

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LTDA DEL MUNICIPIO DE
MADRID CUNDINAMARCA 2019-2023

GERMAN OROZCO SANCHEZ

KAREM NICOLL PENAGOS RUIZ

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EXTENSION FACATATIVÁ
FACATATIVA - CUNDINAMARCA
2019

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LTDA DEL MUNICIPIO DE
MADRID CUNDINAMARCA 2019-2023

GERMAN OROZCO SÁNCHEZ

KAREM NICOLL PENAGOS RUIZ

Monografía

BENJAMIN ANDRES MANJARRES ZARATE

Magister en administración de organizaciones

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EXTENSION FACATATIVÁ
FACATATIVA – CUNDINAMARCA
2019

NOTA DE ACEPTACION

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a nuestros padres, hermanos y amigos quienes han sido un apoyo constante en cada una de nuestras etapas en nuestras vidas. También dedicado a nuestra universidad cuyo eje principal es contribuir con el desarrollo educativo y profesional de nuestra nación.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas aquellas personas que hicieron posible este trabajo, aportando sus conocimientos a esta causa. Su compromiso con el desarrollo profesional de la educación superior y en la búsqueda incansable de la excelencia en pro de profesionales altamente competitivos.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1 TITULO	15
2 AREA, LINEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACION	16
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
3.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	17
3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	18
3.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	18
4 OBJETIVO	20
4.1 OBJETIVO GENERAL	20
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	20
5 JUSTIFICACION	21
6 MARCO REFERENCIAL.....	23
6.1 MARCO TEORICO.....	23
6.2 MARCO CONCEPTUAL	28
6.3 MARCO INSTITUCIONAL.....	31
6.4 MARCO LEGAL	35
7 DISEÑO METODOLOGICO.....	40
7.1 TIPO DE ESTUDIO	40
7.2 METODOS DE ESTUDIO	40
7.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	41
7.4 POBLACION	41
7.5 MUESTRA.....	41

7.6	TABULACION DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	43
7.7	PROCESAMIENTO DE DATOS	43
8	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LTDA	44
8.1	AUDITORIA EXTERNA.....	44
8.1.1	MATRIZ DE ANÁLISIS INTEGRADA DEL ENTORNO	44
8.1.2	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL POAM.....	45
8.1.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC.....	48
8.1.4	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS.....	50
8.1.5	ANÁLISIS DEL SECTOR LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER 51	
8.1.6	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	55
8.2	AUDITORIA INTERNA	59
8.2.1	ENCUESTAS DE SATISFACCION AL CLIENTE	59
8.2.2	MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI).....	76
8.2.3	MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	79
8.2.4	MATRIZ DEL PERFIL DE EVALUACION DE LA POSICION ESTRATEGICA Y DE LA ACCION (PEYEA).....	81
9	FORMULACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LTDA	84
9.1	ESTRATEGIA GERENCIAL.....	84
9.1.1	SOTFWARE MIC MAC	84
9.1.2	VARIABLES DEL MIC MAC.....	89
9.2	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS CLAVE: MÉTODO MIC MAC	91

9.3	CRUZ DE EJES DE PETER SHWARTZ.....	97
9.4	MATRIZ DOFA.....	99
10	PLANEACION TACTICA Y OPERATIVA PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LTDA	102
10.1	PLANES DE ACCION	102
10.2	PLAN ESTRATEGICO	111
10.2.1	MISION PROPUESTA	111
10.2.2	VISION PROPUESTA.....	111
10.2.3	MEGA.....	111
10.2.4	VALORES CORPORATIVOS	111
10.2.5	PRINCIPIOS	112
11	MONITORIA ESTRATEGICA Y MAPA ESTRATEGICO.....	115
11.1	CUADROS DE CONTROL DE MONITORIA.....	115
11.2	MAPA ESTRATEGICO	123
12	MAPA DE PROCESOS.....	126
	RECOMENDACIONES.....	127
	CONCLUSIONES	128
	BIBLIOGRAFIA.....	130
	CIBERGRAFIA.....	131
	ANEXOS.....	135

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Calculo tamaño de muestra finita.....	42
Tabla 2. Perfil de oportunidades y amenazas del POAM.....	45
Tabla 3. Matriz de perfil competitivo MPC	48
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	50
Tabla 5. Las 5 fuerzas competitivas de Porter	53
Tabla 6. Matriz de vulnerabilidad	56
Tabla 7. Perfil de capacidad interna (PCI)	77
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	80
Tabla 9. Matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción (PEYEA).81	
Tabla 10. Matriz MIC MAC factores de cambio.....	85
Tabla 11. Variables estratégicas clave: Método MIC MAC	90
Tabla 12. Identificación de variables estratégicas clave: método MIC MAC	92
Tabla 13. Grafica directas de influencia: método MIC MAC	93
Tabla 14. Método de cruz ejes de Peter Schwartz.....	97
Tabla 15. Matriz DOFA	101
Tabla 16. Cuadro de control de estrategia 1	103
Tabla 17. Cuadro de control de estrategia 2.....	104
Tabla 18. Cuadro de control de estrategia 3.....	105
Tabla 19. Cuadro de control de estrategia 4.....	106
Tabla 20. Cuadro de control de estrategia 5.....	107

Tabla 21. Cuadro de control de estrategia 6.....	108
Tabla 22. Cuadro de control de estrategia 7.....	109
Tabla 23. Cuadro de control de estrategia 8.....	110
Tabla 24. Cuadro de control estrategia 1.....	115
Tabla 25. Cuadro de control estrategia 2.....	116
Tabla 26. Cuadro de control estrategia 3.....	117
Tabla 27. Cuadro de control estrategia 4.....	118
Tabla 28. Cuadro de control estrategia 5.....	119
Tabla 29. Cuadro de control estrategia 6.....	120
Tabla 30. Cuadro de control estrategia 7.....	121
Tabla 31. Cuadro de control estrategia 8.....	122
Tabla 32. Mapa estratégico propuesto.....	125
Tabla 33. Mapa de procesos propuesto.....	126

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz de vulnerabilidad - escenarios.....	58
Figura 2. ¿Hace cuánto tiempo compra productos de la compañía?.....	61
Figura 3. ¿Porque prefieren la marca Colombina con respecto a las otras marcas?	62
Figura 4. Pregunta 1 ¿La atención que prestada por la comercializadora es la esperada?.....	64
Figura 5. Pregunta 2 ¿El personal se muestra dispuesto a ayudarlo y solucionarle sus problemas?.....	65
Figura 6. Pregunta 3 ¿El trato del personal es considerado y amable?.....	66
Figura 7. Pregunta 4 ¿Cómo cliente conoce las posibilidades de compra que le ofrece el servicio?.....	67
Figura 8. Pregunta 5 ¿El personal da una imagen de honestidad y confianza?	68
Figura 9. Pregunta 6 ¿Cuando acude al servicio no tiene problemas en contactar con la persona que puede responder a sus demandas?	69
Figura 10. Pregunta 7 ¿La información de los productos que se ofrece se da de forma clara y comprensible?.....	70
Figura 11. Pregunta 8 ¿El personal cuenta con recursos Materiales suficientes para brindarle atención oportuna?	71
Figura 12. Pregunta 9 ¿Ha podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de contactar con otros Servicios para darle solución?	72
Figura 13.pregunta 10 ¿El Servicio da respuesta rápida a sus necesidades y problemas?	73

Figura 14. Pregunta 11 ¿Ha observado mejoras en el funcionamiento general del servicio en las distintas visitas?74

Figura 15. Pregunta 12 ¿El Servicio se adapta perfectamente a sus necesidades como cliente?75

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Matriz de Análisis Integrado del Entorno	136
Anexo 2. Registro Único Tributario de la organización	152
Anexo 3. Matricula mercantil de la organización.....	153
Anexo 4 .Formato de encuesta	154

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas enfrentan un ambiente competitivo cada vez más intenso, lo que genera, en la mayor parte de ellas, inestabilidad para una adecuada adaptación.

Es por ello, que las organizaciones han optado por estar mejor preparadas ante el ambiente obstinado, a fin de asegurar su supervivencia en el mercado, para lo cual vienen desarrollando planes y estrategias que intentan disminuir las situaciones adversas en las que se ven envueltas.

