpersonales, relaciones laborales, conciencia de productividad, capacitación, participación, objetivos y estándares, cambio, mejora continua, trabajo en equipo, solución de problemas. Su estudio permite obtener información sobre cuáles son los factores que más influyen en el medio ambiente y redirigirlos o reforzarlos hacia los objetivos que se quieren lograr, en general son guías que permiten tomar decisiones más sustentadas.

Si la micro o fami-empresa logra direccionar bien sus actividades, visionarse, empoderar su equipo de trabajo puede crecer, incrementar su productividad y competitividad, de esta forma generar más empleos, útiles o de beneficio para la ciudad y la región, de ahí la importancia y para ellos es necesario examinar cómo vienen aplicando los procesos organizacionales, especialmente lo que concierne a la planeación.

⁵ Ibidem.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Revisar el uso y manejo de los procesos organizacionales, específicamente el de planeación en las tiendas de barrio.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las formas más frecuentes de la aplicación de los procesos de planeación en las tiendas del barrio objeto de estudio.
- Determinar el nivel de acierto o efectividad al utilizar la planeación en el desarrollo de las actividades y logro de objetivos
- Proponer estrategias que conduzcan al mejoramiento de los resultados y logro de objetivos en las tiendas a analizar.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Partiendo de un estudio hecho en Bogotá denominado: Características de los procesos organizacionales de las tiendas de barrio en un sector de la localidad de Chapinero. Manuel Fernando Cabrera, Alejandra Pulido López, Alba Marina Díaz Granados, el estudio desarrollado evidencia que existen vacíos relacionados con sus necesidades reales en materia administrativa, logística - comercial y financiera, en un momento en que se evidencian amenazas por parte de las grandes superficies, que están implementando una estrategia agresiva de penetración, buscando captar el mismo segmento al cual se dirigen las tiendas de barrio, a la vez que existen oportunidades para que estos negocios permanezcan e incrementen los niveles de competitividad a través del fortalecimiento organizacional y la bancarización.

Según los autores el estudio de la dimensión administrativa muestra que las tiendas encuestadas son significativamente unipersonales y la mayoría de ellas fueron constituidas hace más de cinco años; que son manejadas principalmente por sus propietarios, aunque algunos admiten que cuentan con la ayuda de empleados y familiares. Se trata de tres clases de personas (propietarios, empleados y familiares), que cuentan en su mayoría con educación básica y media, aunque se observan casos aislados de técnicos y profesionales, quienes además le dedican jornadas completas de trabajo al negocio (más de ocho horas).

Por otra parte, los tenderos dan muestra de no tener claridad sobre la diferencia entre algunos temas administrativos, logísticos y financieros ya que sus respuestas indican que dentro de la categoría administrativa incluyen temas que corresponden a las otras. En consecuencia, esta debilidad también se advierte al indagar sobre el control. Al respecto lo que se observa es que sí se preocupan por los resultados, a partir de indicadores logísticos y financieros y consideran que éstos son administrativos.

Un segundo trabajo realizado en el municipio vecino de Agua de Dios denominado: Caracterización del subsector comercio de bienes básicos de la canasta familiar en las tiendas de la zona centro del municipio de Agua de Dios, Cundinamarca, cuyos autores son Greys Carolina Avendaño y Diego Martínez,

Problema: ¿Qué utilidad posee para los comerciantes minoristas⁶ la realización de un estudio de caracterización del subsector de comercio de bienes básicos en la zona centro del Municipio de Agua de Dios – Cundinamarca?

Objetivo general: Caracterizar el subsector de comercio de bienes básicos de la canasta familiar del Municipio de Agua de Dios que posibilite diagnóstico organizacional en las áreas de mercadeo, finanzas y organizacional.

Las tiendas no solo existen como eje fundamental en la cual los estratos más bajos se abastecen de los productos de primera necesidad de la canasta familiar, sino que además de convertirse en una verdadera alternativa económica para la subsistencia de muchas familias, es importante reconocer la labor social que cumplen estos establecimientos de comercio. Tienen cercanía con el público objetivo y la miniaturización de la presentación de muchos de los productos ofertados, por otro lado, el trato personalizado y de calidad entre la organización y los clientes, como también la creación de créditos para manejo de carteras de aquellas personas que por una u otra razón no pueden pagar de inmediato sus productos con lo cual se les imprime permanencia en la mente del consumidor y por supuesto dinamismo en la economía local. En ellas, se llevan a cabo distintas prácticas comerciales que se basan en la confianza mutua, las cuales cobran mayor vigencia dada por la despersonalización vivenciadas por las grandes superficies. La tienda de barrio, en definitiva, como se menciona anteriormente es la que posibilita el día a día de muchas familias, y esta condición no cambiará en el tiempo, dado que aun cuando el comprador realice un buen proceso de planeación de sus compras en las grandes superficies siempre existirán sus agotados familiares que lo obligaran a reponer en el menor tiempo posible y esto solo sucede en la tienda de barrio, por ello el manejo de los inventarios de los señores tenderos debe ser un proceso eficiente en materia de planificación y cumplimiento con lo cual no se tiene agotados en estanterías y se puede afianzar con buenos precios.

Otro estudio denominado IMPACTO DE LOS MERCADOS DE LOS BARRIOS LA GRAN COLOMBIA Y LA MACARENA EN LA ECONOMIA DEL MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ y cuya pregunta problema fue:

¿Cuál es el impacto económico de los mercados de los barrios Gran Colombia y Macarena en la economía de Fusagasugá?

El Objetivo General: Analizar las variables económicas de los barrios Macarena y Gran Colombia y su impacto en la economía de Fusagasugá.

Presenta las siguientes conclusiones:

En los dos barrios, los establecimientos no cumplen con todas las normas pertinentes; un ejemplo claramente evidenciado es el uso del suelo comercial, por cual no están ubicados en las zonas establecidas por el plan de ordenamientos territorial (POT)

Se llegó a la conclusión que los dos barrios seleccionados en el municipio de Fusagasugá, se encuentran estratégicamente ubicadas en zonas que atraen un alto flujo de personas, situación que genera impacto económico en el mismo.

Podemos concluir que en el municipio de Fusagasugá es un dinamizador en la economía en la provincia del Sumapaz, por otra parte, se puede evidenciar que no existen estudios que determinen realmente el estado de la situación económica de la ciudad.

Las entidades del estado deberían realizar campañas, capacitaciones, vigilancia y control, para los propietarios de los establecimientos de comercio en el municipio para un mayor conocimiento y así disminuir la evasión.

5.2 MARCO TEÓRICO

Al hablar de procesos organizacionales se toma como el proceso administrativo que contiene los cuatro elementos como son: planeación, organización, dirección y control.

En el documento de Mora Arteaga, Montiel Díaz y Huilcapi Masacón (2017)⁶, se señala que “según (Nahikari, 2012). “La determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar” “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, se clasifican en: Planeación, Organización, dirección y control.

La planeación, es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación estrategia, visión, filosofía, misión, objetivos, políticas, estrategias, programa, presupuesto”.

Para el caso de esta investigación se trabaja entorno de la planeación, la manera como los tenderos utilizan la planeación, de qué tipo es, es decir, a corto, mediano o largo plazo, si emplean diferentes tipos de planes y si ello tiene incidencia en el proceso de toma de decisiones.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014)⁷ “la planeación suele ser reconocida como la principal función administrativa, ya que establece la base de todas las demás

⁶ MORA ARTEAGA, Julio; MONTIEL DIAZ, América; HUILCAPI MASACÓN, Magdalena. Procesos organizacionales y ambiente laboral, análisis desde la dinámica pública. 2017. <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/procesos-organizacionales.html>

⁷ Robbins, Steohen; Coulter, Mary. Administración. Mc Graw Hill. México. 2014.

actividades que ejecutan los gerentes al organizar, dirigir y controlar. Consta de dos factores relevantes: objetivos y planes.

Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos que se desea lograr.⁴ Son ellos los que funcionan como guía de las decisiones y representan los criterios a partir de los cuales serán medidos los resultados obtenidos por el trabajo. Ésa es la razón por la que se les considera los elementos fundamentales de la planeación. Es preciso saber cuál es el objetivo o el resultado que se quiere lograr antes de poder establecer los planes para conseguirlo. Los planes son documentos en los que se especifica cómo se lograrán los objetivos. Normalmente en ellos se incluyen la asignación de recursos, los cronogramas y otras acciones necesarias para que se cumplan. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto los objetivos como los planes correspondientes”.

De otro lado Valenzuela Argoti (2016)⁸ dice la planeación estratégica está asociada a procesos sistemáticos de desarrollo e implementación de planes y acciones para alcanzar propósitos u objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo. La planeación estratégica se suele aplicar en muchos entornos y uno de estos es el que tiene relación con los negocios, que mediante un proceso reflexivo se establece la direccionalidad de las organizaciones.

La problemática surge cuando las empresas carecen del conocimiento relacionados a métodos, técnicas y/o herramientas de planeación, siendo incapaces de identificar los focos problemáticos en su entorno, realizar los análisis correspondientes para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como, las oportunidades con las que cuenta la compañía sin dejar de lado las amenazas; y con la información obtenida de las auditorías internas y externas se pueden elaborar matrices para formular posibles estrategias y planes de acción para alcanzar sus objetivos”.

“La planeación táctica⁹ es la que se da por niveles o áreas funcionales, incluye determinada unidad organizacional como un departamento o una división específica, se extiende a mediano plazo, el cual abarca el ejercicio de un año, se desarrolla en el nivel intermedio y hace énfasis en las actividades corrientes de las diversas partes o unidades de la organización para buscar resultados satisfactorios.

La planeación táctica la utiliza para delinear lo que corresponde a las diversas partes de la organización (departamentos o divisiones), para que la organización logre el

⁸ Valenzuela Argoti, Carlos. Importancia de la planeación estratégica. 2016.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf;jsessionid=C0BBA9B96DF33F8DF092D5CA83530D3F?sequence=1>.

⁹ UNAM. 2016.

http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1297/mod_resource/content/1/contenido/index.html

éxito en el periodo de un año de ejercicio; dichos planes se desarrollan en las áreas de producción, marketing, personal, finanzas y contabilidad.

Por su parte, con los planes operativos se administra la rutina para garantizar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización, de tal manera que ésta pueda alcanzar sus objetivos. Dichos planes están orientados hacia la eficiencia (énfasis en los medios), pues la eficacia (énfasis en los fines) es asunto de los niveles institucional “estratégica” o intermedio de la organización operativa”.

“Otro proceso que va de la mano de la planeación¹⁰ es la toma de decisiones, por ello es importante definir que es una decisión. Omar Aktouf dice que es el proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas. Este proceso implica una serie de actos parciales y secuenciales que conducirán al decisor desde la toma de conciencia de la necesidad de elegir, hasta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación y pasando por la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria.

Los fundamentos de la toma de decisiones entran en juego cada vez que en una organización se realizan actividades de planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, para que un proceso de toma de decisiones pueda considerarse completo es preciso que existan ciertas condiciones. Estas son: separación entre el hoy y lo que se desea ser; conciencia de que se debe tomar una decisión; adicionalmente, debe existir motivación para eliminar la diferencia y determinar si la empresa y el decisor cuentan con los recursos necesarios para eliminarla.

Con frecuencia, los individuos deben basar sus decisiones en la limitada información de que disponen, de ahí que el monto y precisión de la información y el nivel de las habilidades de conceptualización de los individuos sean cruciales para la toma de decisiones acertadas”.

Como se observa en lo dicho por los autores respecto de la toma de decisiones y la planeación es claro que tiene una vital importancia para cualquier tipo de establecimiento de ello depende en gran parte su éxito, cada decisión tomada repercute en el buen o mal funcionamiento de la empresa, obviamente la planeación no funciona de manera aislada sino integrada a los demás elementos del proceso administrativo como son la organización, dirección y control, requiere de ellos para

¹⁰ CABEZA DE VERGARA, Leonor; MUÑOZ, Alberto. Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa. Revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración. 2010. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634363002>

que los objetivos establecidos se cumplan, dando continuidad y permanencia a la compañía.

Respecto de la definición de tienda se tiene que para Castillo, Varela y Manzanilla (2011) una tienda puede ser definida como negocio micro empresarial que generalmente es desarrollado por un grupo familiar y de muy pequeña escala, en el cual se expenden artículos de primera necesidad, comestibles, bebidas, licores, miscelánea y productos de aseo (Citado Páramo 2011: Pinilla & González, 2004) Las principales particularidades de las tiendas de barrio, se caracterizan por ofrecer un servicio personalizado, crédito en algunos casos, permiten por su dinámica intrínseca de negocio familiar, una atención de despacho rápida a sus clientes, favoreciendo también el establecimiento de relaciones cercanas entre el tendero y el consumidor, las cuales posibilitan reconocimiento e identificación de necesidades particulares de la comunidad, en su gran mayoría habitantes del sector a diferencia de los servicios que ofrecen las cadenas de grandes superficies o supermercados que distribuyen productos sin fortalecer esas relaciones de cercanía.

Por otra parte “Ferro¹¹ (2014, p.116 y 128), este canal de comercio minorista tradicional ofrece sus servicios más próximos al cliente; además, consideran en su oferta comercial las necesidades mínimas de consumo de la población (miniaturización de las prestaciones), son más flexibles a los cambios de los patrones de consumo de sus mismos vecinos y amigos, conocido coloquialmente como “fiado”, como a la estrategia de fidelización de sus clientes que utilizaran la palabra “ñapa” y, a su vez, se convirtieron en 9 los sitios predilectos de reuniones sociales, de reconocimiento e impulso cultural de los habitantes de barrio”.

Para estos autores respecto de las tiendas de barrio es claro que en ellas se busca dar un alto grado de satisfacción al cliente, donde el servicio es personalizado, por ser más cercano, vecinos, amigos, allí se venden artículos para el hogar y de primera necesidad.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

Administración

¹¹ TOLEDO CANO ALBERTO JUNIOR, LEMUS CÁRDENAS SANDRA PAULINA, FELIZOLA MARTINEZ CARLOS ALBERTO. Estrategias competitivas a implementar por las tiendas de barrios para competir con los Hard Discounters cómo, Ara, Justo y Bueno y D1 en Santa Marta- Magdalena. Universidad Cooperativa de Colombia, 2020. Pág. 27.
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19803/3/2020_estrategias_competitivas_implementar.pdf

“Proceso para alcanzar metas organizacionales¹², trabajando con y por medio de personas y empleando otros recursos organizacionales.

Sistema de funciones coordinadas, que contiene las decisiones aceptadas, para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social.

Proceso de tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre y riesgo con recursos escasos y limitados para alcanzar determinados objetivos y obtener resultados”.

Planeación

El propósito fundamental de la planeación¹³ se refiere a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad. La planeación no elimina el riesgo, pero provee las bases para determinar su grado y términos más precisos

Organización

Proceso mediante el cual se diseña la estructura formal¹⁴ de una empresa para usar de forma efectiva los recursos de que se disponen.

Dirección

Proceso para guiar los procesos¹⁵ y actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas.

Control

El control¹⁶ posibilita que el proceso administrativo sea un ciclo dinámico, cuya función es comparable con la función reguladora del termostato de un refrigerador. Cuando el congelador pierde la temperatura apropiada para su funcionamiento óptimo este dispositivo posibilita que el motor y disposición de los componentes de dicho aparato se activen hasta lograr nuevamente la temperatura establecida. De la misma forma, cuando en una empresa a través del control se determina que no se

¹² BENAVIDES Javier. Administración. Mc Graw Hill. 2015. Segunda edición.

¹³ Ibidem

¹⁴ Ibidem

¹⁵ Ibidem

¹⁶ Ibidem

están alcanzando los objetivos trazados, ejercer el control posibilita encauzar las acciones hacia los planes establecidos.

Toma de Decisiones

Una decisión¹⁷ es una elección entre varias alternativas o cursos de acción que llevan a un resultado. Si no existen alternativas no puede haber decisión alguna, solo se dispondría de un curso de acción, en consecuencia, no se podría ni necesitaría hacer una elección.

Fijación de Objetivos: Para el alcance de los objetivos¹⁸ organizacionales, se percibe la colaboración de todos los niveles, sin embargo, siempre existen grupos que rechazan los objetivos por no sentirse identificados con ellos o por considerar que los métodos de trabajo para alcanzarlos, no se relacionan con sus conocimientos, capacidades o habilidades. Con respecto a la fijación de objetivos, consideran que éstos son fijados desde arriba (El Qué) y que sólo reciben las órdenes para alcanzarlos (El Cómo). Esto podría explicarse por la estructura organizativa de la Institución (Jerarquizada), así como de los fundamentos implícitos en la misma (Normatividad, subordinación, funcionalidad, de lo lícito de la autoridad, etc.).

Procesos organizacionales

Es el proceso mediante el cual una empresa¹⁹ desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones, aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que lo llevarán a un posicionamiento en los mercados tanto nacionales como internacionales.

¹⁷ Castro Pablo. Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11746/TOMA%20DE%20DECISIONES%20ASERTIVAS%20PARA%20UNA%20GERENCIA%20EFECTIVA.pdf;jsessionid=90EBF1DBDCF9F6BDD17650582EC5A60A?sequence=1>

¹⁸ SMITH Héliida. Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional. Marzo 2006. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460106.pdf>

¹⁹ MASLIAH, Valerie; GUTIERREZ, Llanellys. Desarrollo Organizacional.
<http://unesrdesarrollorganizacional.blogspot.com/2008/07/procesos-y-diseos-organizacionales.html>

Estructura organizacional

Desde una perspectiva sistémica la estructura²⁰ es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad” (Gilli 2017, 64).

Según Daft (2010, 90) la estructura organizacional se define en tres componentes: 1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores. 2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total. 3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Logística

La logística²¹ busca gestionar estratégicamente la adquisición de bienes, productos, y materias primas, con diferentes niveles de transformación, para que sean transformadas en productos finales a vender en el mercado, coordinando un ecosistema sostenible, no descuidando el destino y aprovechamiento de subproductos para no ocupar tiempo ni espacio de almacenes, de tal manera que todo ello genera un flujo de información asociado, a través del cual la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costes y efectividad.

5.4 MARCO LEGAL

Régimen Tributario

De acuerdo a lo expresado por Lozano (2009: 5), “Lo primero que hay que decir es que en la actualidad no existe norma especial en el Estatuto Tributario Colombiano que regule el tratamiento impositivo de las MiPymes. En ese orden de ideas, nuestra

²⁰ BASTIDAS, Victor; PÉREZ, Elizabeth. La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en Centros de educación. 2018. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>

²¹ CONFEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE LA PROVINCIA DE BADAJOZ. La importancia de la logística en la empresa. 2017. <https://www.coeba.es/3.X/46-plan-de-empleo-de-extremadura-2016-2017/4114-la-importancia-de-la-logistica-en-la-empresa>

normatividad tributaria carece de regímenes simplificados y de beneficios tributarios diseñados para este tipo de empresas”.

De esta manera, las MiPymes se beneficiarían únicamente, y como cualquier otro contribuyente, de las disposiciones generales de simplificación tributaria, así como de los beneficios tributarios que han sido recientemente aprobadas por el Congreso de la República.

Decreto 3466 (Estatuto del Consumidor)

Norma particular que se caracterizó por la positivización de las normas tendientes a regular la relación de consumo y protección del consumidor en general.

Estableció por otra parte la obligación de los productores y expendedores a la conservación del medio ambiente mediante la creación de procedimientos limpios que minimizaran los impactos en el medio ambiente, pero además establece las condiciones de garantías hacia los clientes a partir de la garantía mínima presunta y la garantía voluntaria, la primera haciendo énfasis en la consideración de reglamentos técnicos y la segunda hacia la consensualidad y por último la legal que establece la similitud de normas y condiciones del mercado.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología a seguir en este trabajo de investigación, es de carácter descriptivo, no experimental, debido a que su propósito consiste en proporcionar información aproximada de tres de los establecimientos dedicados al comercio al por menor (mini mercados y/o tiendas de barrio Rosa blanca) del Municipio de Girardot. Se han logrado contactar algunos establecimientos representativos de la zona como son: Tienda la nueva de Nelly ubicado en la Cra 10 a #32-16, Minimercado surtí express Calle 34 # 10-09 y Super Tienda San José en la Cra 11 #33-12, son los más reconocidos de la zona entre otros

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Al entender los métodos cualitativos y cuantitativos como base de la investigación, se implementan en este estudio instrumentos como la encuesta, realizada mediante la selección de una muestra intencional de población conformada por los trabajadores de los establecimientos objeto de estudio, propietarios y los clientes que ingresan a los mismos. Se diría entonces que es un muestreo no probabilístico donde las muestras obtenidas se dan sin que todos los individuos de la población tengan posibilidades iguales de ser elegidos, se sigue a todas las personas que se pueda llegar y sería además muestreo consecutivo.

6.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

En esta parte de la investigación, el interés consiste en definir quiénes y que características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) objeto de estudio, para este caso, corresponde a los tenderos, empleados y clientes de los mini mercados y/o tiendas seleccionadas del barrio Rosa blanca, Municipio de Girardot.

Empleados 30

Tenderos 10

6.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se busca recolectar datos y operacionalizar la investigación a través de encuestas y entrevistas a los propietarios o tenderos de tipo semiestructurada.

7. FORMAS MÁS FRECUENTES DE LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN

El crecimiento en la actualidad de las tiendas de barrio, obedece estrechamente a la situación económica del país y la consecuente reducción del ingreso familiar; que hace que estos negocios se conviertan en una oportunidad como estrategia para generar una sostenibilidad dentro del sector de la informalidad. En este sector se establecen factores como la insuficiencia de innovación y producción tecnológica, el desconocimiento de los procesos financieros y la escasa existencia de estudios para creación de empresas (ARBOLEDA CASTRO, 2019). En Girardot las tiendas de barrio son populares, las personas buscan opciones de ingresos debido a la falta de empleo, algunos apenas tienen el bachillerato otros son tecnólogos y unos cuantos profesionales.

Manejar una tienda de barrio requiere de tener ciertos conocimientos para llevar bien las cuentas, cumplir con los requisitos de ley tales como impuestos y normatividad, tener buenos proveedores y empleados confiables entre otros, todo esto incluye planear y coordinar actividades poseer algún grado de experiencia.