Consecuentemente, empresas de toda índole se encuentran inmersas en la preparación de planes estratégicos, operativos, organizacionales y de marketing. Tal es el caso de la Comercializadora Marcas y Ricuras Ltda., que ante evidentes signos de alerta a su alrededor e incursión de empresas en el medio, ha determinado como una opción atractiva la elaboración del plan de estrategia organizacional con el propósito de diseñar un mapa estratégico el cual logre el camino que los lleve a la visión y a la consecución de los objetivos.

El presente trabajo inicia a través de un diagnóstico donde se pondrá en evidencia los factores internos y externos de la empresa cuyo propósito será determinar las posibles anomalías y causas que afectan la organización dentro del ámbito empresarial, el resultado será los planes de acción que permiten una transformación y eficiencia en las diferentes estructuras y estrategias propuestas para el mejoramiento de la compañía.

1 TITULO

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LTDA DEL MUNICIPIO DE
MADRID CUNDINAMARCA 2019-2023.

2 AREA, LINEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACION

AREA: Administración y organizaciones

LINEA: Desarrollo organizacional y Regional

PROGRAMA: Administración de empresas

TEMA DE INVESTIGACION: Monografía

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En Colombia, las pymes desarrollan su actividad productiva en medio de una paradoja, por un lado su aporte a la economía que es incuestionable y por el otro las condiciones y entornos que disminuyen su competitividad; el cual se observan como eje central en épocas de desaceleración como la actual.

Mientras este segmento de empresas, que representa más de 90% del sector productivo nacional es responsable de 35% del PIB y genera 80% del empleo según el Dane, la capacidad de producción está restringida por diferentes factores (internos y externos dentro de las organizaciones), donde son vistos por entes de la vida económica nacional. ¹

A pesar de la incertidumbre que ocurrió por el aumento del IVA del 16 % al 19 %, en el 2017 fue un año de grandes oportunidades para el desarrollo empresarial de las mí pymes a nivel regional (Las grandes inversiones en infraestructura vial y portuaria), donde fue aprovechado los recursos de regalías con prioridad de asignación a través de los OCAD.

En cuanto a capital humano, las mí pymes siguen jugando un papel importante, agrupando aproximadamente el 80 % de la mano de obra ocupada en el país, aporte que ha sido mantenido por más del 40 % de este segmento. ²

¹ REVISTA DINERO [en línea] <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586> citado 21 de febrero de 2019

² ELESPECTADOR [en línea] <https://www.elespectador.com/noticias/economia/el-futuro-de-pymes-colombia-articulo-673801> citado 21 febrero del 2019

La comercializadora Marcas y Ricuras LTDA como pyme no está exenta ante serie de problemáticas económicas y comerciales en el sector; como aliado comercial de la empresa alimentos Colombina S.A la presión es bastante amplia por la pérdida considerable del mercado en la región como se vio reflejado en el mes de mayo de 2016 cuya venta fue \$469.142.585 de pesos con un decrecimiento de un 8% frente años anteriores, el 2017 y 2018 fueron años de cambios drásticos en impuestos que el gobierno nacional implemento para fortalecer la economía nacional. En consecuencia las organizaciones deben buscar una forma competitiva y dinámica empresarial. Por lo que la comercializadora debe organizar un plan estratégico donde pueda ser competente, visualizando posibles y escenarios en este sentido.

Es necesario crear estrategias que permitan usar adecuadamente los planes de acción para incrementar su capacidad innovadora, desarrollar formas de trabajo más eficiente e incrementar utilidades, formando así nuevos modelos de prestación de servicios y ofrecer un valor agregado entre sus clientes, donde los colaboradores de la organización, tengan su hoja de ruta en pro de los objetivos de la compañía.

3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿En qué medida un plan estratégico corporativo de la empresa Comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. Ayudará al cumplimiento de sus objetivos para el periodo 2019 - 2023?

3.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el estado actual de la empresa Comercializadora Marcas y Ricuras Ltda.?
- ¿Qué estrategias le permitirán a la empresa Comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. Alcanzar el escenario futuro deseado?

- ¿Qué elementos tiene el mapa estratégico de la empresa Comercializadora Marcas y Ricuras Ltda.?
- ¿Cuáles son los planes de acción que permitan que la empresa Comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. Alcance sus objetivos para el periodo 2018 – 2023?

4 OBJETIVO

4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan estratégico para la empresa comercializadora marcas y ricuras Ltda. Para el periodo 2019 A 2023.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Realizar un diagnóstico organizacional de la comercializadora Marcas y Ricuras Ltda.

Formular estrategias en base a los escenarios futuros y óptimos de la Comercializadora Marcas y Ricuras Ltda.

Diseñar planes de acción con base en los resultados del diagnóstico de la Comercializadora Marcas y Ricuras.

Diseñar el sistema de monitoria estratégica organizacional para la comercializadora Marcas y Ricuras Ltda.

5 JUSTIFICACION

La Comercializadora marcas y ricuras Ltda. Es uno de los aliados comerciales más grandes de la empresa Colombina S.A, la cual está enfocada en la comercialización de productos alimenticios donde el área de la confitería (dulces, masmelos, bombones, galletas, chocolates, gomas) salsas y enlatados son su fortaleza; por lo tanto la marca que representa la organización genera una responsabilidad de liderazgo comercial hacia sus competidores.

Debido a los diferentes factores externos e internos que se ha visto envuelta la compañía, la comercializadora ha tenido una serie de perdidas comerciales y de mercado, por ello este trabajo tiene como objetivo realizar una propuesta basada en un plan estratégico; efectuando un diagnostico organizacional que revele el estado actual de la empresa y a su vez identificar las áreas viables de la compañía, estos resultados se analizan para desarrollar los planes de acción y un sistema de monitoria estratégica, cuya función busca el perfeccionamiento de las diferentes áreas de la organización , donde se encuentran delimitadas las responsabilidades y puestos acordes a cada actividad a desenvolver. Con estos planes de acción se busca potenciar sus procesos, apostando a la investigación máxima hacia la eficiencia para mantener la competitiva dentro de su mercado.

Se presenta una serie de estrategias claras y comprensibles para todos los miembros de la empresa. Considerando adecuadamente la capacidad y los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos; con los que cuenta la organización, dichas estrategias guían al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible; para el desarrollo del proyecto se aplica el método inductivo en el cual se establece en primer lugar el análisis de

la situación interna y externa de la empresa por medio de la matriz DOFA, se hace necesaria la realización de entrevistas y encuestas a una serie de clientes de diferentes municipios tomados de una base de datos que brinda la compañía lo que llevara a determinar la situación de la organización frente a los mismos.

6 MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO TEORICO

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea el arte de la guerra, de sun tzu (1963) escrito hace aproximadamente en el 500 a.C. la palabra estrategia viene de *strategos*, que en el griego significa general. En este terreno se la define como la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala.³

En la guerra de los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios, y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo les sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por lo tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de una estrategia.

Entre las primeras definiciones de estrategia en el campo de la gerencia se encuentra la de Alfred Chandler (1962) como “la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines”. Andrews y otros (1965) también incluyen la definición de objetivos en la estrategia. Ansoff (1965) considera los objetivos como un elemento separado. Esta diferencia no es tal en la

³ De Gerencia.Com. [en línea] <https://degerencia.com/articulo/la-estrategia-en-la-cobranza/> citado 21 de febrero de 2019

que puesto en los medios para alcanzar un objetivo constituyen, a su vez objetivos.