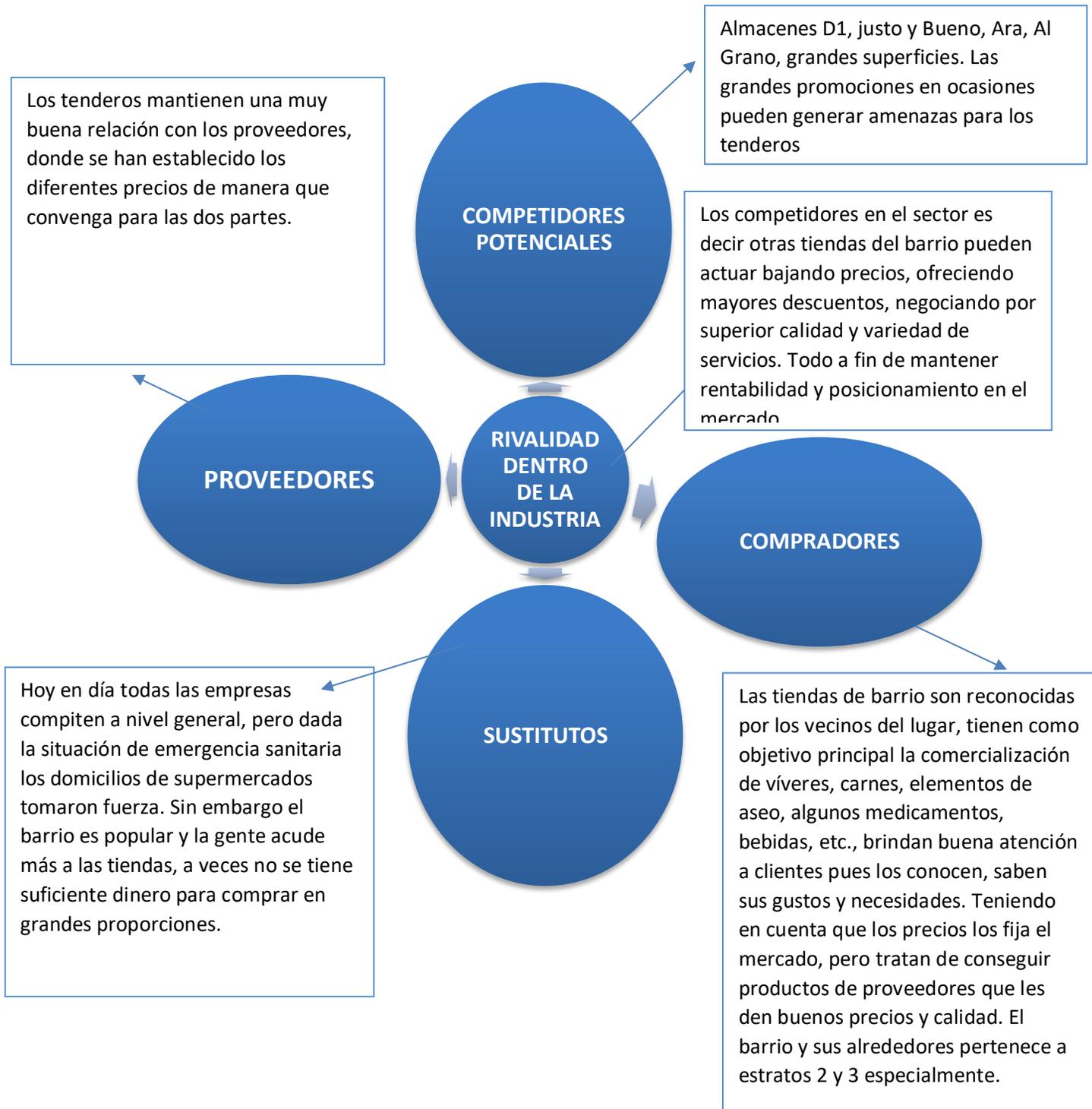
Para obtener la información acerca de cómo utilizan la planeación los tenderos se aplicó una encuesta y se hizo un proceso de observación y conversación. Se hizo un análisis del sector de las tiendas a través de las 5 fuerzas de Porter y un análisis interno y externo para explorar los puntos positivos y negativos que presentan a través de la DOFA.

Se eligió el barrio Rosa Blanca dada la cercanía de uno de los investigadores y conocer a los tenderos, de esta manera poder contar con su colaboración pues no es fácil el suministro de la información por las diversas ocupaciones, falta de tiempo, algo de desconfianza por considerar que la competencia pueda interferir, etc.

Se intentó con otros establecimientos, pero no se consiguió la aprobación de ellos para la aplicación de la encuesta y algunas preguntas más.

De ahí que se logró por fin trabajar con estos establecimientos. Se aplicó encuestas a tenderos, trabajadores y clientes.

7.1. 5 FUERZAS DE PORTER DE LAS TIENDAS



Poder de negociación de los clientes

Los clientes de las tiendas tienen un poder de negociación de valoración media, ellos no negocian en la totalidad de las veces con una tienda en particular, siempre buscan disminuir costos, pagar menos, por ello si no están de acuerdo con lo que les ofrecen o necesitan, pueden ir a la tienda de al lado, o a otro formato como los supermercados de las grandes superficies o los tipo Justo y Bueno y D1.

Ahora bien, si se examina el grado de rivalidad entre las empresas es alta, se sabe que las tiendas de barrio no solo compiten entre sí sino también con los demás formatos de venta al por menor tales como quienes venden por la calle, los informales.

La amenaza de los nuevos entrantes es alta, las tendencias y cambios tecnológicos varían, con mayor frecuencia aparecen nuevos formatos. Además, la apertura de nuevas tiendas de barrio no es tan difícil, las personas la toman como opción para generar ingresos.

El poder de negociación de los proveedores puede decirse que es alta, cada tienda es un caso particular, dependiendo de sus capacidades económicas y el mercado que cubren, no es como los supermercados que tienen mayores fortalezas y puntos de venta, es así como los proveedores tienden a tener menos poder de negociación.

Existen numerosas formas de vender que pueden sustituir a las tiendas de barrio, están los supermercados, el marketing digital entre otros. El poder de negociación de las tiendas de barrio es bajo frente a los proveedores debido a que estos negocian de manera individual con cada proveedor.

Lo anterior se percibió en conversaciones con los tenderos, en donde hacen énfasis en que la competencia grande realiza compra de productos con muchos puntos de venta, y en cantidades mayores, las tiendas negocian apenas para surtir algunos días máximo una semana.

Una ventaja que presentan las tiendas es el ofrecimiento de crédito para sus clientes, sin embargo, es una alternativa con algún grado de riesgo, los tenderos basados en el conocimiento que tienen de sus clientes deciden si brindan créditos y el monto máximo que pueden otorgar. Las grandes superficies funcionan con las tarjetas de crédito propias o de bancos, pero generan cobros altos de intereses.

PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de las tiendas es ofrecer un buen servicio a los consumidores mediante domicilios y cercanía.

7.2. DOFA TIENDAS DE BARRIO ROSABLANCA

ANÁLISIS INTERNO \ ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Venta de pequeñas porciones 2. crecimiento del mercado 3. Innovación tecnológica 4. Nuevas tendencias 5. Apoyo a las mipyme
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Buen Servicio	1. Aumentar variedad de productos	1. Ofrecer un buen servicio y productos de calidad para
2. Buena Higiene	2. Expandir y dar a conocer más el servicio	2. Adquirir productos de buena marca a bajo costo
3. Fidelización de clientes	3. Ampliar horarios para atraer más clientes	3. Buscar proveedores que ofrezcan buenos precios, calidad y cumplimiento
4. Ubicación, cercanía a clientes	4. Realizar promociones sin afectar equilibrio de la empresa	4. Renovar ofertas cada semana favorables para clientes y empresa
capacidad de adaptación a los cambios de una forma fácil y rápida	5. fomenar la buena convivencia de los colaboradores	5. Tomar medidas de seguridad y capacitar empleados.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Contratacion Por Obra	1. Pocisionar la marca usando innovacion	1. Instalar sistema de seguridad.
2. Espacios Reducidos.	2. tener un local comercial	2. Planeacion Financiera.
3. Posicionamiento De Marca	3. Capacitar el personal para ofrecer	3. Estudiar mejoramiento de local
4. Poca Capacitación	4. Contrar a los empleados a termino indefinido para generar motivacion	4, Capacitar e incentivar a trabajadores
5. preparación académica de los propietarios o administradores	5. realizar un plan de mercadotecnia para mejora en venta de productos	5. Adquirir productos de buenas marcas a bajos precios

Las tiendas del barrio Rosablanca encuestadas presentan en su mayoría buen servicio, calidad en sus productos, buena higiene y procuran fidelizar sus clientes a través del buen servicio, buen trato. Los establecimientos se encuentran ubicados cerca de sus viviendas, sin embargo no cuentan con mucho capital para reinvertir y ampliar la gama de productos y servicios que ofrecen en gran parte de los casos. Son pocas las que han logrado crecer y convertirse en tiendas más grandes.

7.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Para la elaboración de esta matriz se tomaron tres establecimientos que se consideraron los más grandes y donde sus dueños fueron más atentos y colaboradores en el suministro de la información.

Matriz De Perfil Competitivo –tiendas Rosablanca							
Tienda Merca Express				Donde Nelly		San José	
Factor crítico de éxito	Peso	Calif.	PesoPond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Precios	0,29	2	0,58	3	0.87	2	0.58
Variedad productos	0,10	2	0,2	2	0.20	2	0.20
Digitalización – tecnología	0,10	3	0,3	1	0.10	1	0.10
Orden, limpieza, olor	0,16	4	0,6	3	0.48	3	0.48
Calidad del producto /Servicio	0,18	4	0,72	4	0.72	4	0.72
Tiempo en caja	0,17	4	0,68	2	0.34	3	0.51
Total	1,00		3,27		2.71		2.59

Fuente: Diagnostico organizacional a la empresa de ornamentación “Julio c. Gómez s.a.s” del municipio Flandes - Tolima

La matriz del perfil competitivo de las tiendas ubicadas en el barrio Rosablanca en el municipio de Girardot refleja que en calidad de productos y servicios que se ofrecen son buenas al momento de realizar la comparación. Aunque hace poco se abrió un local nuevo de almacenes D1. Pese a ello en las tiendas cuentan algunos clientes con la facilidad de crédito por un lado y por el otro lado venta en menor cantidad de los productos en lo que se refiere a víveres, verduras, frutas, que este almacén no ofrece. Pero a la hora de calificar los factores; y según los datos antes mencionados, se puede constatar que las tiendas deben mejorar aspectos como la competitividad de precio, pues al ir equilibrando sus precios y ampliando su portafolio de servicios le permitirá seguir creciendo, dos de los establecimientos no han invertido mucho en tecnología y digitalización.

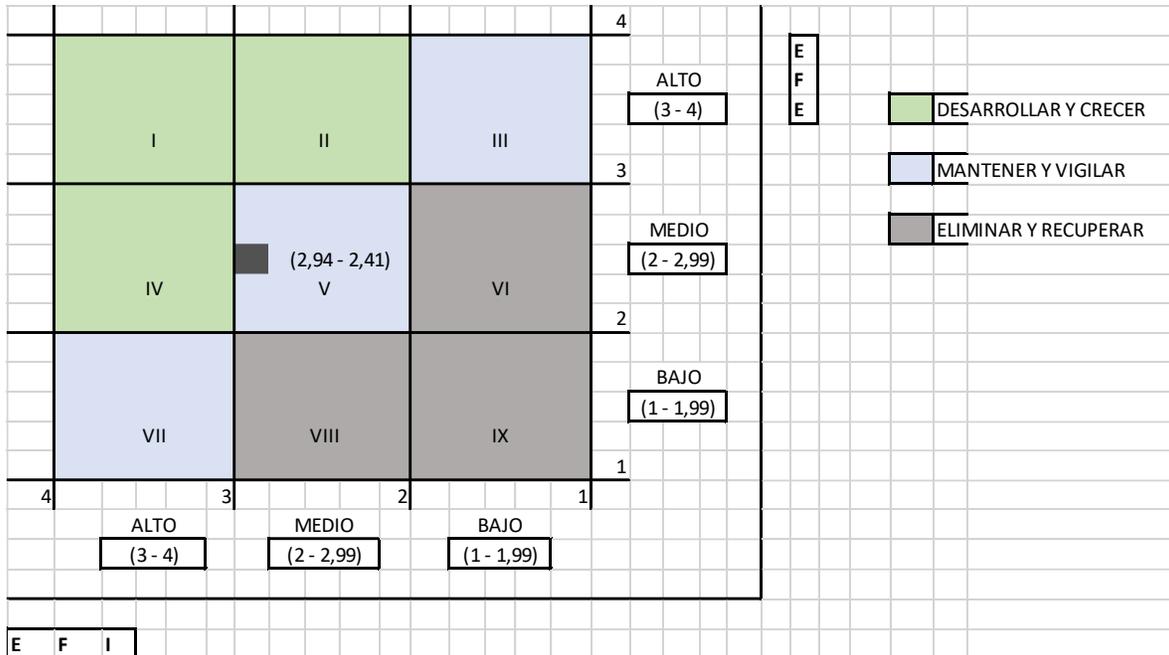
7.4. MATRIZ MEFI y MEFE

MATRIZ MEFI - TIENDAS BARRIO ROSA BLANCA				
	FACTOR	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS	Se encuentra posicionada la tienda	0,03	3	0,09
	formulación e implementación planeación estratégica	0,10	1	0,1
	Cuenta con publicidad adecuada	0,10	3	0,3
	Cumple con normatividad de higiene y seguridad	0,10	3	0,3
	Tiene posibilidad de expansión en el mercado	0,10	4	0,4
	Los productos se dirigen al público en general	0,10	3	0,3
	Buenos precios	0,06	3	0,18
	Buena ubicación	0,1	3	0,3
	Bajo nivel de ausentismo colaboradores son comprometidos	0,07	3	0,21
	Buen margen de utilidad	0,07	3	0,21
DEBILIDADES	Nivel tecnológico.	0,07	1	0,07
	Estabilidad (R.R.H.H).	0,03	2	0,06
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0,07	1	0,07
	TOTAL	1,00		2,59

MATRIZ MEFE

	FACTOR	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES	PIB	0,02	3	0,06
	Política fiscal expansiva	0,05	4	0,2
	Tasas de interés bajas	0,08	4	0,32
	Costos de insumos y m/p bajos	0,10	4	0,4
	Política de seguridad	0,02	3	0,06
	Coordinación entre lo económico y lo social	0,02	3	0,06
	Sistema educativo y Nivel de educación	0,03	4	0,12
	Distribución del ingreso	0,05	4	0,2
	Migraciones	0,02	3	0,06
	Salarios	0,06	4	0,24
AMENAZAS	Inflación	0,08	1	0,08
	Política fiscal restrictiva	0,05	1	0,05
	Inestabilidad del sector	0,10	1	0,1
	Tasa de interés altas	0,08	1	0,08
	Costos de insumos y m/p altos	0,10	1	0,1
	Desempleo	0,05	2	0,1
	Nivel de inseguridad y delincuencia	0,02	2	0,04
	Delincuencia	0,02	2	0,04
	Resistencia al cambio tecnológico	0,05	2	0,1
	TOTAL	1		2,41

7.5. MATRIZ IE



El resultado del cruce de la matriz MEFE y la matriz MEFI se hace a través de la matriz IE, para este caso se ubica en el cuadrante V, a este cuadrante lo denominan retener o mantener, las estrategias recomendadas para el caso son penetración del mercado y desarrollo de productos. Al aplicarse a las tiendas puede hacerse por medio del enfoque en los mercados y productos en los cuales tienen alto conocimiento, conseguir proveedores que puedan ofrecerles buenos precios y variedad de marcas, presentaciones, etc.

Otra estrategia puede darse aprovechando el conocimiento que se tiene de los clientes para hacer promociones que les guste y favorezca, Identificar los métodos preferidos de compras, sus hábitos de consumo entre otros.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los tenderos.

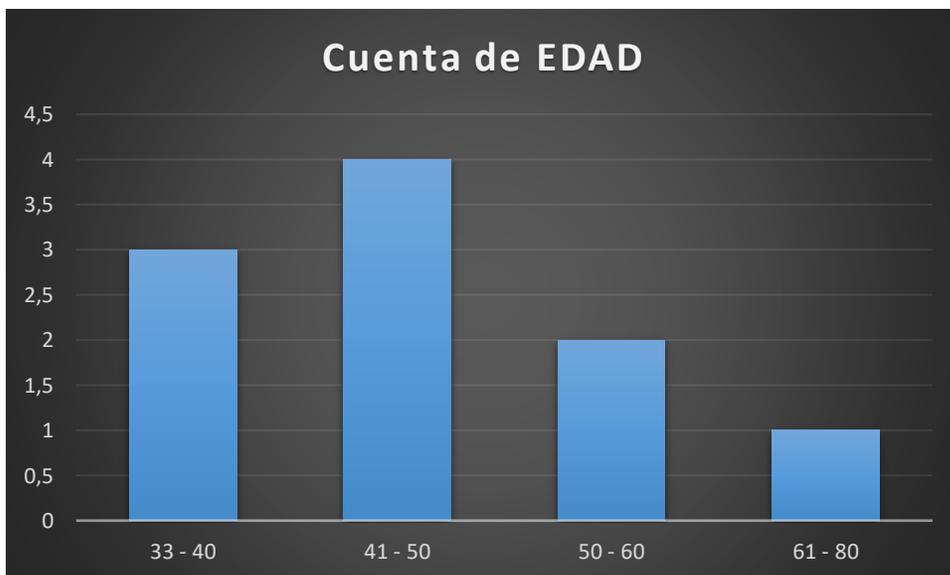
7.6. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A TENDEROS

Tabla 1. EDAD

EDAD	Cuenta de EDAD
33 - 40	3
41 - 50	4
50 - 60	2
61 - 80	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1. EDAD



Fuente: Elaboración propia

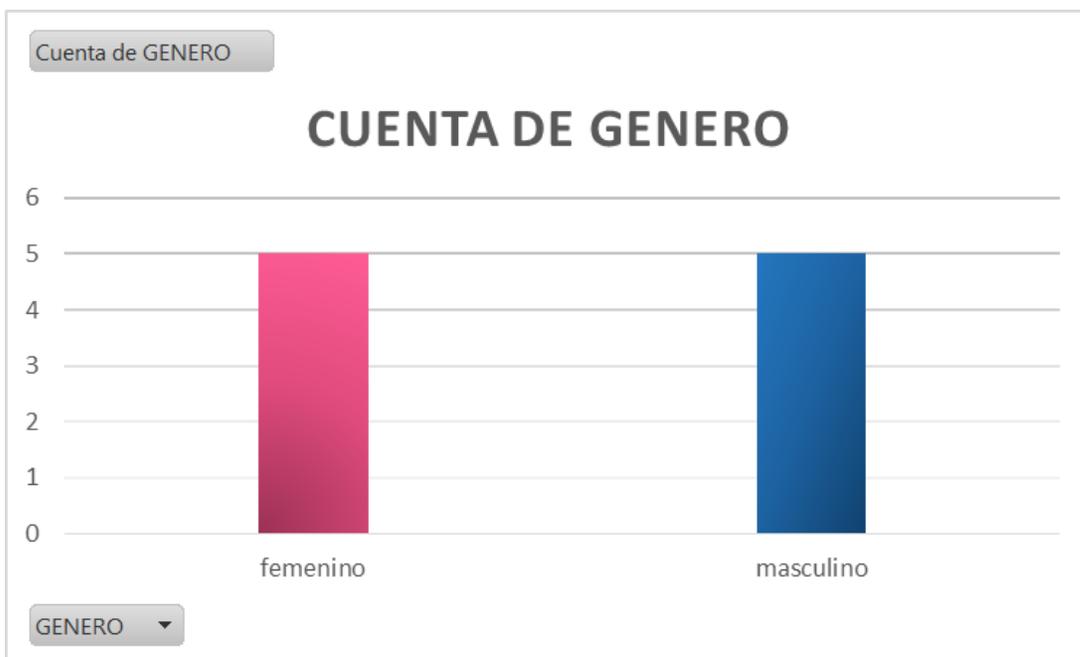
Los tenderos encuestados tienen variedad de edades oscilan entre los 33 años y más de 60 años, la mayor participación se refleja en el rango de los 41 y 50 años, seguidos de quienes tienen entre 33 y 40 años.

Tabla 2. GENERO

GENERO	Cuenta de GENERO
femenino	5
masculino	5

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2. GENERO



Fuente: Elaboración propia

Cinco de los tenderos encuestados son mujeres y cinco son hombres, es decir, 50% en cada género.

Tabla 3. ESTUDIO DUEÑO

ESTUDIO DUEÑO	Cuenta de ESTUDIO DUEÑO
profesional	1
secundaria	9

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3. ESTUDIO DUEÑO



Fuente: Elaboración propia

Solo uno de los tenderos es profesional, estudió Administración de Empresas y su esposa también es Administradora, juntos estudiaron en la Universidad de Cundinamarca, los demás son bachilleres.

Tabla 4. NIVEL DE ESTUDIO FAMILIA

ESTUDIO FAMILIA	Cuenta de ESTUDIO FAMILIA
profesional	2
secundaria	5
tecnologico	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4. NIVEL DE ESTUDIO FAMILIA



Fuente: Elaboración propia

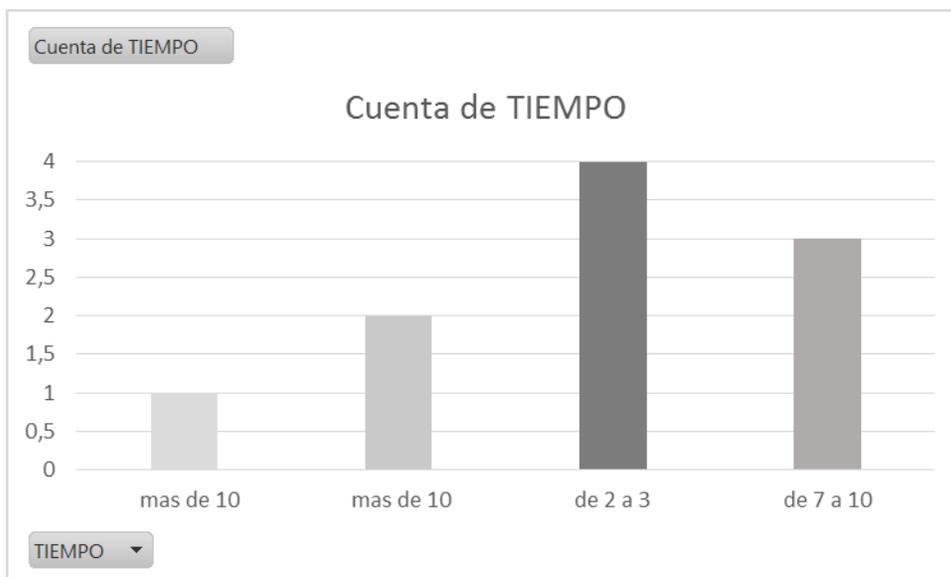
Los miembros de las familias de los tenderos encuestados presentan dos profesionales (20%), tres de nivel tecnológico (30%) y cinco de secundaria (50%), se observa entonces mayor preparación académica en los familiares, ello puede servir de apoyo para el propietario.

Tabla 5. TIEMPO

TIEMPO	Cuenta de TIEMPO
mas de 10	1
mas de 10	2
de 2 a 3	4
de 7 a 10	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5. TIEMPO



Fuente: Elaboración propia

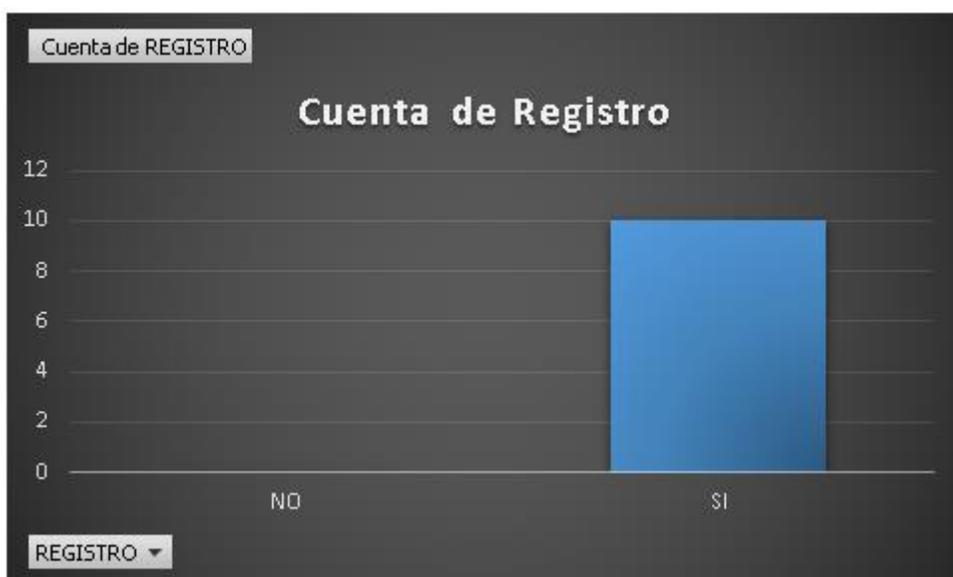
El tiempo de funcionamiento de los establecimientos encuestados es variado oscila desde de 2 a 3 años hasta más de 10 años, sin embargo, se presentan tres negocios que tienen entre 7 y 10 años en el mercado ofreciendo sus productos.

Tabla 6. TIENE REGISTRO

REGISTRO	Cuenta de REGISTRO
NO	0
SI	10

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6. TIENE REGISTRO



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los establecimientos de tiendas en el barrio Rosa blanca cuentan con un registro único.

Tabla 7. ACTIVOS

ACTIVOS ▾	Cuenta de ACTIVOS
1 millon	3
de 1 a 3 mill	7

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 7. ACTIVOS



Fuente: Elaboración propia

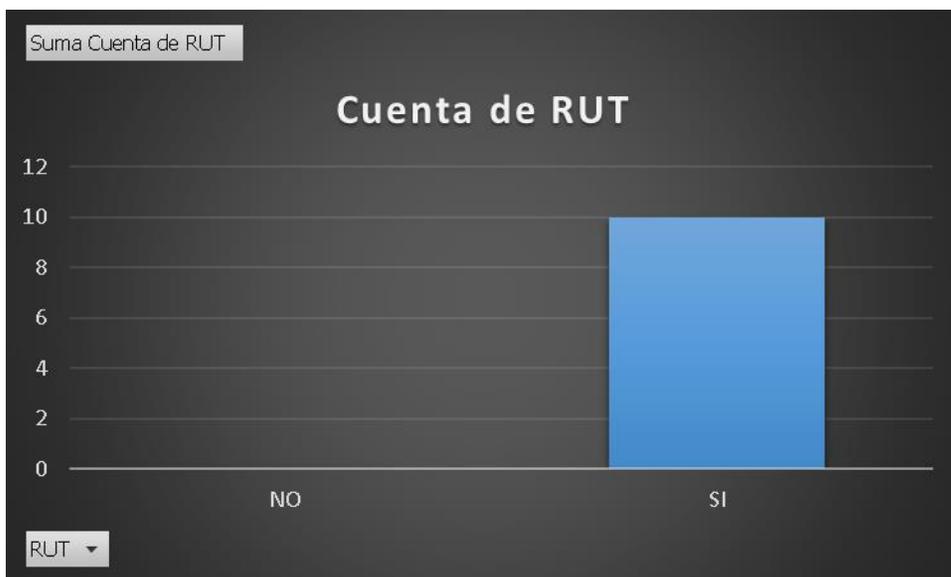
Frente a los activos declarados para el registro mercantil de los establecimientos objeto de estudio se tiene que tres de ellos presentan \$1.000.000 y siete de ellos de 1 a 3 millones, el monto puede considerarse relativamente bajo.

Tabla 8. CUENTA CON RUT

RUT	Suma Cuenta de RUT
NO	0
SI	10

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 8. CUENTA CON RUT



Fuente: Elaboración propia

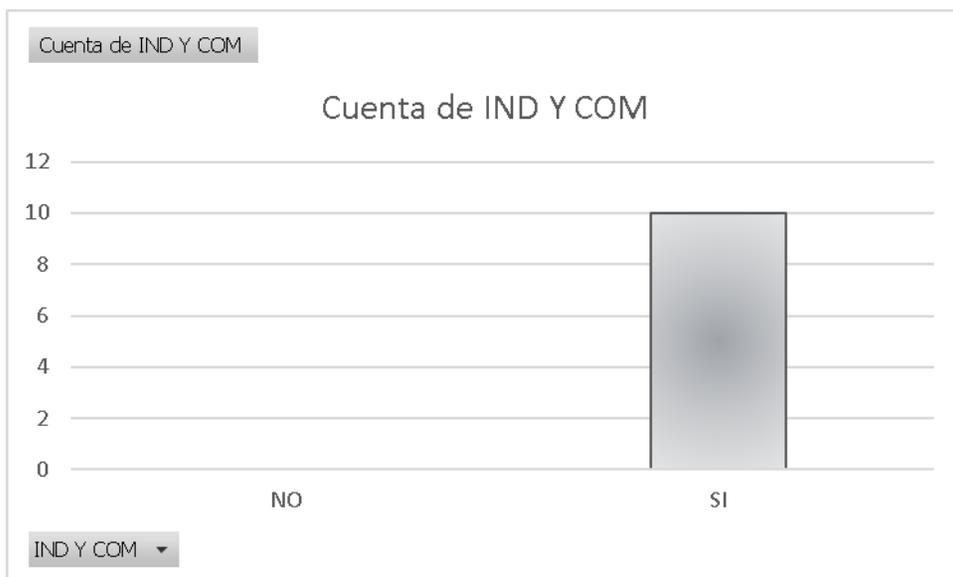
El 100% de los establecimientos que se encuentran en el barrio Rosa blanca cuentan con Registro Único Tributario (RUT).

Tabla 9. INDUSTRIA Y COMERCIO

IND Y COM	Cuenta de IND Y COM
NO	0
SI	10

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 9. INDUSTRIA Y COMERCIO



Fuente: Elaboración propia

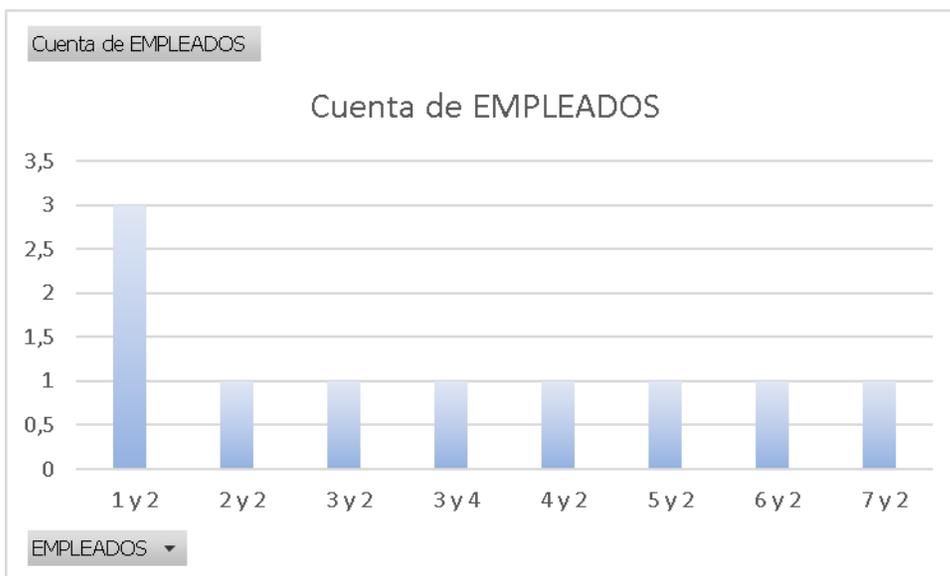
Todos los establecimientos de tiendas que se encuentran ubicados en el barrio Rosa blanca pagan impuesto de industria y comercio

Tabla 10. EMPLEADOS

EMPLEADO ▾	Cuenta de EMPLEADOS
1 y 2	3
2 y 2	1
3 y 2	1
3 y 4	1
4 y 2	1
5 y 2	1
6 y 2	1
7 y 2	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 10. EMPLEADOS



Fuente: Elaboración propia

El número de empleados que tienen las tiendas analizadas oscila de 1 a 7, tres de ellos tienen solo entre 1 y 2 trabajadores, uno posee entre 2 y 2 trabajadores, uno presenta entre 3 y 2 trabajadores, uno presenta entre 3 y 4 trabajadores, uno presenta entre 4 y 2 trabajadores, uno presenta entre 5 y 2 trabajadores, uno presenta entre 6 y 2 trabajadores, y uno presenta entre 7 y 2 personas laborando. Son establecimientos pequeños.

Tabla 11. TIPO DE CONTATO

CONTRATO ▾	Cuenta de CONTRATO
horas	2
no	1
verbal	7

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 11. TIPO DE CONTRATO



Fuente: Elaboración propia

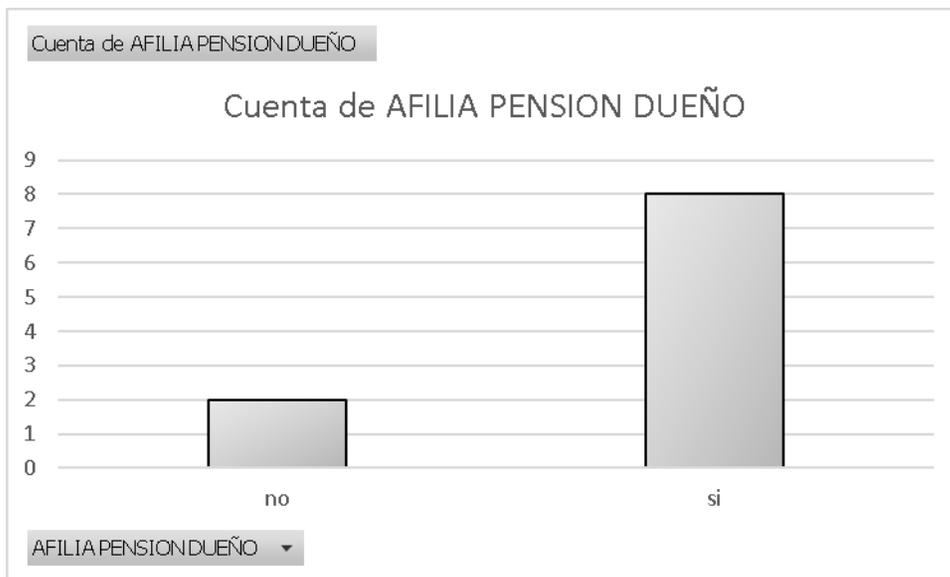
El tipo de contrato que le tienen a los empleados es variado, siete establecimientos presentan contrato verbal, dos lo hace por horas, uno a término indefinido y es aquel donde hay mayor número de trabajadores y en uno no hay empleados.

Tabla 12. AFILIA PENSIÓN DUEÑO

AFILIA PENSION DUEÑO ▾	Cuenta de AFILIA PENSION DUEÑO
no	2
si	8

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 12. AFILIA PENSIÓN DUEÑO



Fuente: Elaboración propia

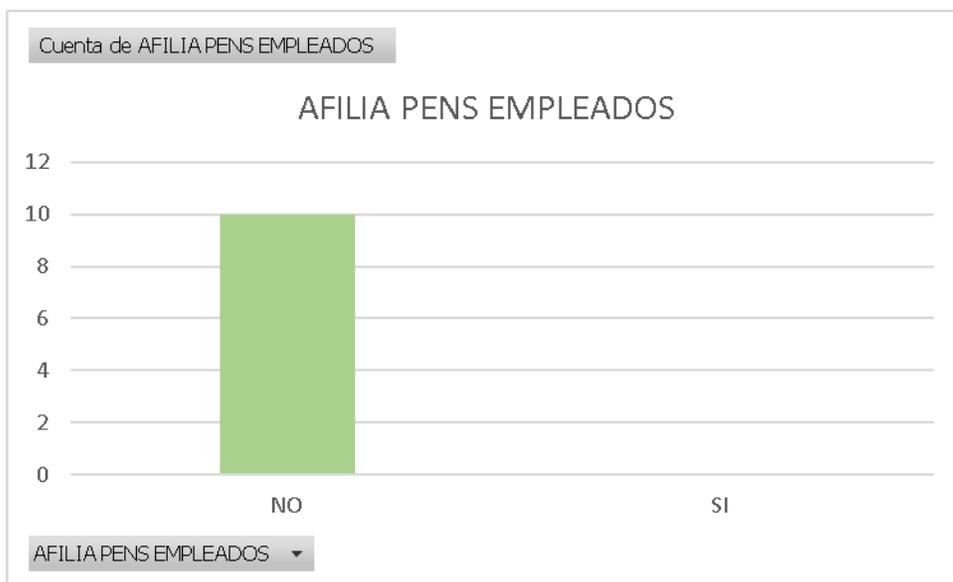
En cuanto si están cotizando en algún Fondo de pensiones solo son dos de los propietarios que afirmaron no hacerlo, los demás si lo consideran importante para tener algo en su retiro.

Tabla 13. AFILIA PENS EMPLEADOS

AFILIA PENS EMPLEADOS	Cuenta de AFILIA PENS EMPLEADOS
NO	10
SI	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 13.AFILIA PENS EMPLEADOS



Fuente: Elaboración propia

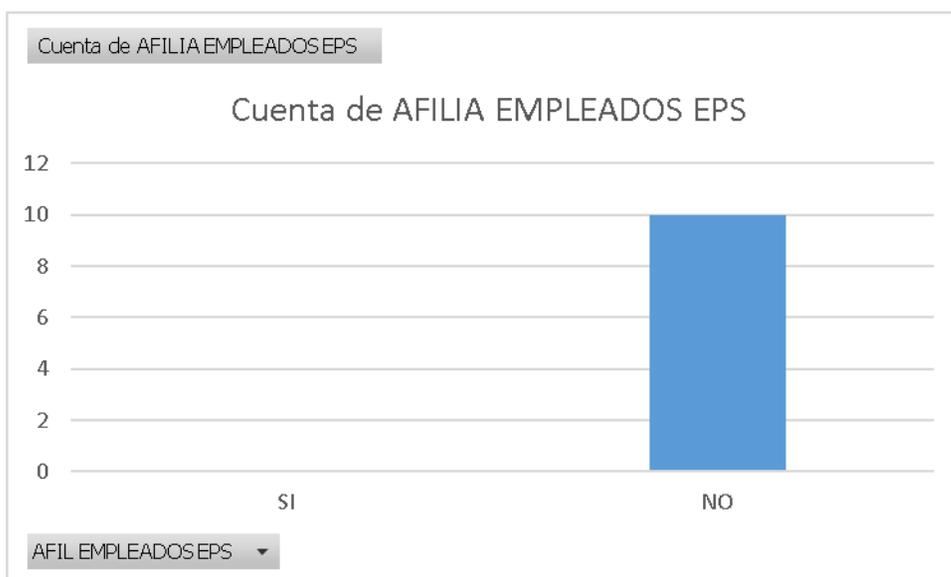
En las tiendas encuestadas los empleados no se encuentran afiliados a fondo de pensiones.

Tabla 14. AFILIA EMPLEADO EPS

AFILIA EMPLEADOS EPS ▾	Cuenta de AFILIA EMPLEADOS EPS
SI	0
NO	10

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 14. AFILIA EMPLEADO EPS



Fuente: Elaboración propia

Los empleados de las tiendas consultadas en el barrio Rosa blanca no cuentan en su gran mayoría con afiliación a una EPS, se acostumbra generalmente afiliarse a una Empresa de Régimen subsidiado.

Tabla 15. SALARIO DUEÑO

SALARIO DUEÑO ▾	Suma Cuenta de SALARIO DUEÑO
hasta 2 salarios	10
No	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 15. SALARIO DUEÑO



Fuente: Elaboración propia

Todos los propietarios de las tiendas afirman devengar hasta dos salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Tabla 16. SALARIO EMPLEADOS

SALARIO EMPLEADOS	Cuenta de SALARIO EMPLEADOS
hasta 1 salario	9
No	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 16. SALARIO EMPLEADOS



Fuente: Elaboración propia

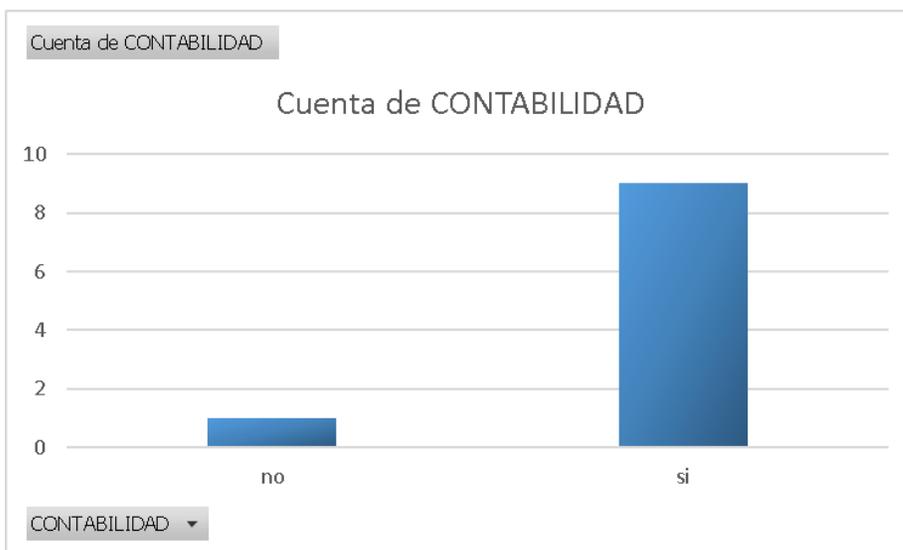
Los nueve establecimientos que cuentan con trabajadores pagan hasta 1 salario mínimo mensual, solo un establecimiento no tiene empleados de ahí su respuesta negativa.

Tabla 17. CONTABILIDAD

CONTABILIDAD	Cuenta de CONTABILIDAD
no	1
si	9

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 17. CONTABILIDAD



Fuente: Elaboración propia

Solo en uno de los establecimientos no se lleva contabilidad, los demás si lo hacen, lo consideran necesario para el control de sus ingresos.

Tabla 18. TIPO DE CONTABILIDAD

TIPO CONTABILIDAD	Cuenta de TIPO CONTABILIDAD
manual	9
no aplica	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 18. TIPO DE CONTABILIDAD



Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente en uno de los establecimientos no se lleva contabilidad por tanto la respuesta a la pregunta acerca del tipo de contabilidad que lleva no aplica. Nueve de los negocios llevan la contabilidad de forma manual.

Respecto del uso de organigramas no lo acostumbran en ninguno de los establecimientos por considerar que no son necesarios dado el tamaño del negocio solo es el gerente – propietario y los empleados, los manuales administrativos tampoco los utilizan, se basan en las instrucciones que les dan al vincularse al negocio y la experiencia que van adquiriendo con el tiempo.

Tabla 19. CONTADOR

CONTADOR	Cuenta de CONTADOR
no	4
si	6

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 19. CONTADOR



Fuente: Elaboración propia

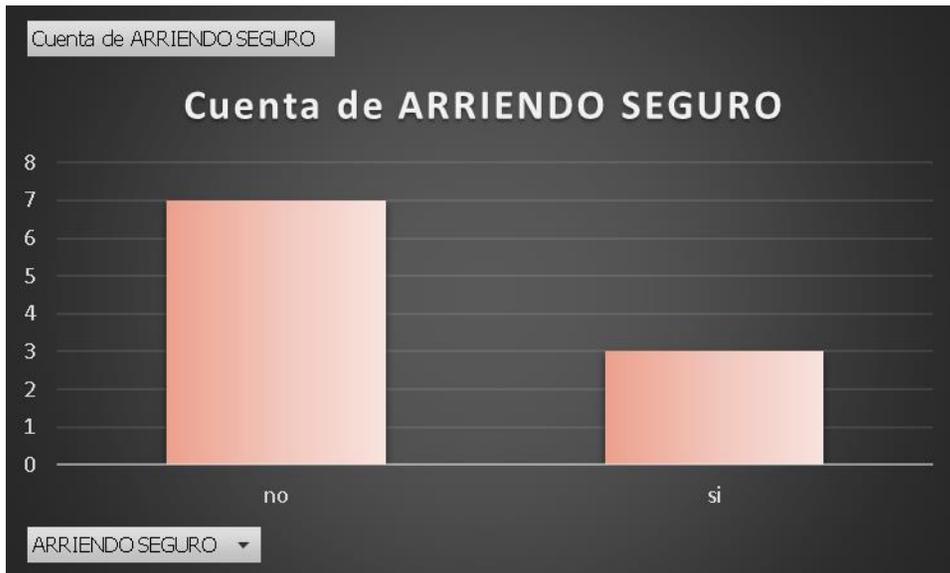
Seis de los establecimientos consultados cuentan con un contador para el registro de las operaciones contables, cuatro no cuentan con ese profesional, consideran costoso ese servicio. Además, el contador no les ofrece asesoría en cuanto al manejo de las finanzas comentan algunos de los tenderos.