La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización y lleva adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).⁴

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, líneas maestras, de la empresa u organización, y se desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. La planificación proyectiva constituye la forma primitiva de planificación utilizada por las empresas y los organismos públicos. Esta modalidad de planificación no anticipa la presencia de obstáculos ni de escollos inesperados supone que de una situación inicial es posible pasar la situación – objetivo mediante una serie de acciones determinantes.⁵

Se puede definir el diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los primeros y aprovechar los segundos.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas frente a los factores internos y externos de una organización en todos los niveles. Para elaborar un diagnóstico se utiliza una gran diversidad de herramientas,

⁴ Francés Antonio "Estrategia y planes de la empresa con el cuadro de mando integral" Universidad Católica del Perú, 2006, p 23

⁵ Andrews Kenneth 'The concept of the corporate strategy' (1965)

dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieren investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se va aplicar. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el desarrollo de la organización.⁶

La teoría de planeación de escenarios son los procesos de planificación y creación de estrategias tanto a nivel corporativo como operacional existen diferentes metodologías con enfoques variados que pueden ser implantados. No obstante, la planificación de escenarios ha sido poco utilizada en el mundo y aún menos en mercados emergentes (como el colombiano), donde la mayoría de las empresas se centran más en problemas de sugestión que en planear para horizontes futuros.

Esta herramienta ofrece la creación de imágenes sobre temas futuros. Las imágenes se construyen mediante elementos cualitativos y cuantitativos, considerando su interrelación, logrando alta consistencia entre todos los elementos. Es importante resaltar que el método de planeación de escenarios se aplica exclusivamente para tomar decisiones a largo plazo, con alto grado de incertidumbre y que generen un impacto estratégico, significativo y duradero. La planeación de escenarios utiliza múltiples y diferentes visiones estructuradas del futuro para ayudar a los planeadores (gerentes) a diferentes entornos con los que se pueden encontrar.

El término planeación de escenarios incluye un amplio espectro de procesos de planeación, que va desde la planificación estratégica con el diseño de una gran variedad de escenarios, hasta la planeación táctica en donde se usan simulaciones involucrando miles de escenarios posibles.

⁶ Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano, Pearson 2012, p47

De acuerdo con Bradfield, Wright, Burt, Cairns y van der Heijden, la planeación de los escenarios puede clasificarse en 3 escuelas dominantes:

Escuela intuitiva lógica (Escuela de lógica *intuitiva*).

Escuela prospectiva (*Escuela prospectiva*).

Escuela de Tendencias probabilísticas modificadas (*probabilístico Modificado Tendencias*)

La escuela intuitiva lógica considera un escenario como un recurso cognitivo de carácter cualitativo que permite la planificación en el largo plazo para una amplia gama de futuros. Por el contrario, los otros 2 tipos de escuelas consideran los escenarios como un grupo de estrategias que deben ser evaluadas cuantitativamente.

Además de un fondo teórico, el proceso de planeación de escenarios implica el desarrollo de una serie de pasos para la creación de escenarios futuros. Estos pasos son generales y se pueden hacer a todo tipo de empresas, sin importar su tamaño o el sector al cual pertenezcan. En la literatura existen varias metodologías para la creación de escenarios; a continuación, se describen las 3 metodologías más reconocidas para este fin, las cuales, con algunos pasos comunes considerados ineludibles para la planificación estratégica de la empresa, selección de diferencias y, en algunos casos, elementos complementarios entre sí.

El método creado por Schwartz (1991) es usado en la escuela intuitiva lógica para la construcción de escenarios consta de 8 pasos básicos:

Paso 1. Identificar el problema o la decisión focal.

Paso 2. Identificar los factores clave en el ambiente local.

Paso 3. Identificar las fuerzas conductoras en el ambiente macro.

Paso 4. Clasificar los factores calvos y fuerzas conductoras por importancia para el éxito de la decisión y por su grado de incertidumbre.

Paso 5. Seleccione el escenario lógico (el escenario lógico es una serie de ejes a través de los cuales los escenarios eventuales van a diferir).

- Paso 6. Describiendo los escenarios.

- Paso 7. Identificar las implicaciones de cada escenario sobre el problema focal.

- Paso 8. Seleccione los indicadores y señales principales para monitorear la ocurrencia de los escenarios y el desempeño de la estrategia.⁷

La comercialización es el proceso por el cual un nuevo producto o servicio se introduce en el mercado general.

La comercialización se divide en fases, desde la introducción inicial del producto a través de su producción en masa y la adopción. Tiene en cuenta el apoyo a la producción, distribución, comercialización, ventas y cliente necesario para lograr el éxito comercial. Como estrategia, la comercialización requiere que una empresa desarrolle un plan de marketing que determine cómo el producto será suministrado al mercado y anticipar obstáculos para el éxito.

El proceso de comercialización se asemeja a un embudo. En la parte más ancha son las muchas ideas que una empresa puede tener para el lanzamiento de un producto. A medida que el embudo se estrecha, la empresa elimina las ideas

⁷ScienceDirect[en línea]<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231600005X#bib0>
130 citado 21 de febrero de 2019

basadas en la logística y los costos, los consumidores y las tendencias económicas y de viabilidad. La comercialización es parte de un bucle de retroalimentación más grande para un producto, ya que la introducción final del producto en el mercado puede requerir ajustes en el proceso.⁸

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Tienda a tienda: la Comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. se desenvuelve en un canal de distribución llamado Tienda a Tienda (T.a.T.) que es una técnica de venta que nos permite llegar a la mayoría de la población, utilizando el método conocido como tienda a tienda o tradicional, que consta en la visita de distribuidores enviados por empresas a los tenderos de barrios para comercializar un producto.⁹

Panaderías y cafeterías: establecimiento que se encuentran detrás de un mostrador, vitrina donde vende principalmente productos de panadería y comidas preparadas para el consumo en el establecimiento.¹⁰

Tiendas confiteras: establecimiento que se encuentran detrás de un mostrador, vitrina donde se vende principalmente confitería en promociones al menudeo.¹¹

Tiendas de paso: establecimientos que se encuentran detrás de un mostrador vitrinas donde se venden principalmente cigarrillos, bebidas confiterías y pasa

⁸ Enciclopedia Financiera [en línea] <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-comercializacion.html> citado 21 de febrero de 2019

⁹ Experto en Marcas [en línea] <http://www.expertosenmarca.com/visita-al-retail-el-poder-del-canal-tradicional/> citado el 13 de septiembre del 2018

¹⁰ Comercializadora Marcas y Ricuras, Recursos Empresariales 2017 p11

¹¹ Comercializadora Marcas y Ricuras, Recursos Empresariales 2017 p11

bocas al menudeo (no se vende aseo personal y del hogar) están ubicados en zonas de alto tráfico durante horas laborales.¹²

Tiendas de abastecimientos: establecimientos que se encuentran detrás de un mostrador, donde se venden principalmente categorías pertenecientes a las canastas de alimentos aseo y tocador, algunas pueden manejar fruver se ubican en zonas de alta concentración poblacional.¹³

Para la comercializadora marcas y ricuras Ltda. El desarrollo del mercado también es enfocado en establecimientos de tipología tradicional o mayorista donde su volumen de compra es más alto, de allí sobresalen los siguientes tipos de negocio:

Mini mercados: establecimientos que se dedican a la venta de todo tipo de productos al detal (alimentos, aseo personal, y del hogar frescos) gran parte de ventas se hacen por auto servicio es decir el comprador puede escoger libremente la mercancía que se encuentra en las góndolas o estanterías sin intervención del vendedor son establecimientos de tamaño igual o menor a 100 mts cuadrados.¹⁴

Supéretes independientes: establecimientos que se dedican a la venta de todo tipo de productos al detalle (alimentos aseo personal y del hogar licores) que tienen caja registradora las ventas se hacen abastecimientos (el consumidor toma los productos del a góndola) de tamaño entre 100 – 1000 metros cuadrados no hacen parte de las grandes cadenas son independientes.¹⁵

¹² Comercializadora Marcas y Ricuras, Recursos Empresariales 2017, p12

¹³ Comercializadora Marcas y Ricuras, Recursos Empresariales 2017, p12

¹⁴ Comercializadora Marcas y Ricuras, Recursos Empresariales 2017, p12

¹⁵ Comercializadora Marcas y Ricuras, Recursos Empresariales 2017, p12

Tiendas académicas: establecimientos ubicados dentro de centros educativos que venden principalmente productos comestibles para consumo en lugar.¹⁶

Mayoristas de canasta/ abarrotes: establecimientos que atienden principalmente a tenderos y manejan múltiples canastas donde hay una predominante en exhibición, diferente a confitería. Por categoría predominante se entiende aquella que tiene más del 50 % del espacio de exhibición.¹⁷

Mayoristas confiteros: establecimientos que atienden principalmente a tenderos y al canal informal. La principal categoría que manejan es confitería (más del 50 % de su exhibición corresponde a confitería).¹⁸

Mayorista multicanal: establecimiento que atienden principalmente a tenderos y al consumidor final. Manejan múltiples canastas entre ellas alimentos, confitería y licores. Ninguna de estas categorías es predominante (pesa más del 50% de su exhibición corresponde a confitería).¹⁹

CRM: es una solución de gestión de las relaciones con clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente.²⁰

¹⁶ Comercializadora Marcas y Ricuras, Recursos Empresariales 2017, P13

¹⁷ Comercializadora Marcas Y Ricuras, Recursos Empresariales 2017, P13

¹⁸ Comercializadora Marcas Y Ricuras, Recursos Empresariales 2017, P13

¹⁹ Comercializadora Marcas Y Ricuras, Recursos Empresariales 2017, P13

²⁰ Elegir CRM [en línea] <https://www.elegircrm.com/crm/que-es-un-crm> citado 27 de mayo de 2019

6.3 MARCO INSTITUCIONAL

Razón social: comercializadora Marcas y Ricuras Ltda.