Tabla 20. PAGA ARRIENDO SEGURO

ARRIENDO SEGURO	Cuenta de ARRIENDO SEGURO
no	7
si	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 20. PAGA ARRIENDO SEGURO



Fuente: Elaboración propia

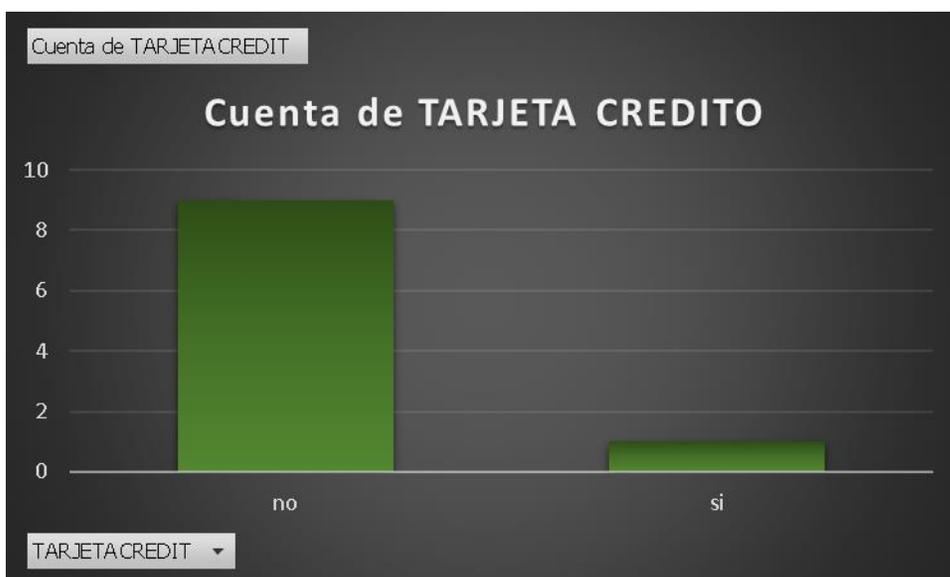
Siete de los diez establecimientos aseguran que pagan arriendo del local donde funciona la tienda, los otros tres no lo hacen porque tiene local en su casa.

Tabla 21. TARJETA DE CREDITO

TARJETA CREDIT	Cuenta de TARJETA CREDIT
no	9
si	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 21. TARJETA DE CREDITO



Fuente: Elaboración propia

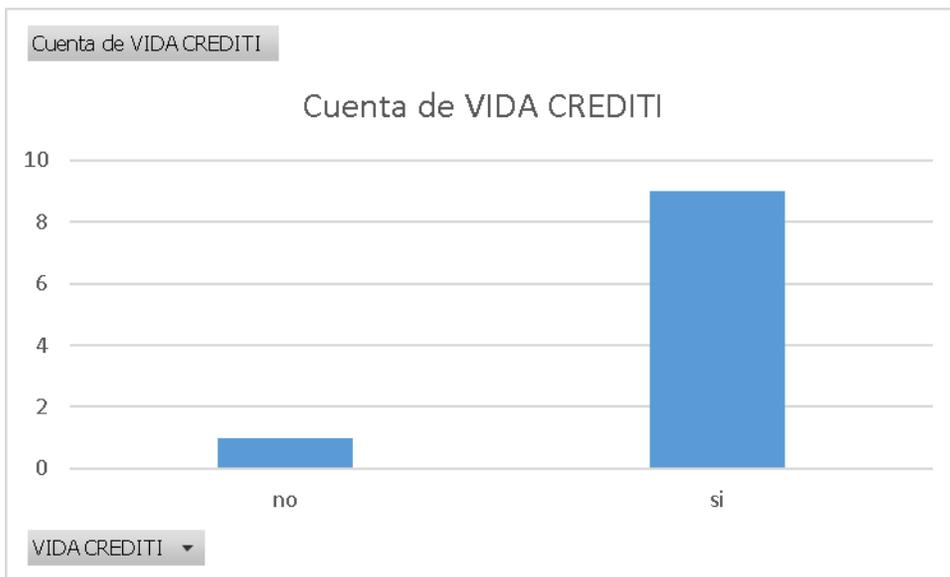
Solo uno de los propietarios de tienda afirma que si acostumbra utilizar tarjeta de crédito, con mucha prudencia, para evitar sobre endeudarse y pagar intereses elevados. Los demás dueños ninguno la usa.

Tabla 22. VIDA CREDITICIA

VIDA CREDITI	Cuenta de VIDA CREDITI
no	1
si	9

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 22. VIDA CREDITICIA



Fuente: Elaboración propia

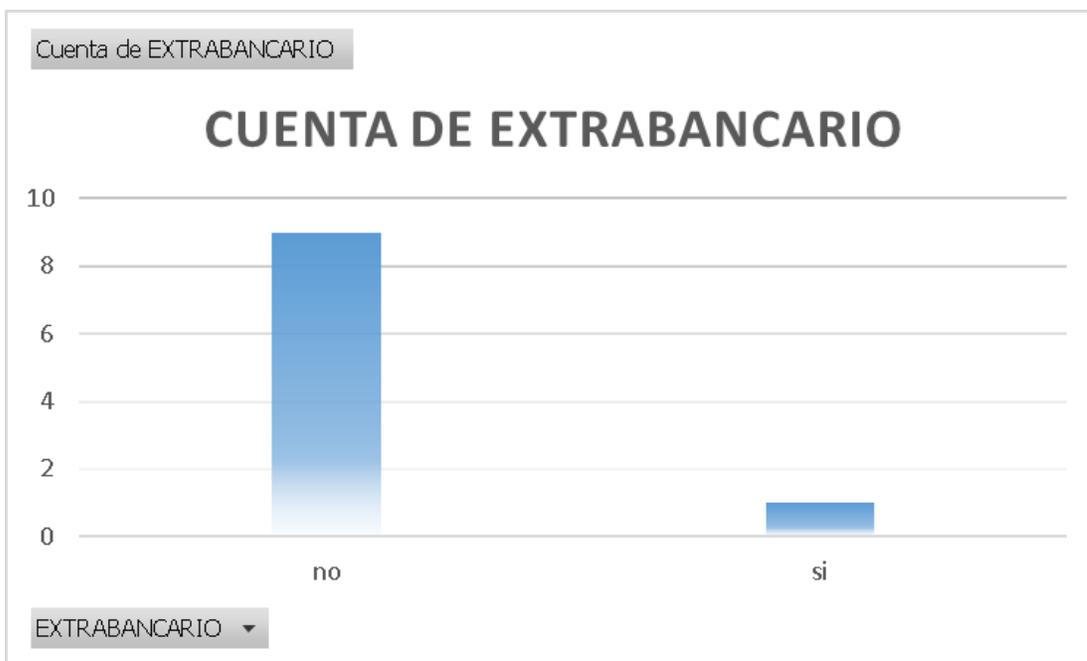
Solo uno de los propietarios de tienda de barrio consultados no tiene vida crediticia, los demás manifiestan que si han realizado créditos bancarios los cuales les han sido de gran ayuda, a pesar de considerar un tanto elevadas las tasas de interés que les cobran en sus préstamos realizados, han podido hacer inversiones para mejorar su negocio.

Tabla 23. EXTRABANCARIO

EXTRABANCARIO	Cuenta de EXTRABANCARIO
no	9
si	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 23. EXTRABANCARIO



Fuente: Elaboración propia

Uno de los tenderos manifestó que ha realizado créditos extra bancarios, cuando lo ha requerido y le han ofrecido tasas más bajas a las del mercado financiero, especialmente, con ayuda de familiares.

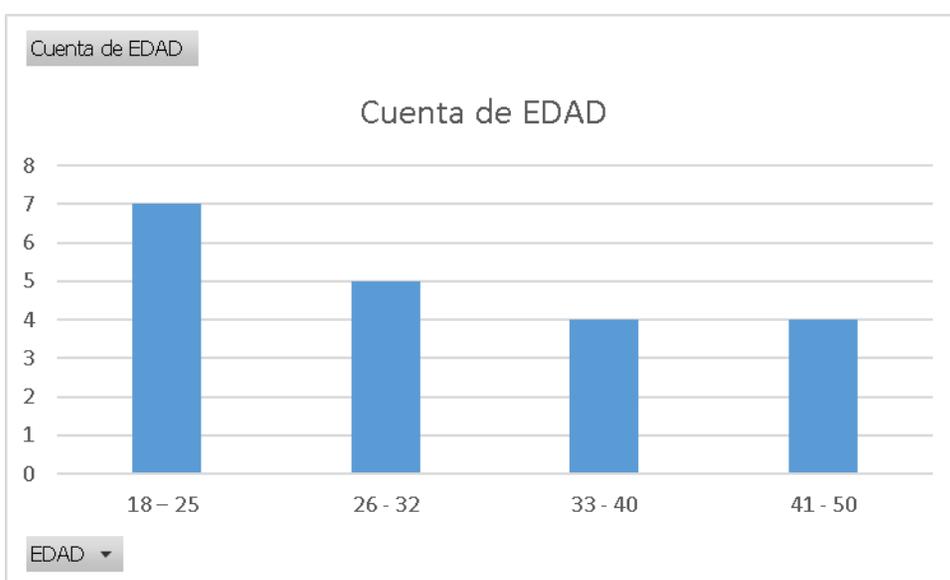
7.7. RESULTADOS DE ENCUESTA A TRABAJADORES

Tabla 24/ EDAD DE TRABAJADORES ENCUESTADOS

EDAD	Cuenta de EDAD
18 – 25	7
26 - 32	5
33 - 40	4
41 - 50	4

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 24/ EDAD DE TRABAJADORES ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración Propia

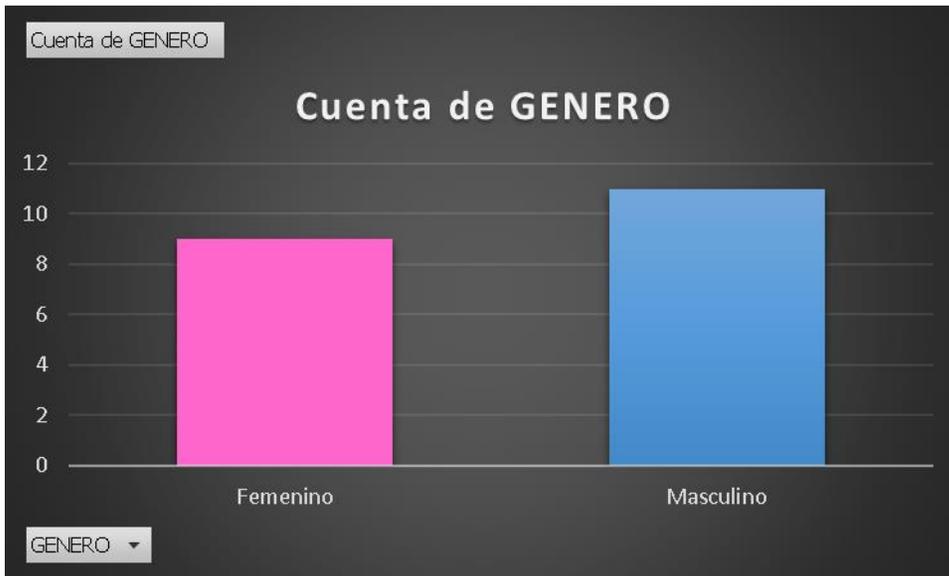
La edad del personal en los tenderos que más se presencia es entre los 18 – 25 años, se evidencia más que todo en los jóvenes del sector de Rosa blanca.

Tabla 25/GENERO DE TRABAJADORES ENCUESTADOS

GENERO	Cuenta de GENERO
Femenino	9
Masculino	11

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 25/GENERO DE TRABAJADORES ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración Propia

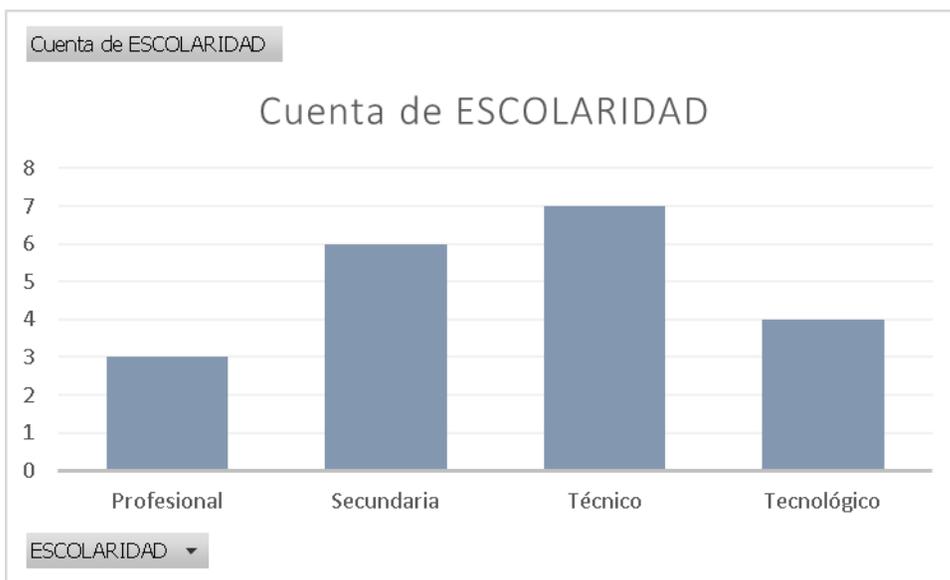
De acuerdo al estudio en los tenderos se evidencia más personal masculino que personal femenino, con un 55% de los trabajadores masculinos encuestados en el Barrio Rosa blanca.

Tabla 26/ ESCOLARIDAD DE PERSONAL ENCUESTADO

ESCOLARIDAD	Cuenta de ESCOLARIDAD
Profesional	3
Secundaria	6
Técnico	7
Tecnológico	4

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 26/ ESCOLARIDAD DE PERSONAL ENCUESTADO



Fuente: Elaboración Propia

Los trabajadores de los tenderos del barrio rosa blanca del municipio de Girardot Cundinamarca, tienen una variación en sus estudios, se evidencia que la mayoría de los trabajadores tienen un título de técnicos, y como también se encuentran personas que solo alcanzaron a terminar su secundaria y se han dedicado a trabajar.

Tabla 27/ TIEMPO DE TRABAJO DE PERSONAL ENCUESTADO

TIEMPO TRABAJO	Cuenta de TIEMPO TRABAJO
1 a 3 años	8
1 a 6 meses	5
3 a 5 años	3
6 meses – 1 año	4

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 27/TIEMPO DE TRABAJO DE PERSONAL ENCUESTADO



Fuente: Elaboración Propia

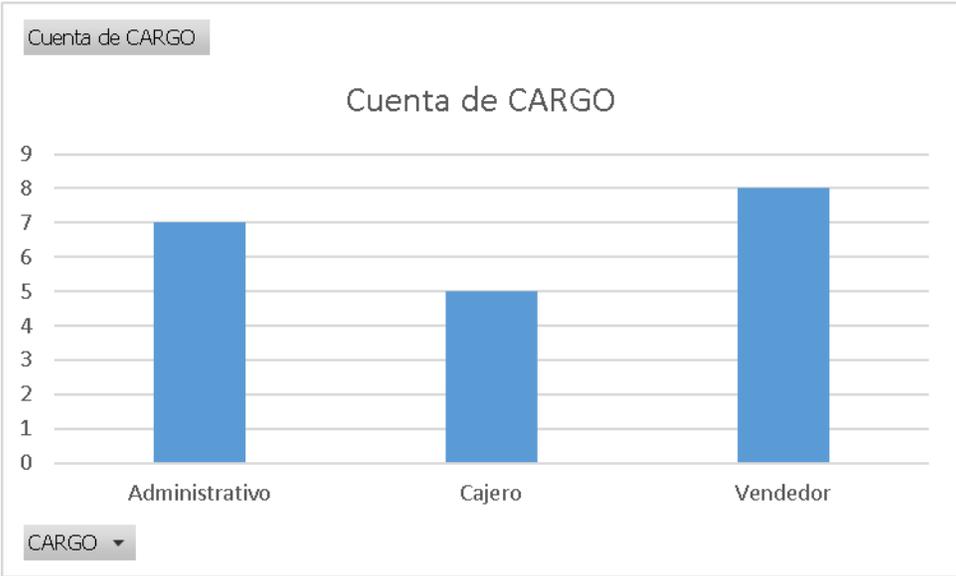
Los trabajadores de los establecimientos encuestados en lo relacionado al tiempo de trabajo se encuentran en un rango de meses y años, se presenta que hay más porcentaje de personal que lleva entre 1 a 3 años en el establecimiento.

Tabla 28/ CARGO DE TRABAJO DE PERSONAL ENCUESTADO

CARGO	Cuenta de CARGO
Administrativo	7
Cajero	5
Vendedor	8

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 28/CARGO DE TRABAJO DE PERSONAL ENCUESTADO



Fuente: Elaboración Propia

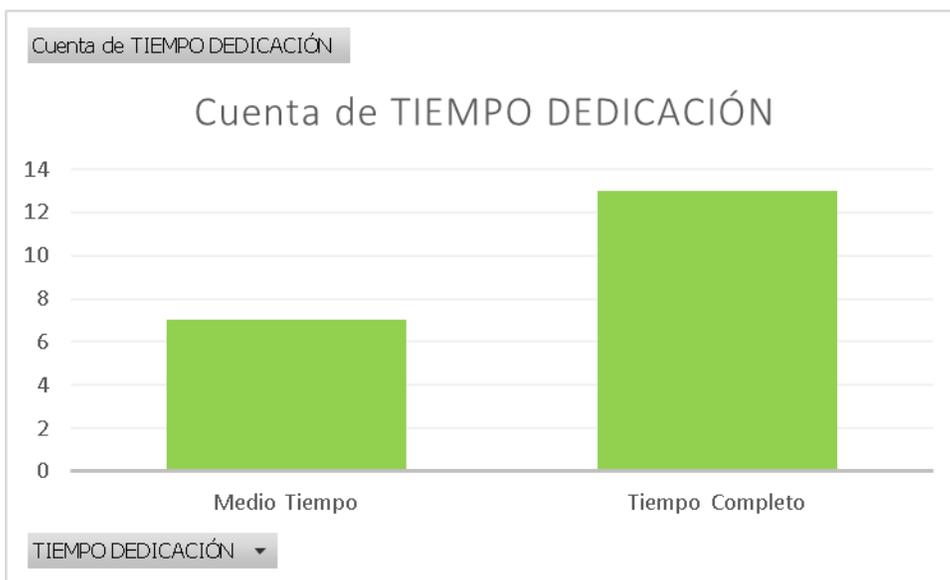
En el personal que labora en las tiendas del barrio Rosa blanca se evidencia tres tipos de cargos la cual se representan en un porcentaje similar, siendo el vendedor el más frecuente con una participación del 40%.

Tabla 29/TIEMPO DE DEDICACIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO

TIEMPO DEDICACIÓN ▾	Cuenta de TIEMPO DEDICACIÓN
Medio Tiempo	7
Tiempo Completo	13

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 29/TIEMPO DE DEDICACIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO



Fuente: Elaboración Propia

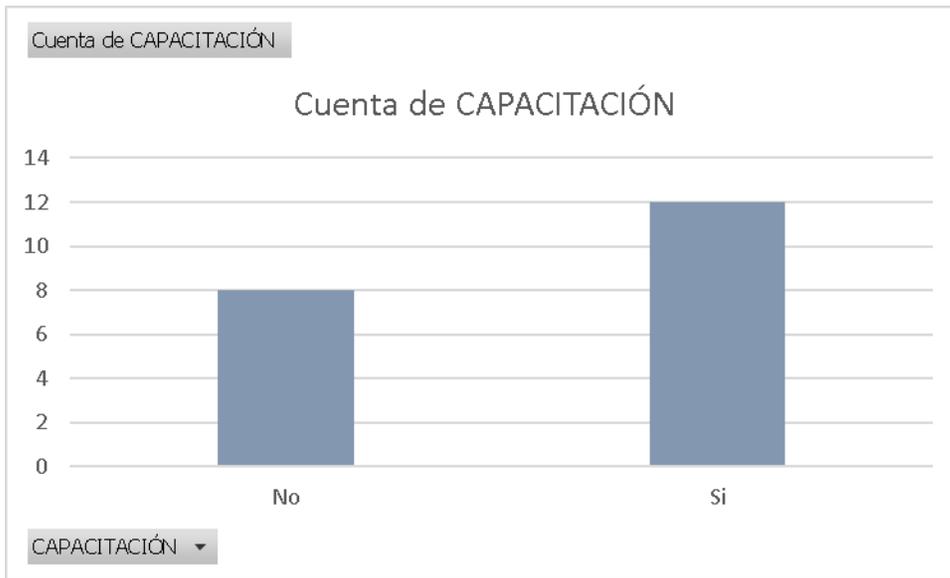
La mayoría de los trabajadores de tiendas que se encuentran en el barrio Rosa Blanca tienen un horario de trabajo de tiempo completo, hablando con ellos trabajan todos los días, a veces les dan un día en la semana, generalmente dos veces al mes.

Tabla 30/CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO

CAPACITACIÓN ▾	Cuenta de CAPACITACIÓN
No	8
Si	12

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 30/CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO



Fuente: Elaboración Propia

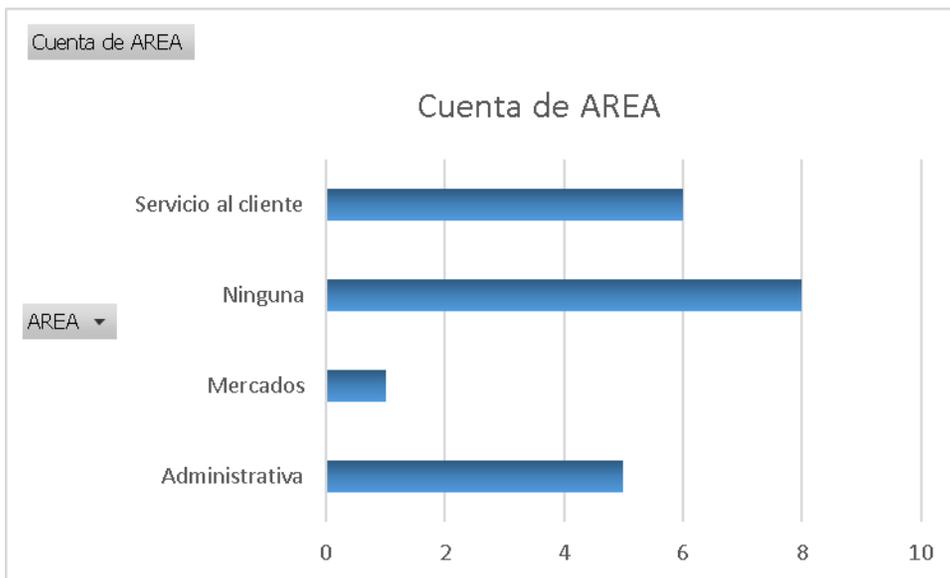
La capacitación para los empleados es muy importante, de acuerdo a los 20 trabajadores encuestados solo el 60% tienen una capacitación en el área a desempeñar.

Tabla 31/AREA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO

AREA	Cuenta de AREA
Administrativa	5
Mercados	1
Ninguna	8
Servicio al cliente	6

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 31/AREA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO



Fuente: Elaboración Propia

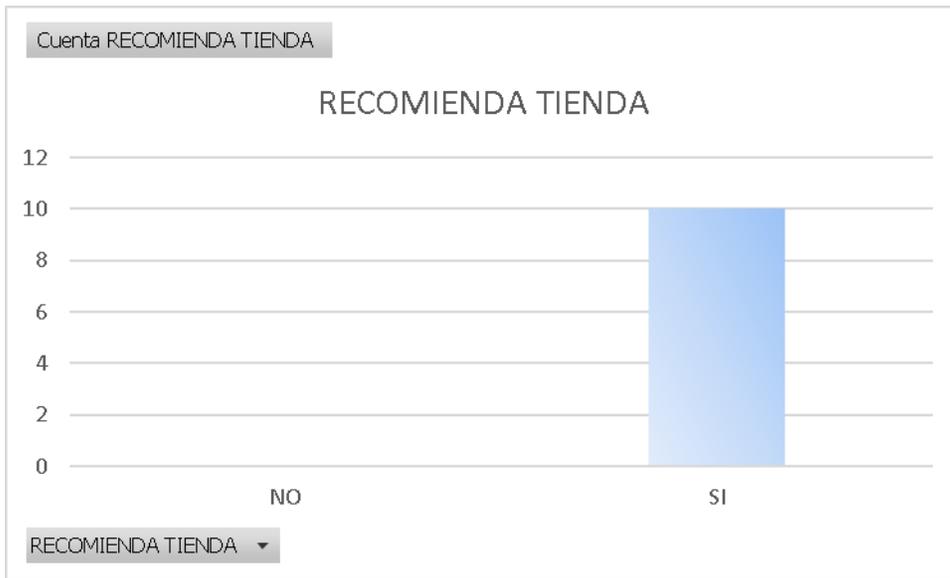
De acuerdo con la gráfica anterior en el rango del 60% de los trabajadores que tienen una capacitación ofertada por la tienda se presenta más el área del servicio al cliente, siendo esta área esencial para centrarse en la atención y servicio que se da a los clientes.

Tabla 32/ RECOMIENDA LA TIENDA EL PERSONAL ENCUESTADO

RECOMIENDA TIENDA	Cuenta RECOMIENDA TIENDA
NO	0
SI	10

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 32/RECOMIENDA LA TIENDA EL PERSONAL ENCUESTADO



Fuente: Elaboración Propia

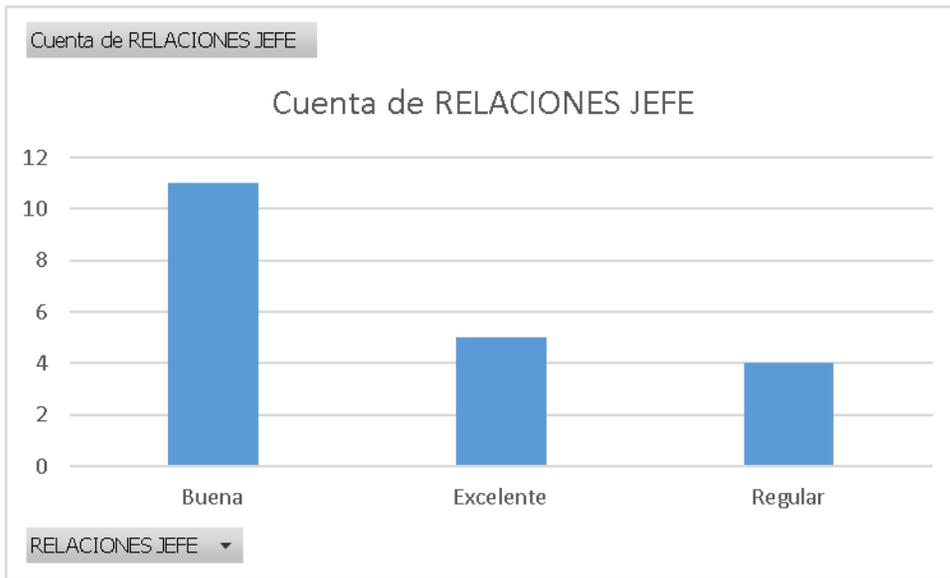
El personal encuestado recomienda muy bien la tienda donde trabaja ya que se siente a gusto al buen trato que tiene. Además manifiestan que se ofrecen productos de calidad en el establecimiento.

Tabla 33/RELACIÓN DEL JEFE CON EL PERSONAL ENCUESTADO

RELACIONES JEFE ▼	Cuenta de RELACIONES JEFE
Buena	11
Excelente	5
Regular	4

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 33/RELACIÓN DEL JEFE CON EL PERSONAL ENCUESTADO



Fuente: Elaboración Propia

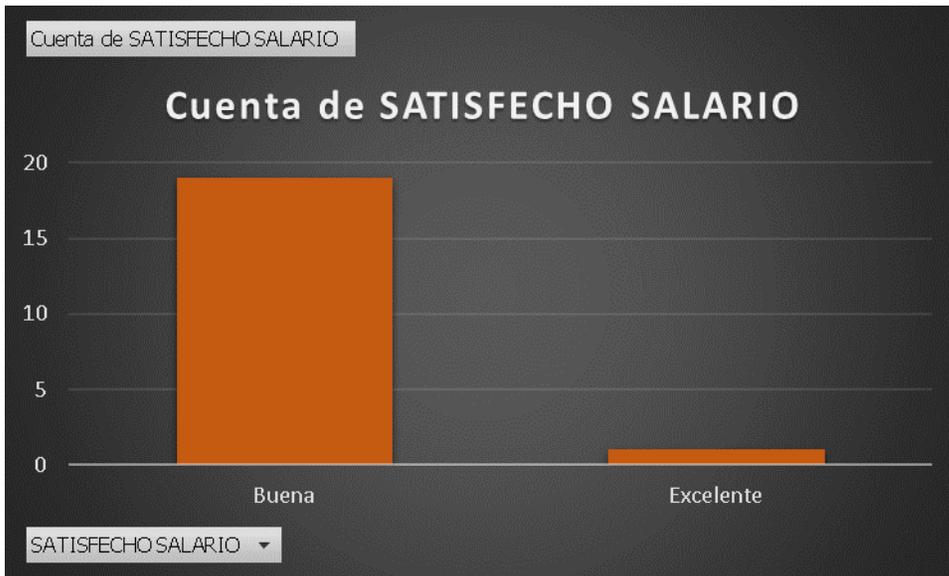
De acuerdo a la respuesta de los trabajadores de los tendereros el 55% tienen buena relación con sus jefes, el 25% tiene una relación excelente y ya el 20% tiene una relación regular.

Tabla 34/SATISFECHO SALARIO DEL PERSONAL ENCUESTADO

SATISFECHO SALARIO	Cuenta de SATISFECHO SALARIO
Buena	19
Excelente	1

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 34/SATISFECHO SALARIO DEL PERSONAL ENCUESTADO



Fuente: Elaboración Propia

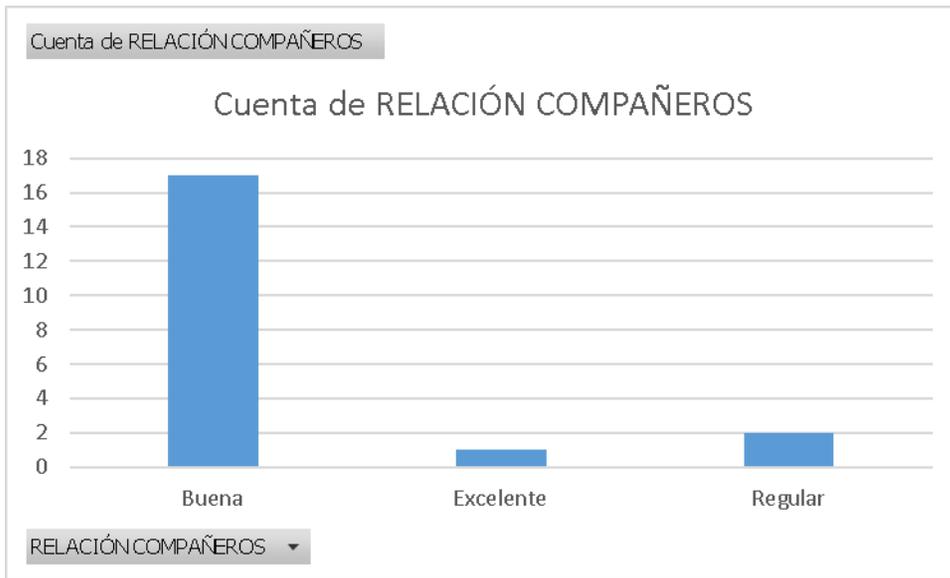
Los 20 trabajadores de los diferentes establecimientos encuestados se sienten satisfechos con el sueldo que les maneja la tienda.

Tabla 35/RELACIÓN COMPAÑEROS DEL PERSONAL ENCUESTADO

RELACIÓN COMPAÑEROS ▾	Cuenta de RELACIÓN COMPAÑEROS
Buena	17
Excelente	1
Regular	2

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 35/RELACIÓN COMPAÑEROS DEL PERSONAL ENCUESTADO



La relación entre trabajadores de los tendaderos es buena, el 10% de los trabajadores que dijeron que era regular se referían que en un momento hubo algún choque con otro compañero pero son asuntos que no trascienden y solucionan.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36/ESTIMULOS DEL PERSONAL ENCUESTADO

ESTIMULOS	Cuenta de ESTIMULOS
Con frecuencia	5
Muy poco	7
Nunca	8

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 36/ESTIMULOS DEL PERSONAL ENCUESTADO



Fuente: Elaboración Propia

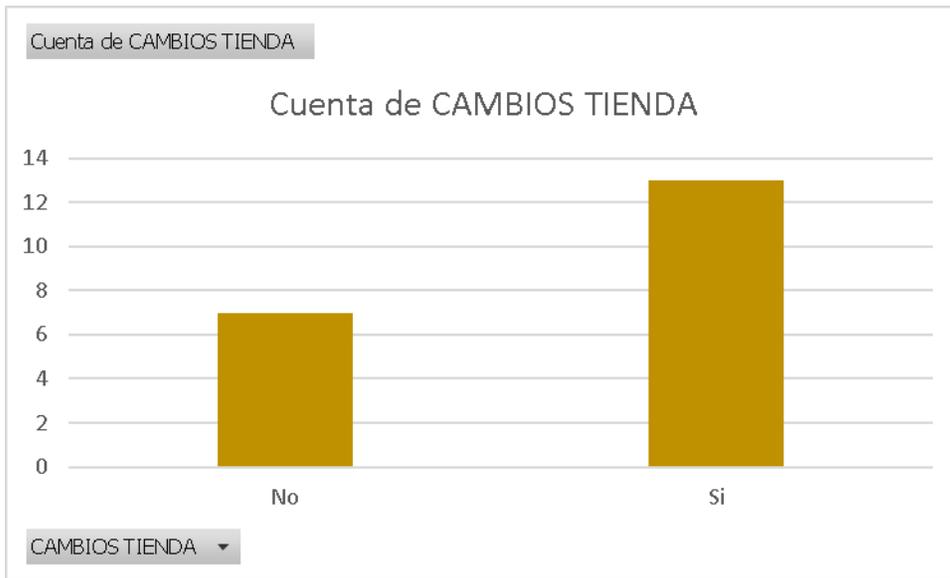
De 20 trabajadores encuestados 8 personas respondieron que nunca han recibido un estímulo en el transcurso del tiempo que llevan trabajando en la tienda.

Tabla 37/CAMBIOS PARA TIENDA DEL PERSONAL ENCUESTADO

CAMBIOS TIENDA	Cuenta de CAMBIOS TIENDA
No	7
Si	13

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 37/CAMBIOS PARA TIENDA DEL PERSONAL ENCUESTADO



Fuente: Elaboración Propia

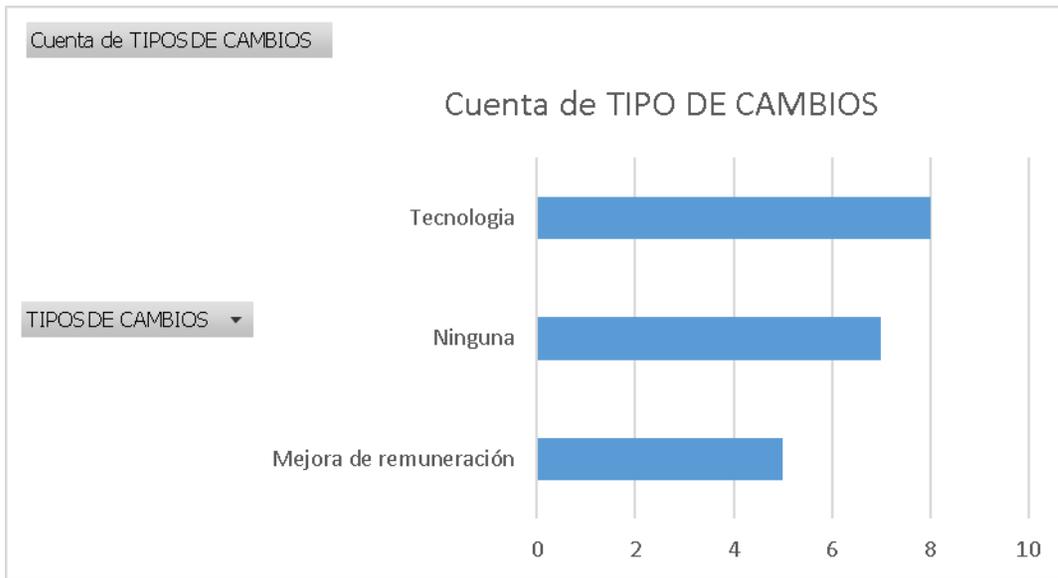
El 65% de los trabajadores encuestados respondieron de manera afirmativa a la posibilidad de realizar cambios en la tienda, manifiestan que es bueno ir mejorando aspectos del negocio y de esta manera se generen más ventas y nuevos empleos.

Tabla 38/TIPOS DE CAMBIOS PARA TIENDA DEL PERSONAL ENCUESTADO

TIPOS DE CAMBIOS	Cuenta de TIPOS DE CAMBIOS
Mejora de remuneración	5
Ninguna	7
Tecnología	8

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 38/TIPOS DE CAMBIOS PARA TIENDA DEL PERSONAL ENCUESTADO



Fuente: Elaboración Propia

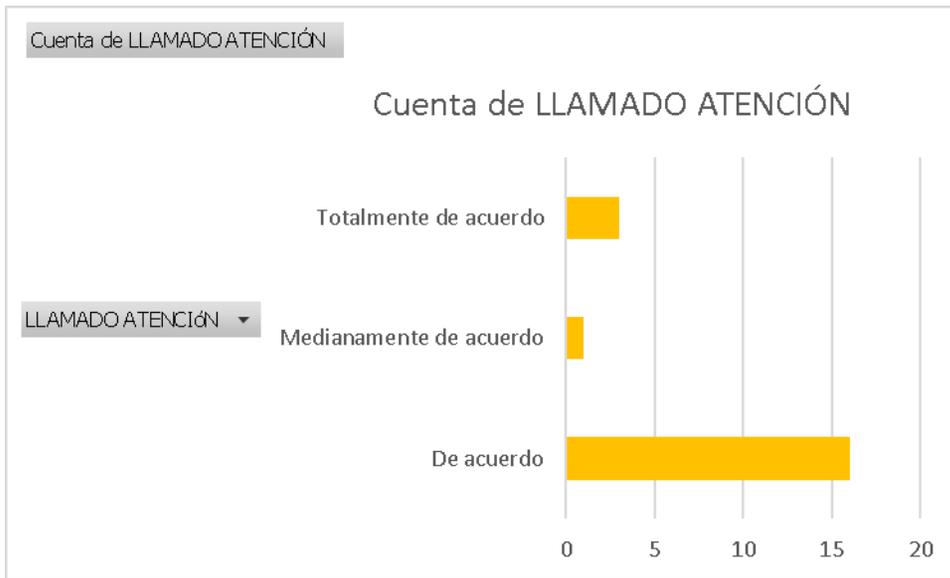
De acuerdo con lo anterior los trabajadores se enfocan que en los cambios que tenga la tienda sea en tecnología, la cual con un software se manejaría mejor toda la tienda.

Tabla 39/ LLAMADO DE ATENCIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO

LLAMADO ATENCIÓN	Cuenta de LLAMADO ATENCIÓN
De acuerdo	16
Medianamente de acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	3

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 39/LLAMADO DE ATENCIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO



Fuente: Elaboración Propia

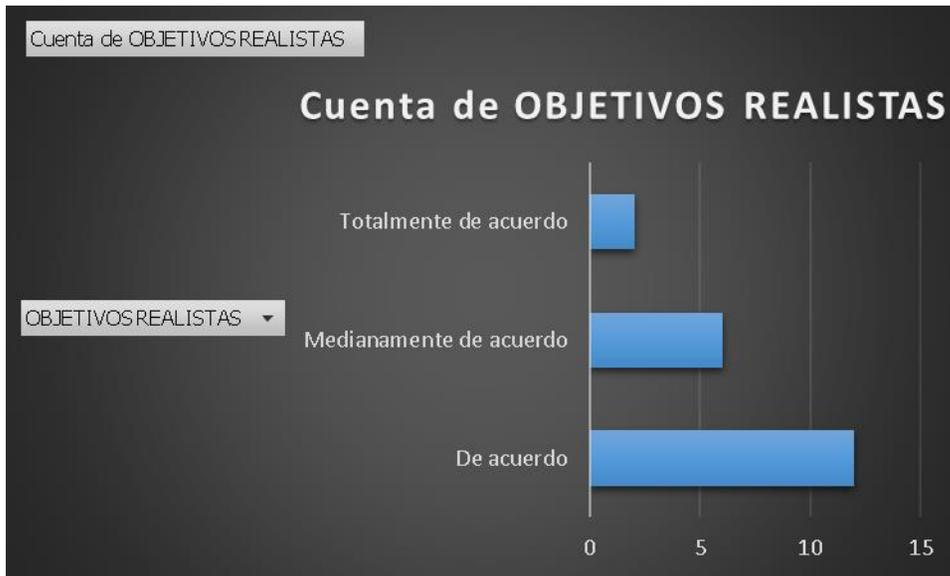
Los trabajadores responden que se encuentran de acuerdo cuando el jefe hace un llamado de atención a alguna persona y lo hace con justa razón.

Tabla 40/OBJETIVOS REALISTAS

OBJETIVOS REALISTAS ▾	Cuenta de OBJETIVOS REALISTAS
De acuerdo	12
Medianamente de acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	2

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 40/ OBJETIVOS REALISTAS



Fuente: Elaboración Propia

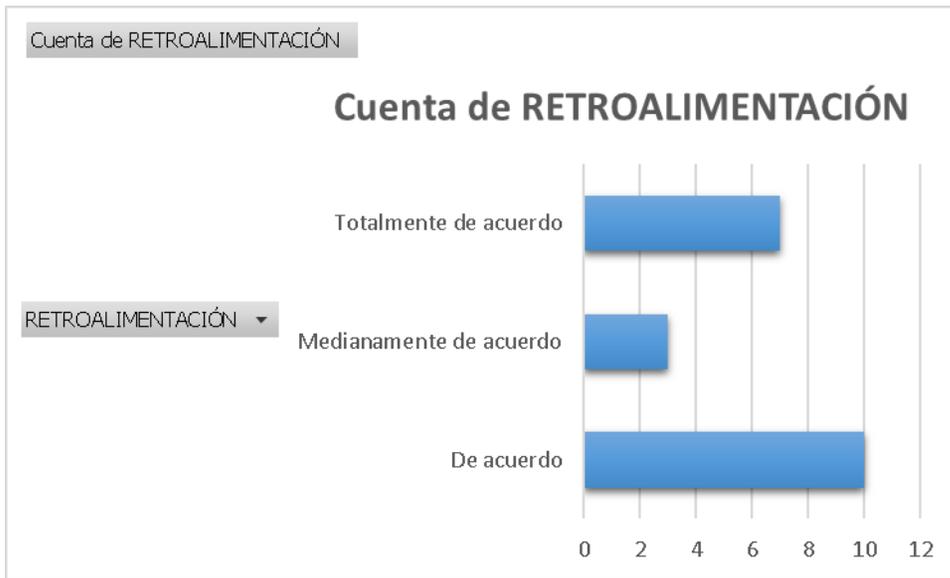
El 60% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con los objetivos realistas que plantea el jefe de la tienda, los consideran muy buenos y esto lleva a generar muy buenas ventas.