Objeto social: Distribución, comercialización, compra y venta al por menor de toda clase de productos relacionados con dulcería, galletería, chocolatería, confitería, enlatados, licores, víveres y abarrotes en establecimientos especializados en el ámbito nacional.

Número de identificación tributaria: 900046406-1

Estructura jurídica actual: Sociedad Limitada.

Historia: compañía dedicada, especializada y capacitada en la comercialización de productos alimenticios de la marca COLOMBINA en la región sabana de occidente y Gualiva.

- Fue fundada en el año 2000 por el señor Ricardo Bosa Cortes
- Se inscriben 2001 en cámara de comercio y legaliza su existencia como empresa LTDA.
- Debido a la gran demanda en la región y la dificultad de llegar a todos los clientes, en el 2004 se inicia el proyecto portafolio A (salsas, conservas y confitería) y B (enlatados, galletas y chocolates), el cual consistía en dividir el catalogo en dos portafolios con el propósito de incrementar las ventas y al mismo tiempo sembrar más líneas de producto en los clientes; esto generó 12 empleos nuevos en la compañía y un nuevo centro de operaciones.
- Esta idea fue un éxito total, Marcas y Ricuras creció un 65 % en sus ventas. Este plan ejecutado por parte de la empresa es vista con buenos ojos por parte del socio aliado COLOMBINA S.A en especial por el gerente de ventas de su momento FERNANDO VALENCIA que decide que todos los aliados en el país deben manejar el mismo esquema de portafolio dando a

COLOMBINA una fuerte participación en el mercado e incrementando las ventas del canal T.A.T nacional en eso años.

- 2005 COLOMBINA S.A brinda un reconocimiento a Comercializadora Marcas y Ricuras otorgándole el premio interno del SOCIO ALIADO PLATINO el cual lo beneficio no solamente económicamente a la empresa sino también en ser tenido en cuenta en cualquier decisión que tomara la multinacional.
- A partir de ese momento Marcas y Ricuras participan en la toma de decisiones de los planes de marketing y proyectos pilotos de COLOMBINA S.A ejecutados para los aliados, así lo ha hecho durante una década.

Es así como la compañía llega a convertirse en uno de los aliados más importante para COLOMBINA S.A. y en una de las empresas más sólidas de la región.

Comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. Se encuentra ubicada en la zona urbana del municipio de Madrid, en la carrera 10 Número 7 - 61 barrió la Lorena bajo el mando del señor Ricardo Bosa Cortes (gerente general), fundador de la compañía.

Sector económico: Conforme a la clasificación de los sectores económicos en Colombia, Comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. Hace parte del sector terciario.²¹

Subsector: Según el código G4711 (CIIU) La empresa comercializa al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco.

La edad de la empresa al año 2018 la empresa tiene 18 años. De acuerdo a la clasificación de las empresa se considera micro empresa, ya que solo trabajan 27

²¹ PELLICER, Teresa, "El Sector De La Construcción." España. Universidad de Valencia, 2004. P. 67

personas, y los activos no tienen un valor superior a los 500 salarios mínimos según la ley 905 de 2004.²²

- a) En la empresa solo se tienen 27 trabajadores y un gerente
- b) En la empresa sus activos totales son entre quinientos (500) y menos cinco mil (5000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El Número total de empleados actualmente Comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. Cuenta con 27 empleados de los cuales el 100% son permanentes. (27 empleados, 20 cuentan con un contrato a destajo y 4 a término indefinido.)

Áreas funcionales:

Se cuentan con tres áreas funcionales que son:

- Área Administrativa: Emplea 1 persona
- Área ventas: Emplea 13 personas
- Área Operativa: Emplea 3 personas.
- Área entrega: 7 personas

Antigüedad promedio por niveles jerárquicos la antigüedad promedio es de:

- Gerencia general promedio: 17 años
- Secretaria promedio: 1 año
- Fuerza de ventas promedio: 3 años
- Bodega promedio: 4 años
- Transporte promedio: 3 años
- Supernumerario promedio: 1 mes

²² Congreso de la Republica de Colombia [En Línea] https://www.enlace-apb.com:8143/interSSIStatic/static/resources/Normatividad/leyes/LEY905_AGOSTO_2_DE_2004.pdf- citado 27 de mayo de 2019

Misión: Ser una empresa innovadora, eficiente y responsable, que comercializa productos colombiana, a través de una cultura de servicios y crecimiento, aportando al desarrollo del comercio de la sabana de Cundinamarca a través de una fuerza de ventas especializada y soportada por un excelente servicio, representando en tiempos de entrega, disponibilidad de producto y respuesta inmediata a cualquier necesidad de nuestros clientes.

Visión: Comercializadora marcas y ricuras Ltda. Tienen la visión de ser la empresa líder en innovación de distribución de productos de confitería, preferida por los clientes a través de un servicio óptimo y sostenido que garantice calidad a través de una organización ligera, eficiente, sólida y comprometida.

Políticas generales, objetivos generales, estrategias generales y por área no las hay.

fase del negocio : La empresa se encuentra en la fase de crecimiento, ya que su portafolio de productos que tiene un gran potencial; sin embargo es necesario realizar inversiones para mejorar la calidad del servicio y el desarrollo de clientes potenciales en los actuales mercados donde se encuentra la empresa.

Actualmente la preocupación es el posicionamiento en otros sectores, el crecimiento está enfocado principalmente en el desarrollo del canal TAT, mini mercados, supéretes, en donde se adelantó la implementación de un vendedor directo para la atención de supermercados y supéretes en los municipios de Mosquera, Funza, Madrid, Facatativá y Zipacon en las denominadas rutas internas, pero aún falta una gran parte del mercado como los son las zonas foráneas (utica, Villeta, Guaduas, Sasaima, Albán y La Peña) y las tiendas académicas (universidades y colegios).

En los últimos años la empresa se trasladado a una bodega más amplia, lo ha incrementado el volumen de inventario. Facilitando la satisfacción de la demanda del canal t.a.t en la sabana de occidente.

6.4 MARCO LEGAL

Ley 905 del 2 de agosto de 2004. "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones",²³ Por la cual estimula la promoción y la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de pymes. La cual le permite a la organización desenvolverse dentro del ámbito competencia leal de la comercialización de productos alimenticios de confitería, galletería y enlatados.

Ley 590 del 10 de julio de 2000. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".²⁴ Por la cual estimula la formación para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas. La cual comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. Fue beneficiaria por esta ley en el momento de su fundación recibiendo algunos beneficios gubernamentales.

Ley 1314 del 13 de julio de 2009. "Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento".²⁵ los informes contables y, en particular, los estados

²³ Congreso de la Republica de Colombia [En Línea] http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html citado 13 de septiembre de 2018

²⁴ Congreso de la Republica de Colombia [En Línea] http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html Leyes citado 13 de septiembre de 2018

²⁵ Congreso de la Republica de Colombia [En Línea] http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html citado 13 de septiembre de 2018

financieros, brindan información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras. Con tal finalidad, en atención al interés público, expide normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información, en los términos establecidos en la presente ley. La comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. Se rige a esta ley brindando información clara y transparente al estado de sus movimientos financieros y contables que realiza la organización.

Ley 1735 del 21 de octubre de 2014. "Por la cual se dictan medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales y se dictan otras disposiciones."²⁶ Los recursos captados por las sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos deben mantenerse en depósitos a la vista en entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, según reglamentación del Gobierno nacional, la cual incluirá normas en relación con el manejo de efectivo que estas sociedades puedan tener para la operación de su negocio. El Banco de la República podrá celebrar contratos de depósito con estas sociedades en los términos y condiciones que autorice la Junta Directiva del Banco de la República. Corresponderá al Gobierno nacional establecer el régimen aplicable a estas entidades, incluyendo la reglamentación del límite máximo para la razón entre el patrimonio y los depósitos captados por la entidad, además de toda aquella que garanticen una adecuada competencia. La organización se rige a esta ley por la disposición de pagos electrónicos de clientes y proveedores

²⁶ Presidencia de la Republica de Colombia [En Línea]
<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/LEY%201735%20DEL%2021%20D E%20OCTUBRE%20DE%202014.pdf>

manteniéndose dentro del ámbito de vigilancia dictado por la superintendencia financiera de Colombia.

Ley 1676 de 2013. "Por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias."²⁷ Las normas contenidas en la presente ley tienen como propósito incrementar el acceso al crédito mediante la ampliación de bienes, derechos o acciones que pueden ser objeto de garantía mobiliaria simplificando la constitución, prelación y ejecución de las mismas. La organización se ha regido a esta ley debido a créditos bancarios que han sido necesarios en el desarrollo estructural y financiero de la compañía.

Ley 1429 de 2010. "Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo".²⁸ La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. Pequeñas empresas como lo es comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. Es beneficiaria en los aportes de los primeros años gravables a partir de su actividad económica y contratación de personal.

Ley 1819 de 2016" Por medio de la cual se adopta una Reforma Tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la

²⁷ Congreso de la Republica de Colombia [En Línea] http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1676_2013.html citado 27 de mayo del 2019

²⁸ Congreso de la Republica de Colombia [En Línea] http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html citado 27 de mayo de

elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones".²⁹ Su principal pilar es el incremento del IVA del 16% al 19%, este nuevo IVA que entro en vigencia desde el 1 de febrero de 2017. Para los trabajadores e independientes el monto que establecía si debían o no declarar renta quedo intacto, de esta manera los empleados o independientes con ingresos inferiores a los \$34.700.000 de pesos al año NO declararán renta. Esta ley se rige por todas las pequeñas, medianas y grandes empresas que producen y/o comercialicen productos con un valor agregado, estos entes organizacionales recolectan estos dineros que son debidamente consignados como impuesto de la nación.

Ley 1793 de 2016 "Por medio de la cual se dictan normas en materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones."³⁰ Con esta ley, solamente se podrán cobrar costos financieros y/o transaccionales por los primeros 60 días de inactividad y/o ausencia de movimientos financieros por parte del usuario, por lo que no le podrán volver a cobrar nada. De este modo la organización, podrá disponer de la totalidad del dinero depositado en sus cuentas de ahorro y depósitos electrónicos de las diferentes entidades bancarias.

Resolución 1021 de 2013 "Por la cual se adopta el manual de contratación, supervisión e interventoría del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo"³¹ es un instrumento útil que garantiza altos niveles de eficiencia y eficacia en su gestión contractual, de suerte que se logren los cometidos institucionales, bajo esquemas

²⁹ Congreso de la Republica de Colombia [En Línea] http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html citado 27 de mayo del 2019

³⁰ Presidencia de la Republica de Colombia [En Línea] <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201793%20DEL%207%20DE%20JULI%20DE%202016.pdf> citado 27 de mayo de 2019

³¹ Sistema Único de Información Normativa de la Republica de Colombia [En Línea] http://www.sice.oas.org/SME_CH/COL/Res_No_1021_2013_s.pdf citado 27 de mayo de 2019

objetivos y al amparo de compromisos éticos, donde la comercializadora marcas y ricas Ltda. Podrá participar de las diferentes convocatorias de licitaciones y contratos con diferentes entes del estado.

Resolución 3205 de 2008 "Por la cual se reglamentan las funciones de los Consejos regionales de las pymes y se fijan directrices para su organización y funcionamiento".³² Sirve como mecanismo de apoyo para la definición, articulación, ejecución, coordinación y consolidación de las políticas y los programas de promoción de la micro, pequeña y mediana empresa (en adelante Mi pyme). En este marco consultivo, los CRM pretenden el desarrollo y el fortalecimiento de las Mi pymes en el nivel regional y su articulación con las políticas, programas y acciones sectoriales en los niveles nacional y regional. En consecuencia, entre otras posibilidades de articulación, los CRM podrán hacer parte o depender administrativamente de las Comisiones Regionales de Competitividad o de alguna otra instancia creada por el Gobierno Nacional para impulsar el desarrollo empresarial.

³² Sistema Único de Información Normativa de la República de Colombia [En Línea] [http://www.suin-juriscol.gov.co/clp/contenidos.dll/Resolucion/4026825?fn=document-frame.htm\\$f=templates\\$3.0](http://www.suin-juriscol.gov.co/clp/contenidos.dll/Resolucion/4026825?fn=document-frame.htm$f=templates$3.0) citado 27 de mayo de 2019

7 DISEÑO METODOLOGICO

7.1 TIPO DE ESTUDIO

Se empleó el método descriptivo y exploratorio ya que ofrecen un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer. Esto se realiza con el fin de conocer la información inicial y continuar con una investigación más rigurosa, analizando los diferentes factores internos y externos más relevantes que de cierta manera afectan la organización. Se pretende describir la realidad de las situaciones y eventos; para definir un análisis de los procesos que involucrarán el mismo. Para la investigación será útil el enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) utilizando fases similares y relacionadas entre sí; como Llevar a cabo la observación y evaluación de anomalías, luego establecer suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluaciones realizadas así se revisaran tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis proponiendo nuevas observaciones y evaluaciones para modificar, y/o fundamentar las ideas o incluso para generar otras.

7.2 METODOS DE ESTUDIO

El método usado para la investigación se enfoca en la inducción esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema planteado. Una forma de llevar a cabo el método inductivo es proponer, mediante diversas observaciones de los sucesos u objetos en estado natural, una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase.³³

³³ Lifeder.Com [En Línea] <https://www.lifeder.com/metodo-inductivo-deductivo/> Citado 13 de septiembre 2018

7.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Se plantea las técnicas cualitativas aplicables donde se realiza una observación que lleva al investigador a optar por convertirse en un miembro más del grupo y así ganar la confianza de las personas que hacen parte de la organización la cual va a estudiar, del mismo modo realiza entrevistas y análisis de documentos donde se extrae la información necesaria que lleve al investigador a inferir en algunos aspectos importantes de la cultura organizacional.

Las técnicas a utilizar para el análisis de datos son:

Se plantearan encuestas con preguntas de opción múltiple.

La información numérica y textual recopilada se clasificara y ordenara en cuadros y texto para su respectivo análisis.

Se identifican los resultados tomados de las fuentes de información

Se realizaran los respectivos matrices que pertenecen al diagnóstico y así generar propuestas para el plan estratégico.

Seguido de la fase del diagnóstico se formulara el plan estratégico para la organización.

7.4 POBLACION

La población en estudio es la base de datos de clientes que está compuesta por 3.480 personas naturales y jurídicas.