Tabla 41/ RETROALIMENTACIÓN

RETROALIMENTACIÓN ▾	Cuenta de RETROALIMENTACIÓN
De acuerdo	10
Medianamente de acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	7

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 41/RETROALIMENTACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

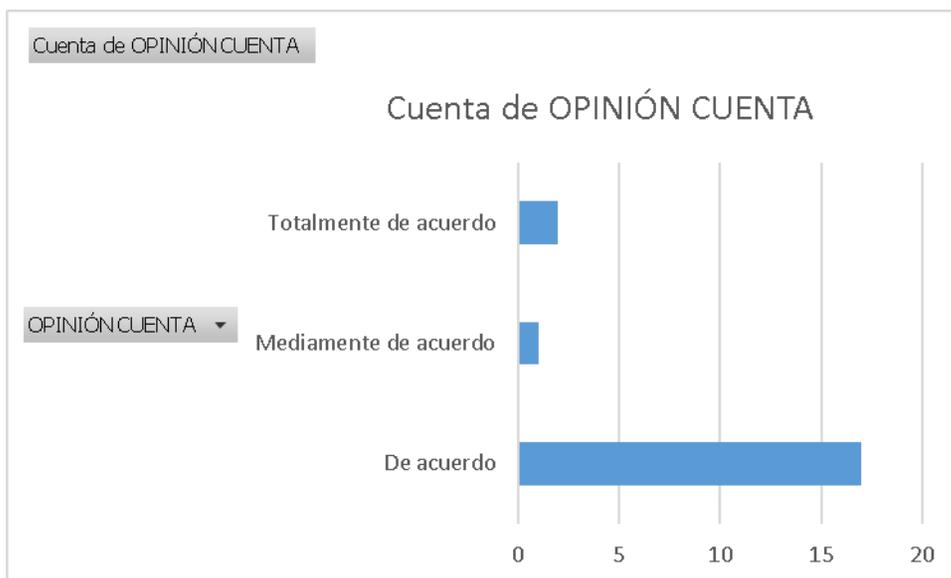
El 35% de los trabajadores se encuentran totalmente de acuerdo con la retroalimentación del trabajo realizado por cada uno de ellos y el 50% están de acuerdo, ya el 15% de los trabajadores que respondieron que se encuentran en medianamente de acuerdo es porque en esa retro alimentación les incomodó una respuesta por el jefe.

Tabla 42/ OPINIÓN CUENTA

OPINIÓN CUENTA ▼	Cuenta de OPINIÓN CUENTA
De acuerdo	17
Mediamente de acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	2

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 42/OPINIÓN CUENTA



Fuente: Elaboración Propia

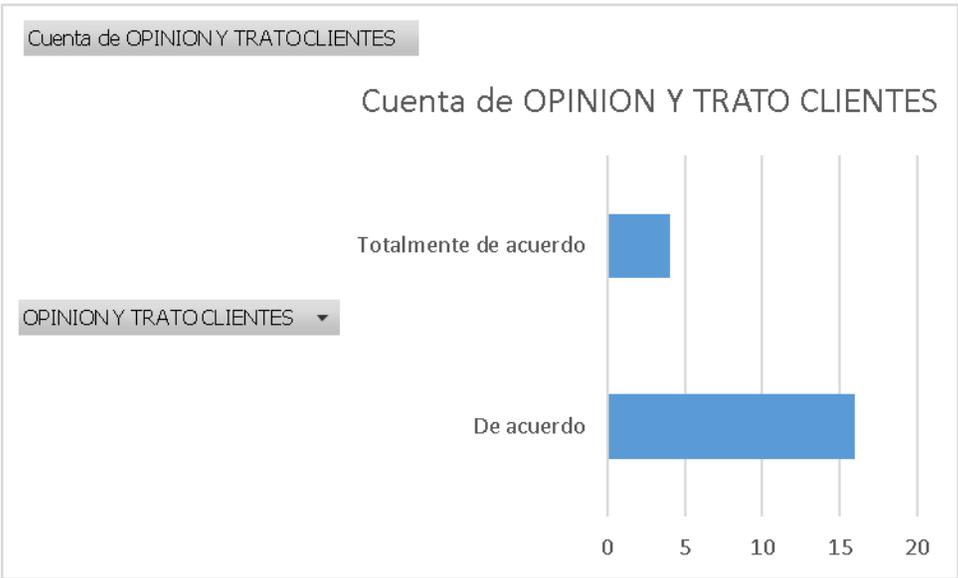
De acuerdo con la gráfica se evidencia que más del 50% de los trabajadores respondieron que la opinión de ellos si la toman en cuenta en la tienda que trabajan.

Tabla 43/ OPINIÓN Y TRATO A CLIENTES

OPINION Y TRATO CLIENTES	Cuenta de OPINION Y TRATO CLIENTES
De acuerdo	16
Totalmente de acuerdo	4

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 43/OPINIÓN Y TRATO A CLIENTES



Fuente: Elaboración Propia

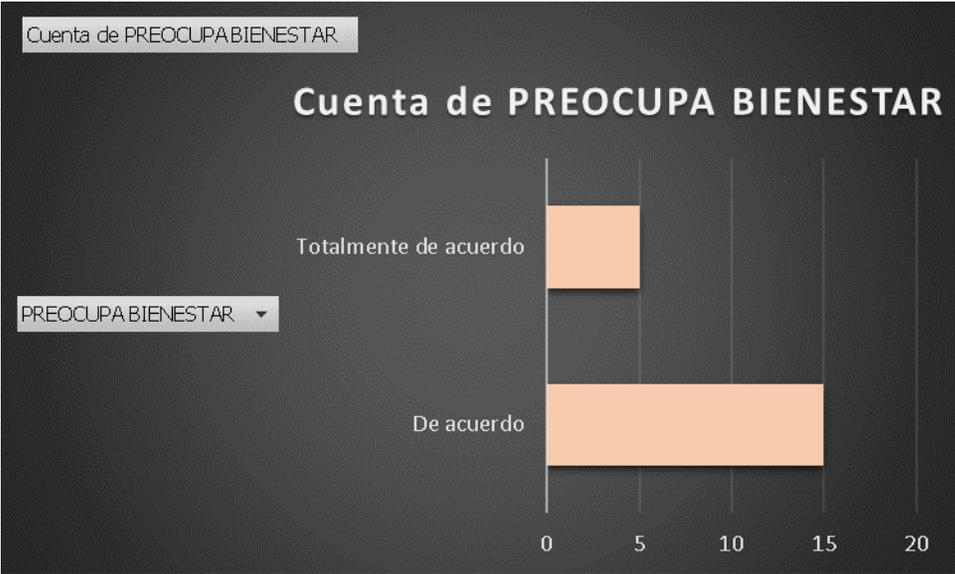
Según las respuestas de los trabajadores cuentan que las opiniones que dan los clientes las toman muy en cuenta, se trata muy bien a los clientes, siendo esto muy importante ya que según los trabajadores opinan se tiene un valor ciudadano muy bueno y eso atrae mucha clientela.

Tabla 44/ PREOCUPACIÓN DE BIENESTAR

PREOCUPA BIENESTAR	Cuenta de PREOCUPA BIENESTAR
De acuerdo	15
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 44/ PREOCUPACIÓN DE BIENESTAR



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la gráfica se evidencia que los jefes de cada uno de los trabajadores se preocupan por el bienestar de cada uno de ellos, dada la situación de emergencia sanitaria que se vive, para evitar proliferación de contagios que traigan consecuencias tanto para los trabajadores, como para los clientes y el negocio mismo.

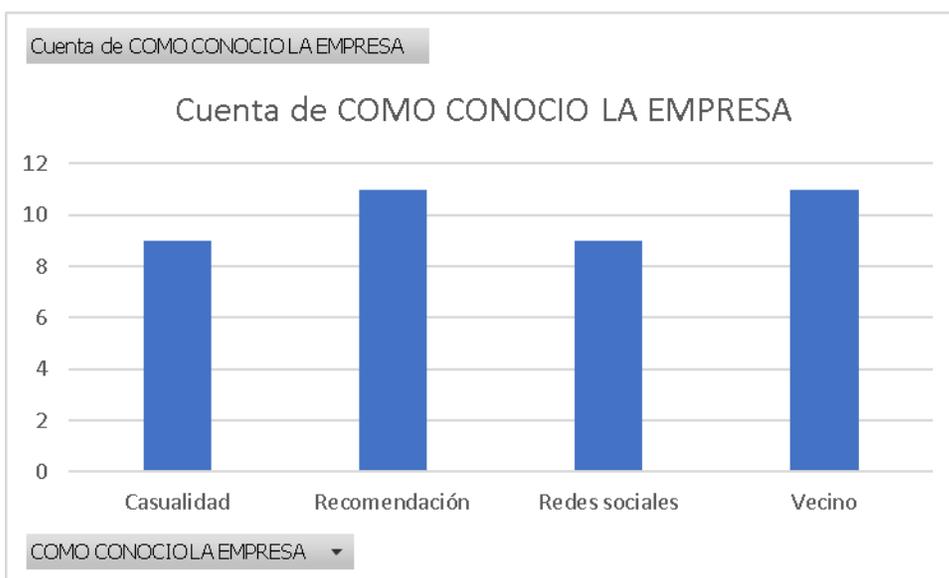
7.8. RESULTADO DE ENCUESTA A CLIENTES

Tabla 45/ COMO CONOCIO LA EMPRESA

COMO CONOCIO LA EMPRESA	Cuenta de COMO CONOCIO LA EMPRESA
Casualidad	9
Recomendación	11
Redes sociales	9
Vecino	11

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 45/ COMO CONOCIO LA EMPRESA



Fuente: Elaboración Propia

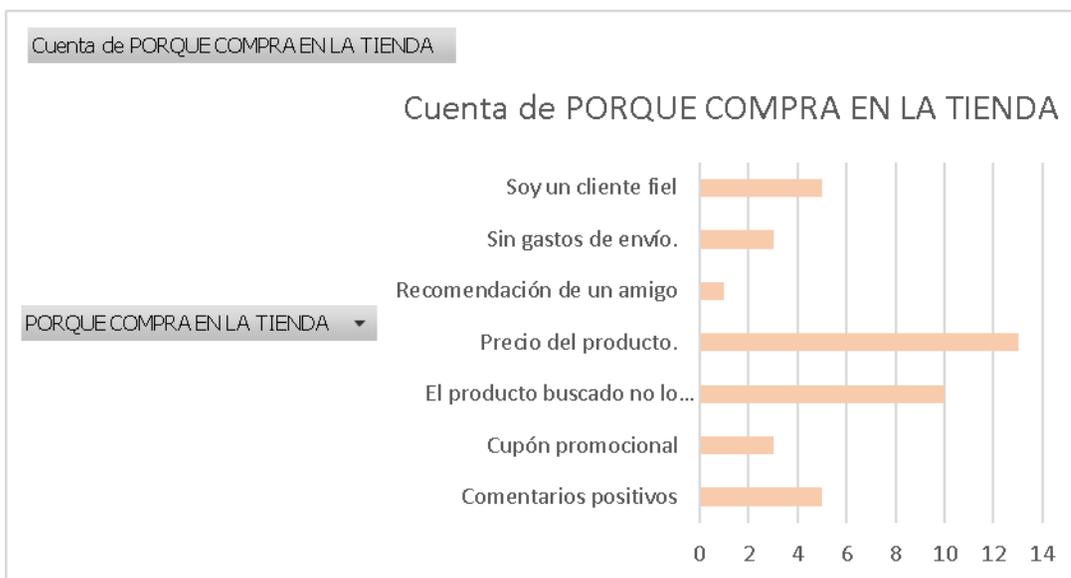
Se encuestaron 40 clientes de las diferentes tiendas encontradas en el barrio Rosa Blanca, quienes respondieron que el 27.5 % conocieron la tienda por un vecino, el otro 27.5% les recomendaron la tienda, el 22.5% conocieron la tienda por publicaciones en redes sociales y el 22.5% la conocieron por pura casualidad.

Tabla 46/ PORQUE COMPRA EN LA TIENDA

PORQUE COMPRA EN LA TIENDA	Cuenta de PORQUE COMPRA EN LA TIENDA
Comentarios positivos	5
Cupón promocional	3
El producto buscado no lo encontraba en otro lugar.	10
Precio del producto.	13
Recomendación de un amigo	1
Sin gastos de envío.	3
Soy un cliente fiel	5

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 46/ PORQUE COMPRA EN LA TIENDA



Fuente: Elaboración Propia

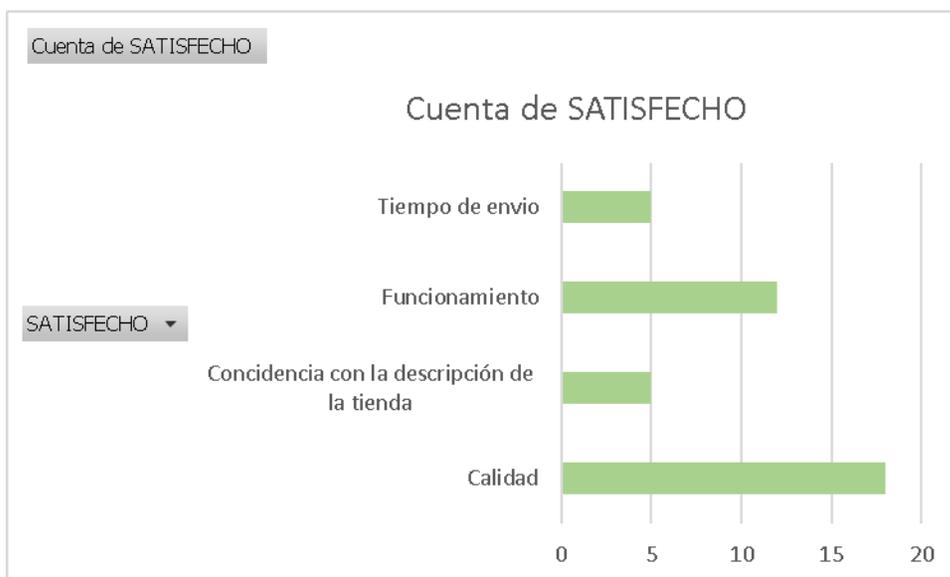
De acuerdo con esta pregunta a los clientes la respuesta que más personas escogieron fue por el precio de los productos que manejan en los tenderos, representado por el 32.5%, seguido de: el producto buscado no lo encuentra en otro lugar con el 25%.

Tabla 47/SATISFECHO

SATISFECHO	Cuenta de SATISFECHO
Calidad	18
Concidencia con la descripción de la tienda	5
Funcionamiento	12
Tiempo de envío	5

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 47/ SATISFECHO



Fuente: Elaboración Propia

Los clientes que frecuentan las tiendas del barrio Rosa Blanca se encuentran satisfechos especialmente por la calidad que ofrecen de sus productos, representada por el 45%, seguido del funcionamiento con el 30%.

Tabla 48/ EXPERIENCIA EN LA TIENDA

EXPERIENCIA EN LA TIENDA ▾	Cuenta de EXPERIENCIA EN LA TIENDA
Buena	26
Excelente	9
Regular	5

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 48/ EXPERIENCIA EN LA TIENDA



Fuente: Elaboración Propia

Los clientes de las tiendas han tenido una experiencia excelente, buena y regular la cual el 65% presentan una experiencia buena, el 22.5% una experiencia excelente, y el 12.5% una experiencia regular, al preguntárseles en el sitio acerca de la experiencia regular algunos manifestaron que el sitio a veces se llena mucho y no le atienden con la rapidez deseada, pero en general todo está bien.

Tabla 49/ COMO SE CONTACTA EL CLIENTE CON LA TIENDA

CONTACTO CON LA TIENDA ▾	Cuenta de CONTACTO CON LA TIENDA
Chat	8
E-mail	2
Facebook	12
Otros	4
Telefono	14

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 49/ COMO SE CONTACTA EL CLIENTE CON LA TIENDA



Fuente: Elaboración Propia

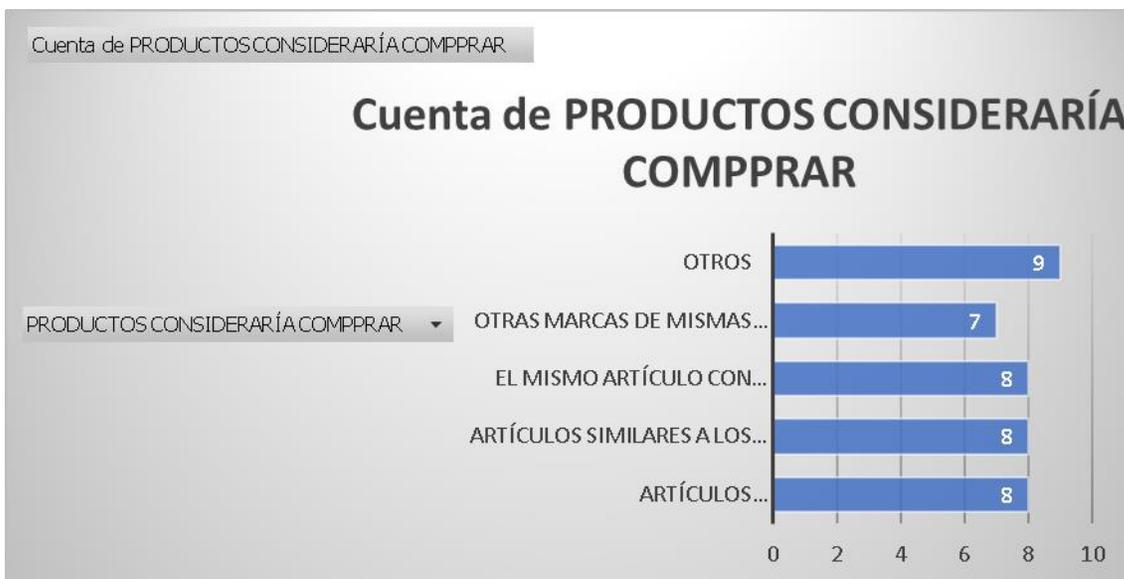
La mayoría de los clientes encuestados se contactan con los tenderos por medio de llamada telefónica, equivalentes al 35%, seguido del Facebook con el 30%.y vía chat con el 20%.

Tabla 50/ PRODUCTOS QUE EL CLIENTE CONSIDERARÍA COMPRAR

PRODUCTOS CONSIDERARÍA COMPPRAR	Cuenta de PRODUCTOS CONSIDERARÍA COMPPRAR
Artículos complementarios.	8
Artículos similares a los ya comprados.	8
El mismo artículo con otros tamaños, colores.	8
Otras marcas de mismas características.	7
Otros	9

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 50/PRODUCTOS QUE EL CLIENTE CONSIDERARÍA COMPRAR



Fuente: Elaboración Propia

Las respuestas de los clientes de acuerdo a la pregunta (¿Qué otros productos usted consideraría comprar en nuestra tienda?), seleccionan diversos puntos casi con la misma participación es decir, el 20%, frente a las alternativas que se les dio en la encuesta.

Tabla 51/ EL CLIENTE A QUIEN RECOMENDARIA

A QUIEN RECOMIENDARIA LA TIENDA ▾	Cuenta de A QUIEN RECOMIENDARIA LA TIENDA
Amigo	14
Conocido	12
Familiar	14

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 51/EL CLIENTE A QUIEN RECOMENDARIA



Fuente: Elaboración Propia

Los clientes responden a que si recomendarían la tienda a sus familiares, conocidos y amigos. Generando más visitas y ventas en los tenderos, dan una buena calificación a los servicios y productos que les brinda la tienda.

8. DETERMINAR EL NIVEL DE ACIERTO O EFECTIVIDAD AL UTILIZAR LA PLANEACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES Y LOGRO DE OBJETIVOS

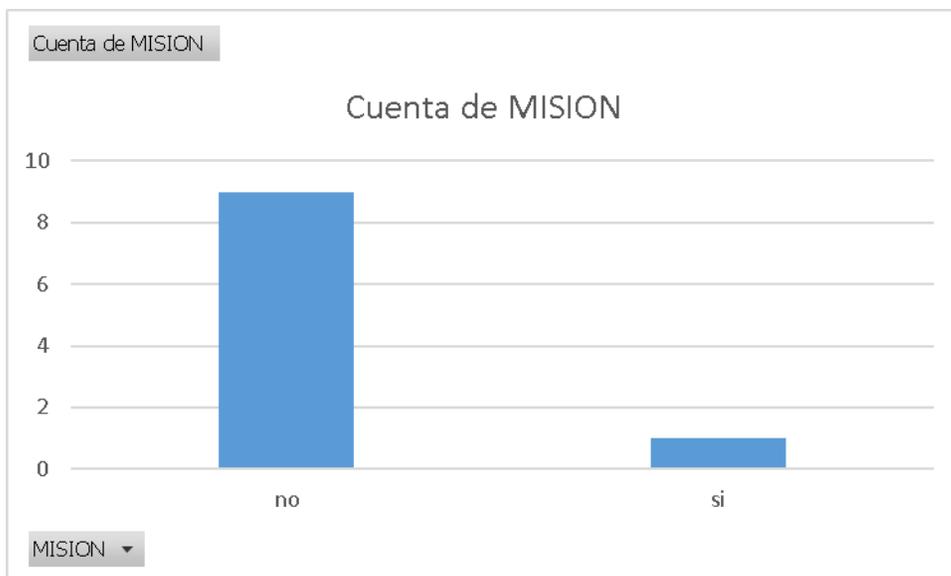
Para el desarrollo de este objetivo se comienza por conocer si en el establecimiento se definieron los principales planes como son la misión, la visión, los objetivos, principios y valores, si se acostumbra a planear, a hacer seguimiento a los planes.