7.5 MUESTRA

Se tomó una muestra aleatoria del 10% de los clientes que son 380 personas se reunirán los datos y tablas que brinda la compañía, como total de ventas de cada vendedor, ventas por mes, año y documentos legales sobre la vigencia y estados actuales de la organización

Tabla 1. Calculo tamaño de muestra finita

Parámetro	Insertar Valor
N	3.800
Z	1,645
P	50,00%
Q	50,00%
E	4,00%

Tamaño de muestra

"n" =

380,57

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{3.800 * 1,645^2 * 0,50 * 0,50}{0,4^2 * (3.800 - 1) + 1,645 * 0,50 * 0,50}$$

Nivel de confianza	Z _{alfa}
99.7%	3
99%	2,58
98%	2,33
96%	2,05
95%	1,96
90%	1,645
80%	1,28
50%	0,674

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Erro de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

$q = (1 - p)$ = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Fuente: elaboración propia

7.6 TABULACION DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Frente a la recolección de datos, el siguiente paso consiste en una representación de estos de manera directa y concisa. La tabulación y procesamiento de datos es manual lo cual se extraerá la información requerida por medio de un conteo y luego se realizaran las gráficas correspondientes

Elaborando así tablas y/o matrices, fáciles de leer y que de manera general que ofrezcan una acertada visión de las características más importantes de la organización.

7.7 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos arrojados por la investigación son analizados mediante la elaboración de matrices en Excel y calificados según el criterio del grupo investigador. Adicional se utiliza el software para el análisis estructural, prospectivo y de planificación como lo es el software MICMAC.

8 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LTDA

8.1 AUDITORIA EXTERNA

Se estudia la empresa comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. En el ambiente externo donde interactúa con diferentes oportunidades y amenazas existentes. Incluye la identificación, análisis y apreciación de factores del entorno (ver matriz de análisis integrado del entorno anexo A), la posición estratégica y competitiva de la empresa, la evaluación de la cadena productiva y clúster, la matriz del perfil competitivo MPC, la elaboración del perfil e oportunidades y amenazas del medio POAM, matriz de evaluación de factores externos EFE y el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

8.1.1 MATRIZ DE ANÁLISIS INTEGRADA DEL ENTORNO

Las empresas grandes y pequeñas, son entidades socio económicas que interactúan con todo aquello que lo rodea. Todos esos elementos que están alrededor condicionan las posibilidades de éxito, desarrollo, crecimiento y en ocasiones la desaparición de empresas. De ahí radica la responsabilidad de la mayoría de investigadores, directivos y empresarios que coinciden el grado de conocer y saber que ocurre en su entorno empresarial. El análisis de la organización es una necesidad, la problemática radica en los diferentes factores que influyen en la compañía que simplemente desconocía o ignoraba.

El entorno puede contener grandes amenazas al futuro de las empresas, pero al mismo tiempo aportarles importantes oportunidades. Depende de cómo el empresario, directivo o investigador contrarresta los acontecimientos en el entorno, la mayoría de las cuales escapan del control directo de los mandos de la empresa. La matriz de análisis integrada del entorno es un instrumento de guía y

control para el análisis de la comercializadora marcas y ricuras Ltda. en donde se establecen una serie de factores, que son determinados de fuentes de información correctas para el proceso de captura y selección de la información, con el propósito de analizar los principales elementos que intervienen en la organización.

8.1.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL POAM

Las compañías son vistas como organismos que tienen relación con su entorno. El medio de una empresa es la fuente de oportunidades y amenazas. Como resultado, una planeación triunfante necesita de un guía que dirija hacia las áreas favorables evitando las amenazas que existan en el entorno.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor influye en el entorno y constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.³⁴

Tabla 2. Perfil de oportunidades y amenazas del POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTORES LEGALES									
Plan ordenamiento territorial	x							x	
Decreto 1471 de 2014	x						x		
Decreto 3075 de 1997	x						x		
Decreto 612 de 2000	x							x	

³⁴ Serna Gómez Humberto (Cap. 5. Planeación Y Gestión Estratégica) RAM Editores 1996 / Citado 02 De Abril De 2019

Decreto 4125 de 1991	x							x	
Resolución 2652 de 2004	x							x	
Resolución 2505 de 2004	x						x		
NTC 512-2 de 2004	x							x	
Certificación INVIMA	x						x		
ISO 9001 2015	x							x	
FACTORES DEMOGRAFICOS									
Tamaño de población	x							x	
Estratificación de la población		X							x
Nivel educativo			X						x
tasa de natalidad			X						x
Distribución regional	x							x	
Emigrantes en el país		X							x
Ingresos familiares	x							x	
Consumo canasta familiar	x							x	
Lugares visitados por la población		X							x
Tipo de vivienda		X							x
FACTORES SOCIALES									
Diversidad étnica en Colombia		X							x
Diversidad cultural en Colombia		X							x
ubicación geográfica	x							x	
sector turístico		X							x
Sistema de salud			X						x
Reformas al sistema de seguridad social					x				x
tendencias de acceso a la educación		X							x
Tendencias de consumo	x							x	
Conservación de las tradiciones						X			x
Desempleo en la región						x		x	
FACTORES ECONOMICOS									
Tasa representativa en el mercado 2019					x			x	
Tasas de usura 2019					x			x	
Tasa de inflación 2019					x			x	
Tasa de desempleo 2019					x			x	
Crecimiento de la economía	x								x
Ingresos del sector manufacturero		X							x
Indicé de precios al consumidor					x				x

Alternativas financiamiento empresarial	x						x		
Incremento en los precios de los alimentos				x				x	
Incremento del PIB		X						x	
FACTORES TECNOLOGICOS									
Soluciones novedosas de capacitación	x						x		
Conectividad	x						x		
Identificación por radiofrecuencia		X						x	
Reconocimiento de voz			X						x
Captura digital de imágenes		X						x	
Impresión portátil	x							x	
Códigos de barras 2D			X						x
Sistemas de localización en tiempo real		X						x	
Administración remota de dispositivos		X							x
Seguridad inalámbrica y de terminales	x						x		
FACTORES GLOBALES									
Conceptos móviles	x							x	
Experiencias de uso del producto			X						x
Nueva oferta a través de multinivel				x				x	
Productos a domicilio por membresía				x				x	
Estación de radio por Internet y podcasts					X				x
Máquinas vending				x				x	
Formatos alternos a tu modelo de negocios original				x			x		
Eventos deportivos con causa		X							x
Alimentación saludable		X							x
Los millennials		X							x
FACTORES DEL ENTORNO AMBIENTAL									
La economía circular					X				x
Las compras responsables		x					x		
Las infraestructuras verdes			X						x
La agricultura sostenible					X			x	
La captura y reciclaje de carbono			X						x
La cultura empresarial abraza la sostenibilidad		x							x
economía colaborativa	x							x	
Responsabilidad ambiental empresarial	x						x		
Energía limpia corporativa			X						x

economía del agua		x						x	
-------------------	--	---	--	--	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

8.1.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.³⁵

Tabla 3. Matriz de perfil competitivo MPC

Factores críticos de éxito	COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LTDA			JD DISTRIBUCIONES		T.A.T DE OCCIDENTE		UNILEVER	
	Peso	Calificación	Peso Pond	Calificación	Pond	Calificación	Pond	Calificación	Pond
Participación el mercado	0,3	4	1,2	4	1,2	3	0,9	4	1,2
Competitividad de precios	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Logística	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Calidad del servicio	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Calidad del producto	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
servicio al cliente	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Publicidad	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3

³⁵ joseacontreras.net [En Línea] <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm> /citado 02 de abril de 2019

Total	1,00		3,4		3,8		3		3,7
-------	------	--	-----	--	-----	--	---	--	-----

Fuente: Elaboración propia

Comercializadora marcas y ricuras Ltda. Con respecto a su competencia, evidencia un posicionamiento bastante estable brindando una calificación de 4 en calidad en el servicio que prestan, permitiendo así una mayor fidelización con respecto a sus competidores brindando calidad y servicio a sus clientes. La participación activa en el mercado se ha profundizado debido a los precios, aunque en algunos casos ciertos productos se adquieren más económicos con respecto a la compañía debido a la rueda de negocios que mantiene COLOMBINA con clientes de compras de mayor envergadura.

Los factores con mayor peso son la participación en el mercado y la calidad del producto (con una calificación de 4) puesto que son estos los que determinan los ingresos de la compañía, la competitividad en los precios y la logística.

Seguido por el servicio al cliente y publicidad (donde se determinaron con una calificación de 3) puestos que estos factores determinan las variables mencionadas anteriormente en menor medida.

La empresa con la mayor calificación es JD distribuciones con un 3.8 por la cobertura y posicionamiento que maneja además de la calidad que oferta y las técnicas que utiliza.

En segundo lugar se encuentra la empresa Unilever con un 3.7, donde ofrece un excelente producto y por último T.A.T de Occidente con un 3, puesto que sus precios no la constituye la opción más favorable.

Lo anterior indica que la Comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. Tiene un gran potencial para expandirse en el mercado y lo que más se hace necesario es la ampliación de la cobertura mediante distribución en nuevos mercados.

8.1.4 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

La matriz de la evaluación de factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información que provienen de los factores de tipo económico, demográfico, social, tecnológico, global, político y gubernamental.³⁶

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

EVALUACION FACTORES EXTERNOS			
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Decreto 1471 de 2014	0,048	4	0,19
Decreto 3075 de 1997	0,076	4	0,30
Resolución 2505 de 2004	0,048	4	0,19
Certificación INVIMA	0,048	4	0,19
Tamaño de población	0,071	4	0,29
Distribución regional	0,071	3	0,21
Ingreso familiares	0,029	4	0,11
Consumo canasta familiar	0,038	3	0,11
ubicación geográfica	0,052	3	0,16
Tendencias de consumo	0,033	3	0,10
Alternativas financiamiento empresarial	0,043	4	0,17
Soluciones novedosas de capacitación	0,024	3	0,07
Conectividad	0,048	3	0,14
Seguridad inalámbrica y de terminales	0,043	3	0,13
La cultura empresarial abraza la sostenibilidad	0,043	2	0,09
AMENAZAS			
Existencia de competencia local en el mercado	0,048	3	0,14
Tasa representativa en el mercado 2019	0,062	2	0,12
Tasas de usura 2019	0,043	1	0,04

³⁶ joseacontreras.net [En Línea] <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm> citado 02 de abril de 2019

Tasa de inflación 2019	0,048	1	0,05
Tasa de desempleo 2019	0,042	1	0,04
Formatos alternos a tu modelo de negocios original	0,043	2	0,09
21	1,000		2,95

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. Se toman las amenazas y las oportunidades de mayor impacto para evidenciar los factores de gran importancia para la organización. En ella los factores económicos son lo de gran amenaza, debido a que estos factores tienden a tener cambios esporádicos. Los factores sociales, legales, tecnológicos y sociales demuestran más oportunidad que amenaza debido al desarrollo del sector en donde se desenvuelve la organización.

El promedio de las oportunidades es mayor al promedio del riesgo de amenazas para la organización como se evidencia en la matriz (la calificación de las oportunidades oscila entre 3 y 4 en cambio las amenazas su clasificación oscila entre 1 a 3).

8.1.5 ANÁLISIS DEL SECTOR LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Las 5 fuerzas de Porter ayudan a evaluar el atractivo y los riesgos de un sector determinado. En la matriz plantea 5 fuerzas que conforman la estructura de la organización.³⁷

Rivalidad competitiva

Amenazas de nuevos competidores.

³⁷ Riquelme Leiva, Matías (2015, Junio). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Retrieved from <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Poder de negociación de los compradores

Poder de negociación de los proveedores

Productos sustitutos

Tabla 5. Las 5 fuerzas competitivas de Porter

FUERZAS COMPETITIVAS	PARTICIPACIÓN			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B
Rivalidad entre empresas.						
participacion en el mercado	X			X		
competitividad de precios	X			x		
calidad del producto	X			x		
servicio al cliente		X		x		
lealtad del cliente		X		x		
habilidad para solucionar problemas	x			x		
Nuevos competidores.						
Disponibilidad de productos	X			X		
Monto de inversion inicial	X			X		
Requerimientos legales	X			X		
Dominio del proceso logistico		X		X		
Calificacion y disponibilidad del mercado		X			X	
Conocimiento del sector		x			x	
Poder de compradores.						
Exigencias		X			X	
Cumplimiento en el pago	X			X		
Periodo de compra		X			X	
Ubicación		X		X		
Volumen	X			X		
Formas de pago	x			x		
Poder de proveedores.						
Precios	X			X		
Ubicación		X			X	
Plazo de pago	X			X		
Calidad		X		X		
Puntualidad	X			X		
servicio al cliente		x			x	
Productos sustitutos.						
Nuevos productos		x			x	
Adquisición del producto en otro lugar	X			X		
Productos similares a bajo precio	X			X		
Nuevos medios de ditribucion		X		X		
Nuevos metodos de recoleccion		X		X		
Nuevos proveedores	x			x		

Fuente: Elaboración propia

Dentro del análisis que se realizó a la organización encontramos las siguientes situaciones:

RIVALIDAD COMPETITIVA: El mercado de la competencia es pareja lo cual implica alentar una guerra de precios. Se obtiene una ventaja debido a la marca y las promocionales de apoyo por parte del proveedor principal. El sector es atractivo y de gran interés debido a los accesibles precios que se dan a los clientes con respecto a la competencia.

AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES: existen muchos factores que hacen que sea difícil la comercialización de productos que maneja la empresa, esto ocurre debido a la exclusividad que presta COLOMBINA al aliado entre ellas preventas de precios y promocionales. Otros factores importantes son la imagen, la marca y la lealtad de comprar al aliado directo. Esto implica que no sea atractivo el sector para la comercializadora, como aliado comercial la empresa se beneficia bastante de esto; Los productos de COLOMBINA S.A se centran en aumentar su línea de confitería y productos alimenticios en las marcas más fuertes y en ser apreciado por consumidor de toda índole.

El apoyo en publicidad permite que los productos se sientan apoyados de cierta forma ante el cliente, la gran mayoría de personas de este canal T.A.T. se fija mucho en los medios masivos y en mantener lo más novedoso para no perder mercado. Estos hace difícil para los nuevos entrantes tener éxito.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES: en este canal donde se desenvuelve la comercialización de confitería, salsas, galletas y enlatados es de gran consumo y de gran poder de negociación, la fuente principal son pequeños negocios, tiendas de barrios, dulcerías, mini mercados y autoservicios. Los márgenes de beneficio en cada uno de estos segmentos muestran notable poder de compra en el sector donde resulta bastante atractivo para la organización.

EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES: los proveedores en este caso COLOMBINA S.A tiene un gran poder de negociación sobre la fijación de precios debido alianza estratégica que tiene con la empresa, de cierta forma ofrecen un porcentaje bastante llamativo para el aliado con el propósito de fijar los precios al consumidor final. El sector es atractivo y de gran importancia ya que la alianza comercial de la organización con su proveedor determina una serie variables para la comercialización de los productos.

PRODUCTOS SUSTITUTOS: existe un gran número de productos sustitutos como pasteles, tortas, dulces artesanales, etc. Las otras empresas también se diferencian por marcas reconocidas, por el valor de y la disponibilidad de los productos que sustitutos no se pueden refutar. Para ello se mantiene una gran diversidad de productos para proteger y defender la compañía. El sector es de gran importancia ya que el mercado de la confitería tiende hacer cambiante debido a las influencias y tendencias de consumo que se ha visto en los últimos años.

8.1.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Es una matriz que desarrolla el nivel ejecutivo de una compañía, y completamente, según el diagnóstico estratégico. Donde identifica las fortalezas de la organización consiguiendo así sus objetivos, sirve como unidad de medida para determinar el grado de ocurrencia y capacidad de reacción ante una eventualidad.³⁸

³⁸ Serna Gómez Humberto "Manuales Para La Pequeña y La Mediana Empresa Diagnóstico Estratégico" Editorial Fondo 2015 P. 30