Tabla 52. MISION

MISION ▾	Cuenta de MISION
no	9
si	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 52. MISION



Fuente: Elaboración propia

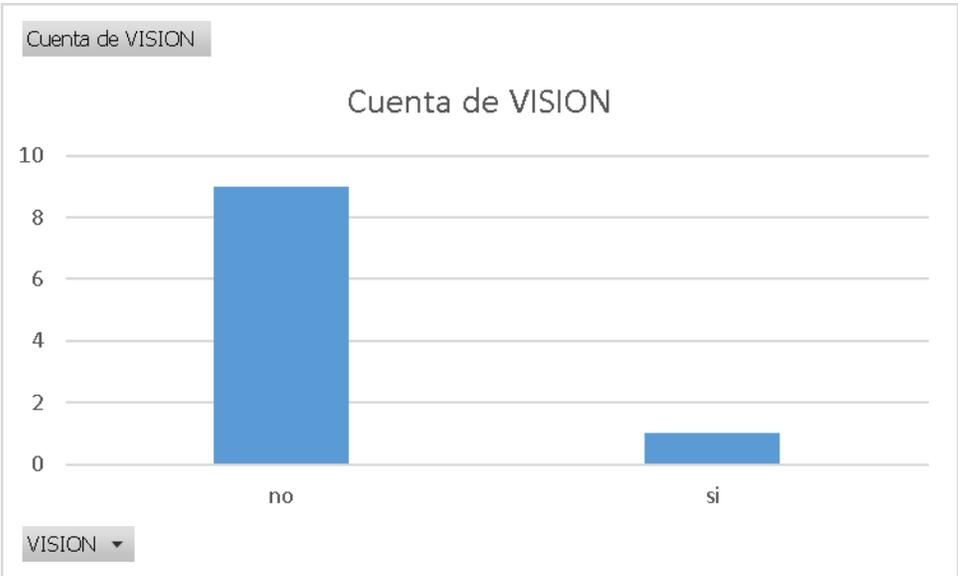
Para Peter Drucker la misión es la base para las prioridades, estrategias, planes y tareas de trabajo. Es lo que diferencia una organización de otra y resulta esencial para la formación de los objetivos y estrategias de la empresa (Maragno, De Souza, & Joao, 2014). Sin embargo, los tenderos no dan importancia a este plan, solo uno de los establecimientos la tiene definida.

Tabla 53. VISION

VISION	Cuenta de VISION
no	9
si	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 53. VISION



Fuente: Elaboración propia

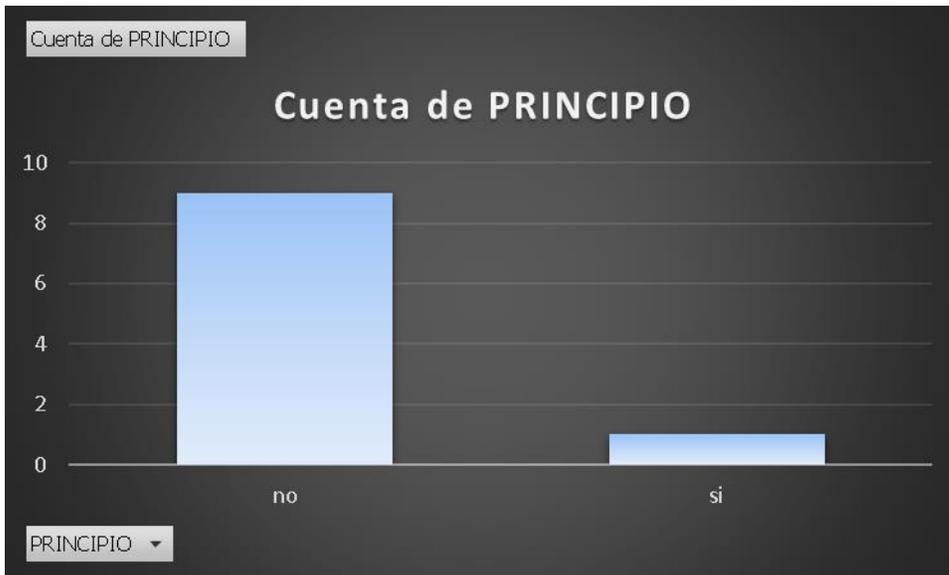
El mismo comportamiento de la misión sucede para el caso de la visión donde solo uno de los tenderos cuenta en su establecimiento con este tipo de plan formulado. Es importante conocer hacia donde debe dirigirse el negocio, para coordinar todos los objetivos y requerimientos hacia el logro de la visión.

Tabla 54. PRINCIPIO

PRINCIPIO ▾	Cuenta de PRINCIPIO
no	9
si	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 54. PRINCIPIO



Fuente: Elaboración propia

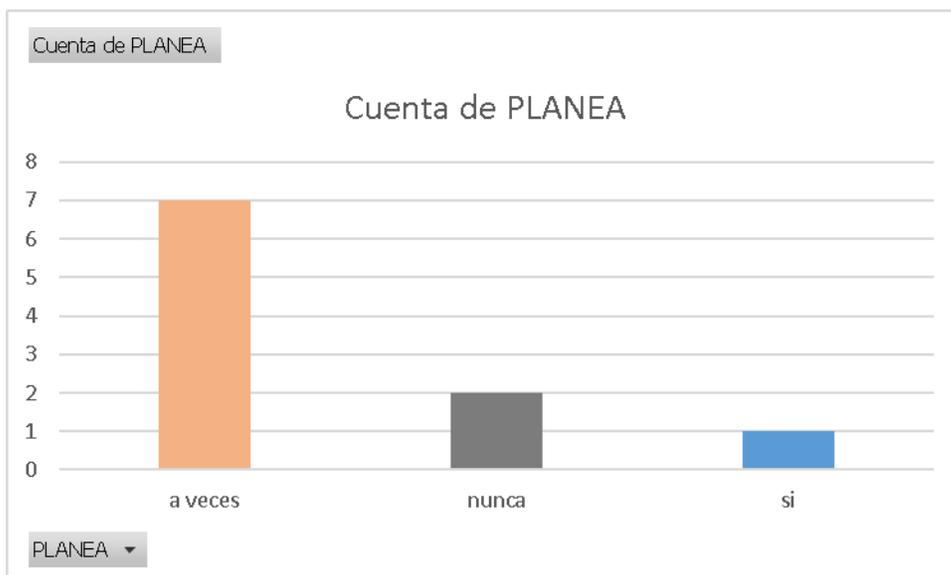
Los principios y valores indican en cierta medida la forma como la empresa debe realizar sus actividades, el por qué debe hacerse así, es parte de la cultura de la organización y se extiende a todos los miembros de la compañía. De igual manera que en la misión y visión los negocios consultados solo uno cuenta con los principios y valores.

Tabla 55. PLANEA

PLANEA	Cuenta de PLANEA
a veces	7
nunca	2
si	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 55. PLANEA



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas respecto de si acostumbran planear los tenderos fueron variadas, siete responden a veces, dos más afirman nunca hacerlo y solo uno responde siempre, este último corresponde al administrador de empresas

Tabla 56. EVENTOS PLANEA

EVENTOS PLANEA ▾	Cuenta de EVENTOS PLANEA
compras	8
no	2

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 56. EVENTOS PLANEA



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta para que eventos planea dos de los tenderos respondieron para las compras, dos no tienen algún evento especial para planear y ocho tenderos afirman que en todos acostumbra a hacerlo por considerarlo muy importante, cuidar los detalles para lograr los objetivos.

Tabla 57. EFECTIVIDAD PLAN

EFECTIVIDAD PLAN	Cuenta de EFECTIVIDAD PLAN
casi siempre	8
siempre	2

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 57. EFECTIVIDAD PLAN



Fuente: Elaboración propia

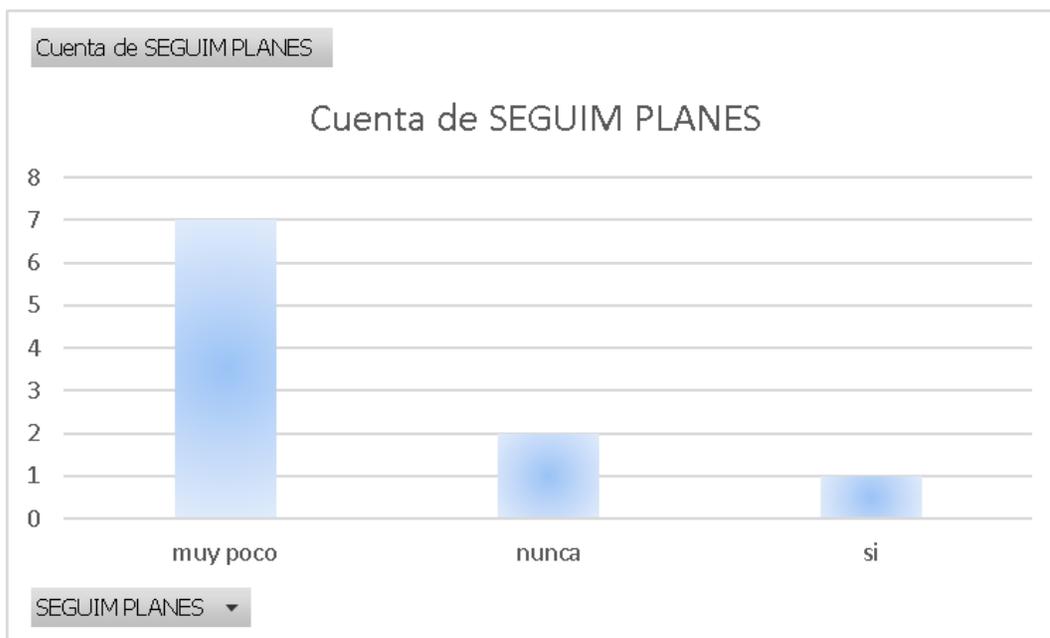
Los tenderos consideran que la efectividad obtenida de los planes que se trazan y ejecutan se produce casi siempre en el 80% de los casos, solo dos de ellos respondió siempre porque califica como muy importante la planeación y su seguimiento para el logro de los objetivos y metas a alcanzar.

Tabla 58. SEGUIM PLANES

SEGUIM PLANES ▾	Cuenta de SEGUIM PLANES
muy poco	7
nunca	2
si	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 58. SEGUIM PLANES



Fuente: Elaboración propia

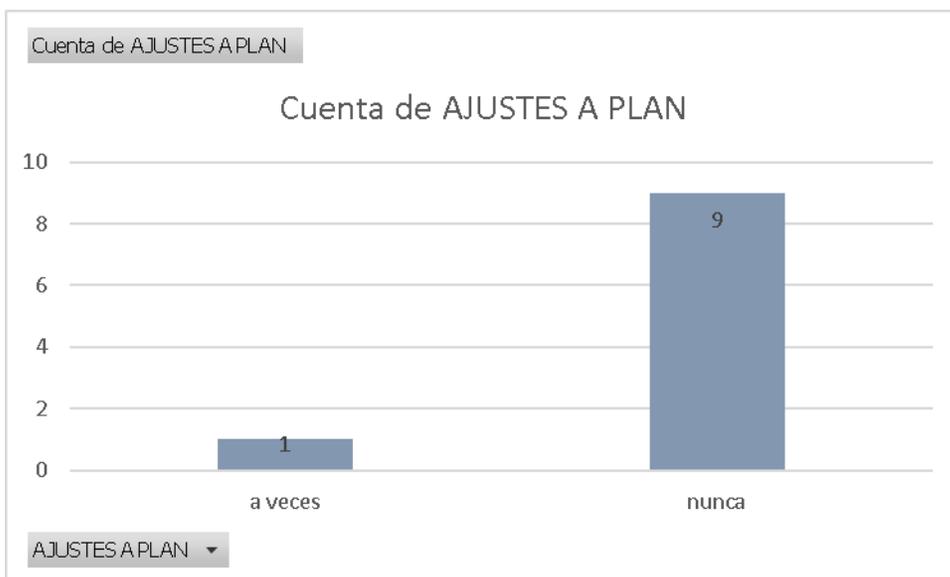
En cuanto al seguimiento que realizan los tenderos a los planes se tiene que siete de ellos responden muy poco, dos nunca lo hacen y solo uno siempre hace seguimiento para garantizar que se cumpla.

Tabla 59. AJUSTES A PLAN

AJUSTES A PLAN ▾	Cuenta de AJUSTES A PLAN
a veces	1
nunca	9

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 59. AJUSTES A PLAN



Fuente: Elaboración propia

Esta información corrobora el hecho de no hacer seguimiento a los tenderos de los planes de ahí que la mayoría responda que nunca hace ajustes y solo uno de ellos afirme que si lo realiza casi siempre. Un plan que no se sigue tiene una alta probabilidad de no cumplirse o de no reflejar los resultados que se esperan.

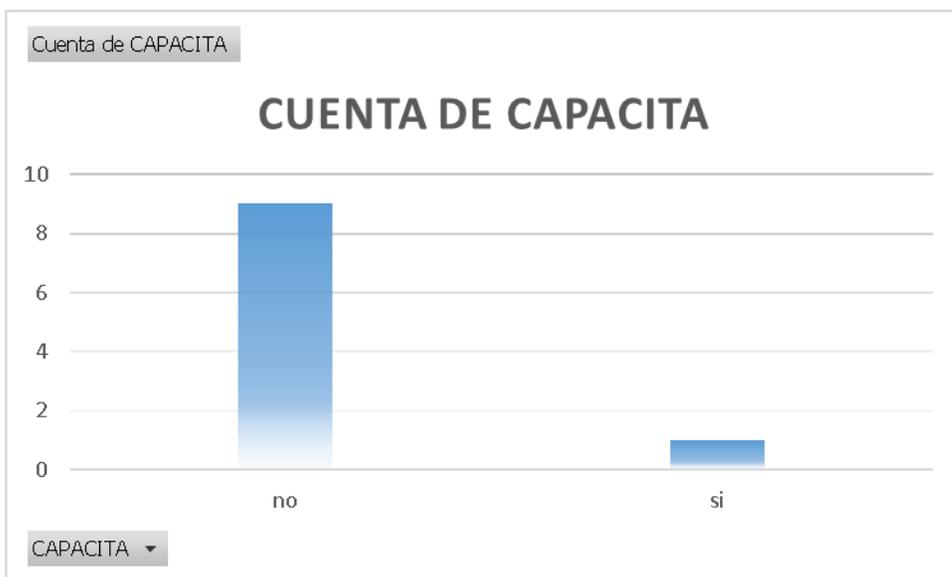
Sin embargo, al preguntarles a los tenderos si el plan ayuda a alcanzar los resultados que ellos esperan la totalidad responde de manera afirmativa.

Tabla 60. CAPACITA

CAPACITA ▾	Cuenta de CAPACITA
no	9
si	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 60. CAPACITA



Fuente: Elaboración propia

Los tenderos no acostumbran a brindar capacitación a los empleados solo uno de ellos respondió afirmativamente, mencionó que lo hace en temas relacionados con el servicio al cliente y algo de marketing.

Tabla 61. HA RECIBIDO ASESORIA DE EXPERTOS

HA RECIBIDO ASESORIA EXPERTOS	Cuenta de HA RECIBIDO ASESORIA EXPERTOS
no	9
si	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 61. HA RECIBIDO ASESORIA DE EXPERTOS



Fuente: Elaboración propia

Solo uno de los tenderos responde que si ha recibido asesoría de expertos a pesar de ser profesional en administración de empresas, considera que los mercados y aspectos legales cambian y a veces es necesario buscar la opinión y asesoría de alguien especializado.

Tabla 62. PLANEA ACCIONES FRENTE COMPETENCIA

PLANEA ACCIONES FRENTE COMPETENCIA	Suma Cuenta de PLANEA ACCIONES FRENTE COMPETENCIA
SI	0
NUNCA	10

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 62. PLANEA ACCIONES FRENTE COMPETENCIA



Fuente: Elaboración propia

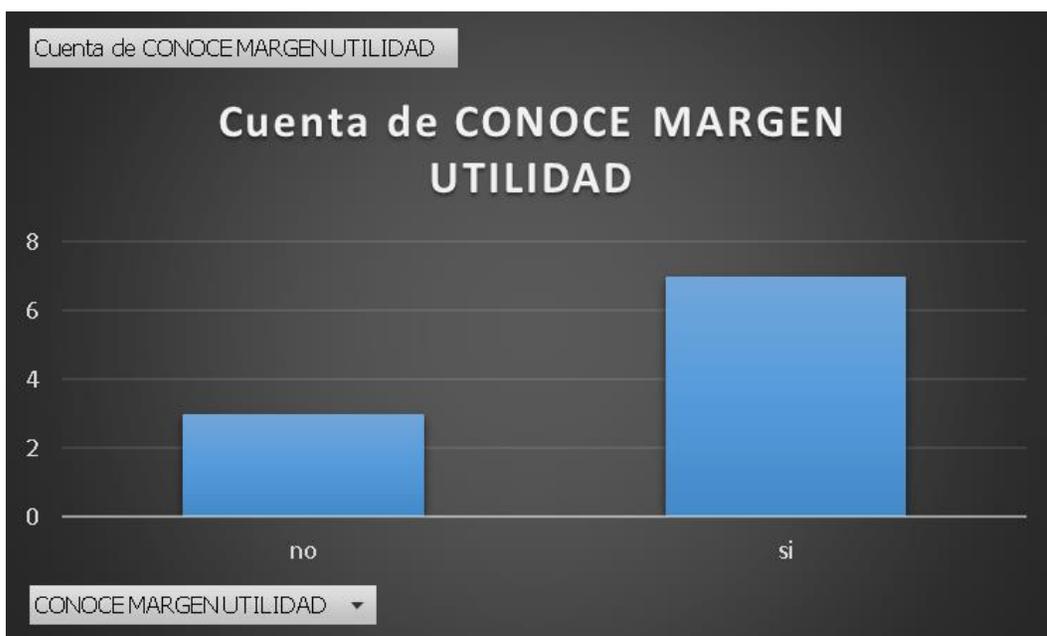
Todas las empresas de tenderos del barrio Rosa Blanca respondió que no lo hace nunca, comentan que hacen lo posible por mantenerse en el mercado ofreciendo productos de calidad a precios razonables para sus clientes, la competencia más fuerte asegura son las grandes superficies, supermercados como D1, Justo y Bueno, Al Grano entre otros.

Tabla 63. CONOCE MARGEN DE UTILIDAD

CONOCE MARGEN UTILIDAD	Cuenta de CONOCE MARGEN UTILIDAD
no	3
si	7

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 63. CONOCE MARGEN DE UTILIDAD



Fuente: Elaboración propia

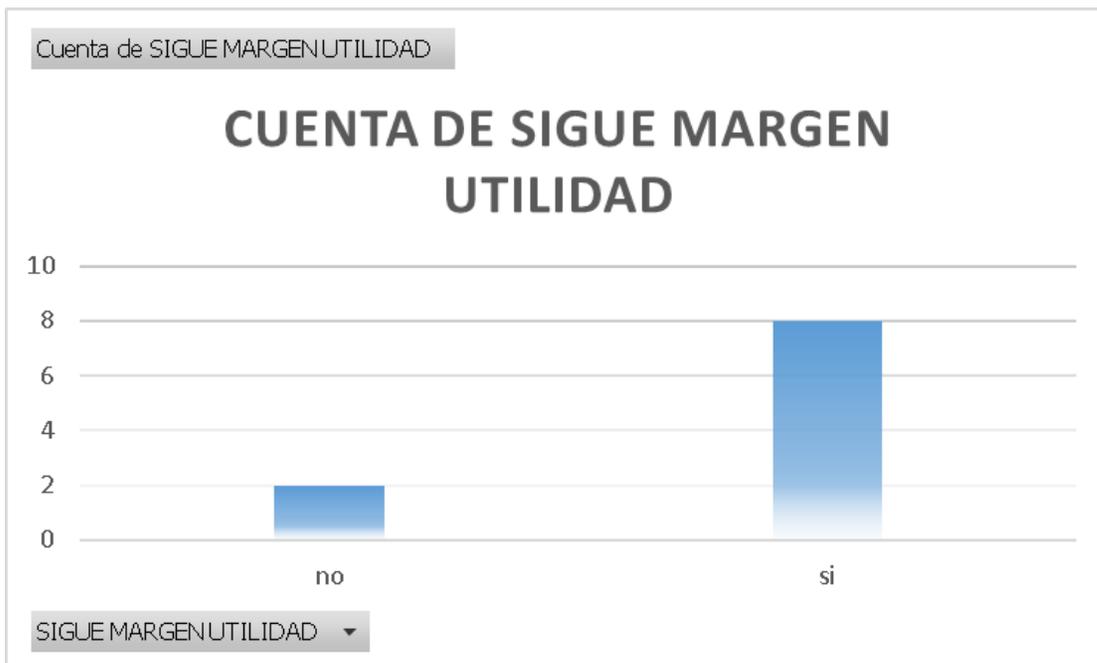
Dos de los tenderos afirman no conocer el margen de utilidad, al menos no lo establecen para el total de los productos que venden en el establecimiento, de acuerdo al precio de costo fijan algunos precios y sobre este saben que obtienen una utilidad, pero no precisan el margen de utilidad completo. Los otros ocho tenderos responden de manera afirmativa a la pregunta.

Tabla 64. SIGUE MARGEN UTILIDAD

SIGUE MARGEN UTILIDAD	Cuenta de SIGUE MARGEN UTILIDAD
no	2
si	8

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 64. SIGUE MARGEN UTILIDAD



Fuente: Elaboración propia

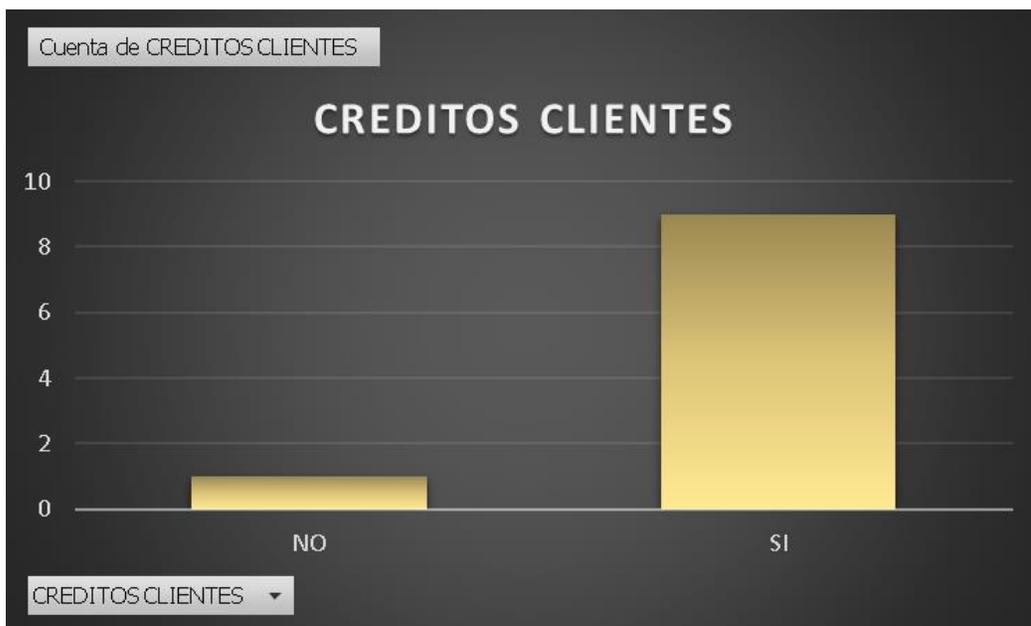
Ocho de los tenderos si tienen en cuenta el margen de utilidad y lo siguen para determinar si el negocio produce lo suficiente para cubrir gastos y les deja alguna ganancia que les permita hacer nuevas inversiones en el mismo, los otros dos manifiestan no realizar seguimiento.

Tabla 65. CREDITOS CLIENTES

CREDITOS CLIENTES	Cuenta de CREDITOS CLIENTES
NO	1
SI	9

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 65. CREDITOS CLIENTES



Fuente: Elaboración propia

En nueve de los establecimientos se ofrece crédito a los clientes, a pesar de no estar muy de acuerdo con ello, es la manera que tienen de fidelizar sus clientes, por su puesto afirman que analizan las personas a quienes les depositan esa confianza de venderles fiado como tradicionalmente se dice en nuestro país, revisan si son personas que trabajan, que reciben ingresos de forma permanente, el tiempo que llevan viviendo en el barrio y la cantidad hasta donde se les permite dar crédito, Y en un establecimientos no otorgan ese beneficio de crédito porque no les agrada y lo consideran un alto riesgo.

Resumiendo, frente a los resultados obtenidos anteriormente para determinar el nivel de acierto o efectividad al utilizar la planeación en el desarrollo de las actividades y logro de objetivos se comienza por revisar el concepto de planeación.

La planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) como con los medios (el cómo) (Robbins S. , 2014).

Saber qué se quiere, fijarse unos propósitos para alcanzar buenos resultados permite al gerente o propietario definir unos objetivos que le permiten llegar donde quiere. Día a día el empresario organiza las tareas a realizar y eso es una forma de aplicar el proceso administrativo desde el punto de vista operacional.

Las empresas de cualquier tamaño pueden estar interesadas en incrementar su grado de participación en el mercado, contar con colaboradores que ayuden al logro de los objetivos, cumplir con los requisitos de ley y ser amigables con el ecosistema.

Puede decirse que de cierto modo aplican la planeación, aunque no de largo plazo, sino a corto y quizás en el mediano plazo. Solo se presenta un caso donde hay definida la misión, visión, objetivos, principios y es un minimercado de propiedad de un administrador de empresas que ha visto crecer su negocio, hace seguimiento a los planes y revisa su margen de utilidad. Los demás negocios no lo realizan, aunque logran permanecer en el mercado no alcanzan un buen crecimiento.

Las organizaciones deben planear para coordinar sus actividades, apuntar al logro de sus objetivos, detectar nuevas oportunidades que les permitan crecer y obtener mayor participación en el mercado para ello puede dirigir algunos de sus esfuerzos a la formulación e implementación de estrategias que produzcan impacto directo en los procesos de la empresa.

La planeación entonces permite tener mayor claridad a la hora de tomar decisiones, especialmente cuando se trata de obtener buenos resultados, para ello realiza un estudio de necesidades, una autoevaluación teniendo en cuenta los recursos humanos y materiales con que cuenta, obteniendo resultados que se traducen en los objetivos, planes, programas, proyectos, metas y fines.

Hay planeación en cada uno de los procesos que se realizan en las empresas, para el caso de las tiendas por ejemplo puede mirarse la manera en que organicen los productos, como los exhiben, a nivel interno de las góndolas también es factor

determinante, se trata de que el cliente pueda visualizar los productos que se ofrecen y así mismo pueda elegirlos y de esta manera generar mayor posibilidad de que sean seleccionados en la compra.

La revisión de los inventarios le permite al tendero determinar las necesidades de compra de los productos que se van agotando y es así como realiza un plan de compras y a su vez un plan para el pago de las mismas. Sin embargo, no hay presencia de planeación estratégica, la capacidad directiva de los tenderos objeto de estudio se ve disminuida por ello, ya que sin un seguimiento claro de control administrativo se producen dificultades al momento de dar respuesta a los cambios tecnológicos, a los cambios del entorno; como lo es el caso de la emergencia sanitaria por la que se está atravesando, el Covid 19 sin duda ha afectado a las personas y a las organizaciones, el proceso de toma de decisiones también puede no ser el mejor repercutiendo sobre la gestión en general.

9. PROPONER ESTRATEGIAS QUE CONDUZCAN AL MEJORAMIENTO DE LOS RESULTADOS Y LOGRO DE OBJETIVOS EN LAS TIENDAS A ANALIZAR.

Dada la cercanía tanto del establecimiento como las relaciones personales que se establecen con los clientes, genera una fortaleza para explotar, como realizar seguimiento a los gustos, preferencias, necesidades de éstos, porque hay lealtad y satisfacción, es decir se puede fortalecer la capacidad competitiva y esto debe aprovecharlo el tendero.

Es claro que las tiendas presentan desventajas frente a los grandes supermercados en lo concerniente a su capacidad financiera, afectándoles en su crecimiento, posibilidad de reinversión, competir con mejores precios, pero mantienen fidelizados sus clientes y pueden lograr atraer más si diseñan estrategias para ello, promociones que se acomoden a sus capacidades pero que sean significativas para los clientes, así como mejorar cada vez más la calidad del servicio.

El aprovechamiento de tecnología que les ofrece constantemente el mercado representa una gran oportunidad porque les brinda herramientas de apoyo útiles en la gestión y el control, es cuestión de analizar sus bondades y los beneficios que brindan en el mediano y largo plazo, deben realizar un proceso de culturización hacia el uso de ellas y su manejo, volviéndolos más competitivos.

En lo concerniente al talento humano que se maneja en este tipo de establecimientos por lo general los propietarios consultados son quienes lo seleccionan, entrenan y manejan, el enfoque es entonces netamente personal, esto puede funcionar o no, provocar una desventaja competitiva, pero es la manera como lo hacen. Se puede dar orientación a los tenderos acerca de algunas técnicas de estos procesos.

Respecto del manejo del negocio los tenderos consideran que se les presentan algunas dificultades relacionadas con el control contable y financiero, dado su nivel académico no tienen mucho conocimiento sobre estos aspectos, si bien es cierto pagan los servicios de un contador este lo hace para dar cumplimiento a los requerimientos de ley especialmente. Además, ellos se preocupan por seguir las normas, pero en ocasiones su situación financiera y contable no es la mejor, más aún dada la crisis por la cual atraviesa no solo el país sino el mundo ocasionada por la emergencia sanitaria, la cual ha tenido implicaciones económicas y generado un alto grado de desempleo afectando los ingresos de las personas. En razón a ello es importante diseñar estrategias de ayuda en esta área, buscando dar solución a las preocupaciones que tienen los tenderos, a través de capacitación, puede ser a través de talleres, con el fin de permitir el mejoramiento y productividad de las tiendas.

De otra parte existe un alto grado de desconocimiento frente a las condiciones exigidas por las entidades financieras a la hora de otorgar créditos, partiendo de la base del alto costo que dicen los tenderos establecen para los microempresarios, debido a los intereses, además se encuentran con las barreras que creen les colocan por la serie de requisitos a cumplir, por un lado no deben estar reportados ante las centrales de riesgo,

historia crediticia, codeudor y solvencia económica, entonces recurren a los prestamistas y en el peor de los casos hoy en día en los llamados 'gota gota', o paga diarios. Obviamente, terminan pagando altos intereses, perdiendo la posibilidad de realizar un ahorro y finalmente los ingresos no son suficientes, apenas pueden pagar las deudas y obtener el sustento diario. Al brindarles la información necesaria y de forma clara y sencilla los microempresarios pueden tomar mejores decisiones acerca del manejo de sus ingresos, las inversiones que pueden realizar, los créditos a adquirir, entonces su negocio tendrá la posibilidad de lograr un mayor crecimiento y brindarle más y mejores beneficios.

Otro aspecto importante es lo relacionado con el área de ventas, el tendero se basa en su experiencia e intuición, elementos importantes, pero no suficientes, el conocimiento técnico les puede ayudar aún más para incrementar las ganancias, una buena preparación y orientación contribuirá a lograr este objetivo. Aunado a esto se debe contar con un buen grupo de proveedores que ofrezcan buenos precios, plazos para pagos, calidad y cumplimiento.

Así mismo se debe realizar un buen control de inventarios en especial de los productos perecederos, revisar fechas de vencimiento para ofrecer productos de excelente calidad. Pero también estar pendientes de los productos que casi no rotan evitando tener muchas existencias que ocupan espacio y generan gastos. De ahí que es necesario revisar lo que se vende a diario y tener control financiero de ello.

Como puede observarse la labor es dispendiosa y el tendero debe ser dinámico para realizar todas estas actividades y de esta manera lograr los mejores resultados. En los establecimientos estudiados no se paga en su mayoría seguridad social a los trabajadores, aunque si se le asigna un salario al propietario del establecimiento cosa que en muchos lugares no se hace.

Ahora bien, los tenderos deben desarrollar una cultura de revisión de la situación actual, es decir, diagnóstico, donde analice tanto el entorno interno como el externo donde determine sus factores positivos y negativos y pueda sacar buen provecho de ello. Teniendo los resultados puede aplicar la planeación estratégica, buscando ordenar los objetivos que lo lleven al logro de su misión y visión, estableciendo los recursos necesarios para ello. Si las empresas realizan su diagnóstico situacional y a partir de ahí formulan su plan logran anticiparse y visualizar un mejor futuro, podrán competir y alcanzar con un mejor desenvolvimiento en el mercado, mayores utilidades y posicionamiento, se trata entonces de darles a conocer los beneficios que pueden tener, desarrollando esta disciplina, realizándolo de forma organizada y con el apoyo de todos los colaboradores, permitiéndoles a su vez un buen desempeño y adaptación más rápida a los cambios, anticipando los posibles problemas que puedan presentarse..

Recae en el propietario la responsabilidad del cumplimiento de la misión y visión, siguiendo la ruta hacia el gran propósito y por supuesto el éxito empresarial, teniendo en cuenta los cambios del entorno externo que puedan afectar a la organización. Por la parte interna deberá acompañar los procesos, revisando el cumplimiento de los objetivos y la realización de las actividades, comprometiendo al equipo de trabajo con

las metas establecidas, que permite comprometer a los miembros de la organización con las metas establecidas, a través del ejercicio responsable y controlado de cada una de las tareas asignadas a los colaboradores.

CONCLUSIONES

Los tenderos manejan sus establecimientos bajo la experiencia que han adquirido a través de los años, pero no reciben asesoramiento de ninguna clase para el mejoramiento de la competitividad del negocio.

Los tenderos mantienen fidelizados sus clientes a través de diferentes estrategias como son venderles en pequeñas cantidades, conceder crédito a las personas más asiduas a la tienda, conocerlas y tratarlas con respeto, atender sus necesidades de forma directa.

No acostumbrar a realizar diagnósticos, ni cualquier acción relacionada con ello, mantener como una rutina de programación de aquello que deben tener en su establecimiento para vender a sus clientes, ello implica que los tenderos no revisan los procesos, no hacen autoevaluación, no conocen sus debilidades, sus aspectos positivos o negativos de forma consciente, es decir, no hay un proceso de planeación ligado al de control que les permita realizar ajustes y direccionarse a lograr mayores ganancias.

Por lo anterior entonces tampoco cuentan con una plataforma estratégica que les permita proyectarse y saber hacia dónde se dirige su negocio, con miras a generar crecimiento y mayor rentabilidad.

En el área de ventas no hay una planeación ni proyección, se basa en su intuición y experiencia, en algunos casos le puede funcionar, pero en otros le ocasiona dificultades y hasta pérdidas.

Para el control de los inventarios utilizan la técnica a ojo, basada en su experiencia y criterio, ello puede provocar errores en la programación de compras y almacenamiento.

El control contable y financiero no es su fuerte, algunos acuden a expertos otros lo llevan de forma manual.

No acostumbran a tomar acciones frente a la competencia, trabajan con lo que sus proveedores les suministran y en ocasiones orientan, pero no diseñan e implementan estrategias para mejorar su competitividad.

Los clientes se encuentran satisfechos con la tienda donde acuden y se atreven a recomendarla a familiares y amigos y consideran su experiencia como buena, solo el 12,5% la evalúan como mala.

Una de las formas de planeación y de organización está en la forma como presentan los productos a los clientes, los estantes, la distribución del espacio.

Dada la emergencia sanitaria los tenderos se han preocupado porque sus colaboradores sigan los protocolos, se cuiden, se encuentren en buen estado de salud.

Los trabajadores consideran que reciben en su mayoría un buen trato, califican como buenas las decisiones que toman sus jefes, justas la manera como realizan llamados de atención.

Los clientes eligen la tienda donde compran especialmente por el precio con un 32.5%, también lo hacen porque el producto buscado no lo encuentra en otro lugar equivalente al 25%.

La capacitación que más brindan a los colaboradores los tenderos es la de servicio al cliente y marketing.

RECOMENDACIONES

Es importante generar espacios de apoyo y asesoramiento a los microempresarios, con el fin de brindarles información y capacitación en la aplicación de la planeación para que comiencen a realizar sus proyecciones y posibilidades de crecimiento de su negocio.

Establecer metodologías con el fin de realizar una radiografía del entorno organizacional, a partir de allí conocer bien los aspectos positivos y negativos que presenta el negocio y así mismo las oportunidades y amenazas existentes, con base en ello, formular un plan estratégico que les sirva para el mejoramiento de su competitividad.

Los microempresarios pueden invitar a sus colaboradores a participar del diseño de estrategias a partir del conocimiento que tienen de las necesidades de los clientes de las tareas individuales que realizan y de lo existente en el mercado.

Implementar un proceso de capacitación previa para la ejecución de las estrategias determinadas, el dueño acompañado de un asesor puede diseñar una metodología a seguir que permita el cumplimiento eficaz de dichas estrategias.

El programa de Administración de Empresas a través de los docentes y estudiantes pueden diseñar e implementar cursos o talleres de capacitación para los microempresarios que les permitan realizar el diagnóstico y plan estratégico para su negocio.

También se pueden ofrecer capacitaciones en áreas específicas como lo es el control de inventarios y aspectos financieros, marketing digital y estrategias de mercado.

Es bueno que los tenderos acostumbren periódicamente a programar algún tipo de actividad que pueda incentivar a los clientes a participar de esos eventos y se estimule el consumo y de paso atraer nuevos clientes.

10. BIBLIOGRAFIA

- ARBOLEDA CASTRO, M. (2019). *LAS TIENDAS DE BARRIO*. Recuperado el enero de 2021, de https://fup.edu.co/wp-content/uploads/2019/06/conciencia_6_articulo_6.pdf
- Avendaño, G., & Martínez, D. (2018). *Universidad de Cundinamarca repositorio*. Obtenido de CARACTERIZACIÓN DEL SUBSECTOR COMERCIO DE BIENES BÁSICOS DE LA CANASTA FAMILIAR EN LAS TIENDAS DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE AGUA DE DIOS, CUNDINAMARCA 2018.
- Bastidas, V., & Pérez, E. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en Centros de educación*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Benavides P, J. (2015). *Administración* (segunda ed.). (I. Editores, Ed.) México: Mc Graw Hill. doi:ISBN 978 60715 1184 3
- Benavides, J. (2015). *Administración* (segunda ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México D.F., México: Mc Graw Hill. Recuperado el 2 de octubre de 2020
- Cabeza de Vergara, L., & Muñoz, A. (2010). ANÁLISIS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES, VISIÓN DESDE LA PYME Y LA GRAN EMPRESA. *Redalyc.org*.
- Cámara de Comercio Casanare. (2014). *Caracterización de la tienda de barrio*. Recuperado el 28 de abril de 2020, de <https://www.cccasanare.co/wp-content/uploads/2019/03/05-Characterizaci%C3%B3n-de-la-tienda-de-barrio-2014.pdf>
- Castillo, V., Varela, R., & Manzanilla, L. (2013). *Factores organizacionales su impacto en la estrategia de los equipos de trabajo*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.17.pdf>
- Castillo, V., Varela, R., & Manzanilla, L. (2 de Octubre de 2013). *FACTORES ORGANIZACIONALES: SU IMPACTO EN LA ESTRATEGIA DE EQUIPOS DE TRABAJO*. Recuperado el 28 de abril de 2020, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.17.pdf>
- Castillo, V., Varela, R., & Manzanilla, L. (2 de OCTUBRE de 2013). Factores Organizacionales: su impacto en la estrategia de equipos de trabajo. México. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.17.pdf>
- Castillo, V., Varela, R., & Manzanilla, L. (2014). Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.17.pdf>
- Castro, P. (2014). *TOMA DE DECISIONES ASERTIVAS PARA UNA GERENCIA EFECTIVA*. Recuperado el octubre de 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11746/TOMA%20DE%20DECISIONES%20ASERTIVAS%20PARA%20UNA%20GERENCIA%20EFECTIVA.pdf;jsessionid=90EBF1DBDCF9F6BDD17650582EC5A60A?sequence=1>

- COEBA. (Agosto de 2017). *CONFEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE LA PROVINCIA DE BADAJOZ*. Obtenido de La importancia de la logística en la empresa: <https://www.coeba.es/3.X/46-plan-de-empleo-de-extremadura-2016-2017/4114-la-importancia-de-la-logistica-en-la-empresa>
- Maragno, C., De Souza, P., & Joao, R. (2014). *Redalyc.org*. Obtenido de Estudios y perspectivas en turismo : <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=180731336003>
- Masliah, V., & Gutierrez, L. (2008). *Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez*. Obtenido de <http://unesrdesarrollorganizacional.blogspot.com/2008/07/procesos-y-diseos-organizacionales.html>
- Monterrosa, H. (9 de abril de 2020). <https://www.larepublica.co/especiales/101-buenas-ideas/las-tiendas-de-barrio-refuerzan-el-abasto-y-aumentan-sus-ventas-durante-el-aislamiento>. *Las tiendas de barrio refuerzan el abasto y aumentan sus ventas durante el aislamiento*. Recuperado el 28 de abril de 2020, de <https://www.larepublica.co/especiales/101-buenas-ideas/las-tiendas-de-barrio-refuerzan-el-abasto-y-aumentan-sus-ventas-durante-el-aislamiento-2990170>
- Mora Arteaga, J., Montiel Díaz, A., & Huilcapi Masacón, M. (octubre de 2017). Procesos organizacionales y ambiente laboral, análisis desde la dinámica pública. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 26 de septiembre de 2020, de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/procesos-organizacionales.html>
- PORTAFOLIO. (22 de Noviembre de 2017). Así han evolucionado las tiendas de barrio en el país. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/asi-han-evolucionado-las-tiendas-de-barrio-511902>
- REVISTA CIO. (2020). COMO AFECTARA LA TECNOLOGIA A LAS TIENDAS FISICAS 2020. *CIO*. Recuperado el 1 de octubre de 2020, de <https://www.ciospain.es/retail/como-afectara-la-tecnologia-a-las-tiendas-fisicas-en-2020>
- Robbins, S. (2014). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill. Recuperado el octubre de 2020
- Smith, H. (marzo de 2006). *Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460106.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2016). *Repositorio UNAM Planeación Táctica y operativa*. Obtenido de Planeación táctica y operativa: http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1297/mod_resource/content/1/contenido/index.html
- Valenzuela Argoti, C. (2016). *Repositorio Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 3 de octubre de 2020, de IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf;jsessionid=C0BBA9B96DF33F8DF092D5CA83530D3F?sequence=1>

ANEXOS

ANEXO A: ESTABLECIMIENTOS

NOMBRE TIENDA	DIRECCION	UBICACION	PRODUCTOS
Marketing El Corral	Cra 10ª No. 32-04	Esquina	Granos, víveres, aseo, gaseosa, cerveza (mesa sillas)
No tiene aviso	Cra. 10 A No. 32-16	Mitad cuadra	Granos, gaseosa, cerveza, papelería, recargas, mesa sillas
La tienda del Tío Juan	Calle 33 No. 10 A-03	Esquina	Granos, aseo, recargas, gaseosa, cerveza
San José	Cra. 11 No. 33-12	Segunda casa	Granos, gaseosa, cerveza, aseo, víveres, variedades
Tienda Mary Laura	Cra. 11 No. 33-51	Mitad cuadra	Viveres, pollo, verduras, huevos, gaseosa
Sin aviso	Cra. 12 No. 33-90	esquina	Variedad, cerveza, gaseosa, Mesas y sillas
Merca Express	Cra. 8 No. 33-20	Mitad cuadra	Granos, víveres, aseo, gaseosa, cerveza, variedades
Sin aviso	Calle 32 No.12-77	Mitad cuadra	Granos, víveres, gaseosa, cerveza, aseo
Sin aviso	Calle 35 No. 12 A-32	esquina	Granos, gaseosa, panadería
Sin aviso	Cra. 12 A No. 33 A-95	Esquina	Granos, víveres, gaseosa, aseo
Minitienda Luzme	Cra. 12 A No. 33 A -20	Mitad cuadra	Granos, víveres, aseo, gaseosa
Tienda Fercho	Cra. 10ª No. 35-02	Mitad cuadra	Granos, víveres, aseo, carnes, gaseosa, cerveza, variedades
Gustavo		En la cuadra	Minimercado, cerveza, gaseosa, mesas, sillas
Donde Nelly	Cra. 10ª No. 32-16	En la cuadra	Granos, víveres, aseo, gaseosa, cerveza

Minimercado surti Express	Calle 34 No. 10-09	En la cuadra	Granos, víveres, aseo, gaseosa, cerveza
La Frontera.com	Manzana 2 casa 14	En la cuadra	Granos, víveres, aseo, gaseosa, cerveza
Super liem	Manzana 25 casa 12	En la cuadra	Granos, víveres, aseo, gaseosa, cerveza
Sin aviso	Carrera 10ª No. 34-63	En la cuadra	Granos, víveres, aseo, gaseosa, cerveza
El Rincón Español	Manzana 15 casa 12	En la cuadra	Granos, víveres, aseo, gaseosa, cerveza
Sin aviso	Manzana 21 casa 4	Esquina	Granos, víveres, aseo, gaseosa, cerveza, Zenú, papelería.