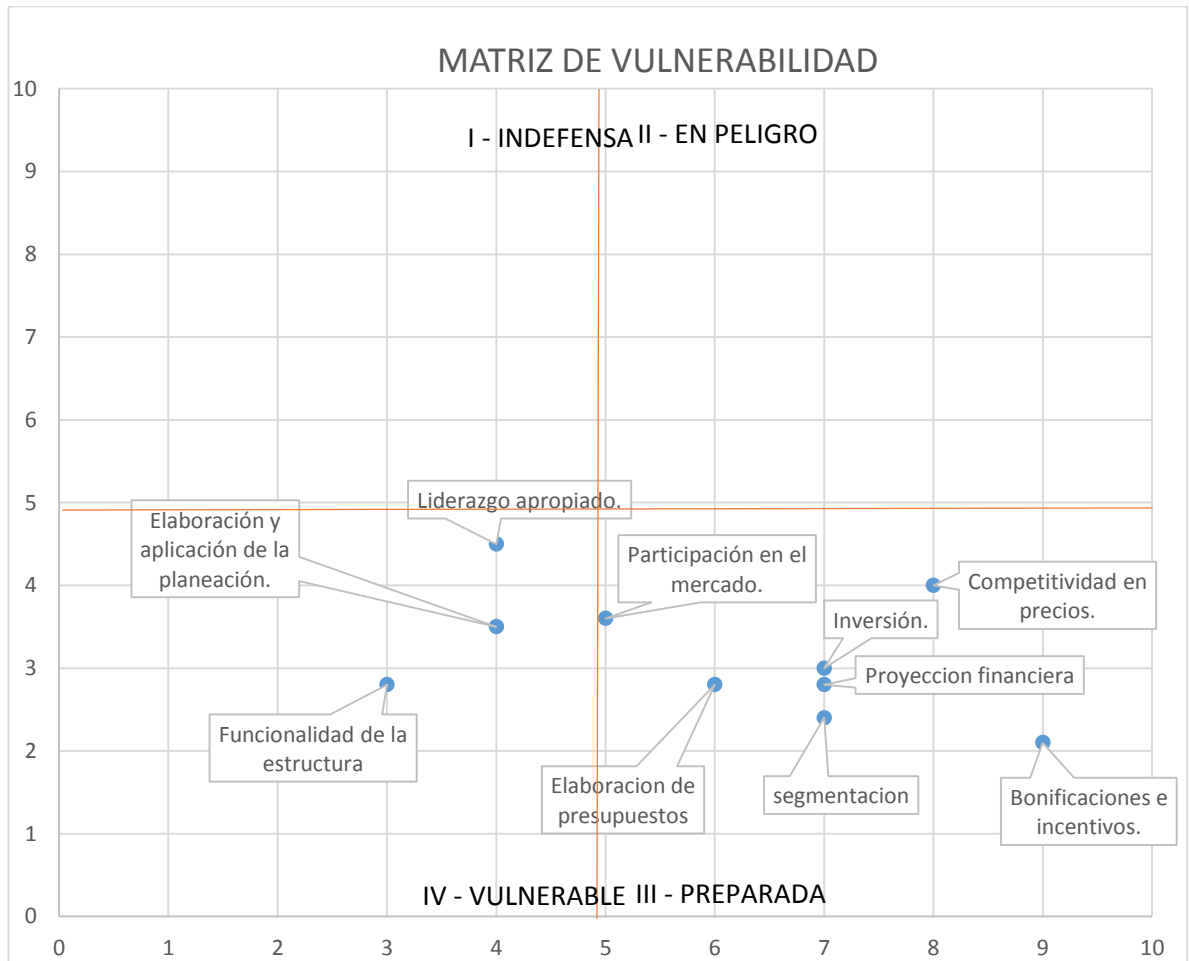
Tabla 6. Matriz de vulnerabilidad

PUNTALES	AMENAZAS	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA (1 - 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 - 1)	CAPACIDAD DE REACCION (0 - 10)	GRADO DE VULNERABILIDAD
Funcionalidad de la estructura	NO, haber una estructura formal que determine la línea de mando, funcione y obligaciones del personal de la organización	No habría trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la empresa	7	0,4	3	IV - VULNERABLE
Liderazgo apropiado.	Cambiar frecuentemente de opinión respecto a los grandes objetivos de la organización, modificar constantemente las metas de los equipos y convertir en hábito cualquier cambio de rumbo	la organización no tendría un cabeza visible y todos los empleados harían lo que quisieran y no se alcanzaría las metas	9	0,5	4	IV - VULNERABLE
Elaboración y aplicación de la planeación.	Falta de planeación que impida lograr las metas de la organización	No se sabría la acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la organización y no habría un hoja de ruta que se estableciera la actividades y tareas de cada miembro de la organización.	7	0,5	4	IV - VULNERABLE
Segmentación	la organización al no realizar una correcta segmentación del mercado puede ver reducidas sus ventas al vender a los clientes inadecuados o al no llegar al cliente objetivo	perdida de ventas y reducción de la participación en el mercado	8	0,3	7	III - PREPARADA

Participación en el mercado.	Bajar o reducir nuestra participación en el mercado a causa de una adecuada aplicación de diversas políticas	No habrían ingresos y sería necesario avaluar despidos para mantener la empresa	9	0,4	5	III - PREPARADA
Competitividad en precios.	Ofrecer precios que no sean competitivos en comparación con los de nuestros competidores perdiendo clientes y ventas.	Los clientes dejan de comprar y se pierde interés del público en la empresa.	8	0,5	8	III - PREPARADA
Elaboración de presupuestos	al no elaborar y hacer seguimiento de los presupuestos una organización puede perder el control de sus gastos y no saber de dónde va a sacar los recursos para sus diferentes proyectos	no se sabría de dónde y en que gastar los recursos que obtenga la organización	7	0,4	6	III - PREPARADA
Proyección financiera	si una organización no determina una proyección financiera no sabrá los recursos con los que cuenta y los que le hace falta para desarrollar su actividad y de donde los va sacar	No habría un control de los costos, gastos de la organización y mucho menos de donde vienen los ingresos.	7	0,4	7	III - PREPARADA
Inversión.	es importante saber de dónde se va a financiar la organización ya sean capital propio u otra en vez de prestamos	Podría poner en riesgo el desarrollo de los proyectos que tenga la empresa, para el desarrollo de su futuro.	10	0,3	7	III - PREPARADA
Bonificaciones e incentivos.	No realizar bonificaciones ni incentivos por las ventas realizadas por parte de los colaboradores	Los colaboradores perderían motivación para vender y cumplir las metas, lo que perjudicarían a la organización.	7	0,3	9	III - PREPARADA

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Matriz de vulnerabilidad - escenarios



Fuente: Elaboración propia

El cuadrante I indica que no se encuentra indefensa por lo cual no se debe tener acciones inmediatas. En el cuadrante II indica que no se encuentra en peligro. En el cuadrante III se encuentra preparada ante los factores de “participación en el mercado, inversión, competitividad de precios, proyección financiera, elaboración de presupuestos, segmentación y bonificación e incentivos. En el cuadrante IV evidencia tres factores de vulnerabilidad por lo que se sugiere mejorar

operaciones de reacción frente a los factores de “liderazgo apropiado, elaboración y aplicación de la planeación, funcionalidad de la estructura”.

8.2 AUDITORIA INTERNA

8.2.1 ENCUESTAS DE SATISFACCION AL CLIENTE

El trabajo de campo fue realizado de manera total por los investigadores, la totalidad de la encuesta fue con los clientes de la compañía en un lapso de 15 días.

Los resultados de la encuesta se presentan de manera tabulada y graficada, presentando los valores absolutos y los porcentajes. Estos a su vez se comparan con los índices de satisfacción y se realiza una narrativa de los resultados para cada una de las preguntas.

Objetivos del trabajo de campo:

- Obtener los índices de satisfacción del cliente
- Identificar los atributos y debilidades del servicio en pro del mejoramiento.
- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes con referencia a la atención de pedidos, despacho de mercancías e imagen de la compañía.

Para desarrollar la evaluación de la calidad del servicio al cliente de la empresa objeto de estudio, se desarrollan las siguientes etapas:

La muestra es el número de elementos, elegidos al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos del panel de clientes de la comercializadora.

La empresa actualmente maneja una base de datos de 3800 clientes, Esta base de datos se organiza por la cantidad de clientes censados y que compran en la compañía, de esta manera, se inicia el contacto con los clientes, empezando

desde los más compradores de la empresa. Se logra encuestar a un grupo de 380 clientes

Así, para el desarrollo de la encuesta se realiza un total de trecientos ochenta (380) Encuestas estructuradas con preguntas cerradas y en el municipio de Facatativá, Madrid, Funza y Mosquera tomada de la base de datos de clientes de la empresa. Esto implicó hacer contacto directo con las personas que realizan pedidos y/o adquieren la mercancía de la empresa.

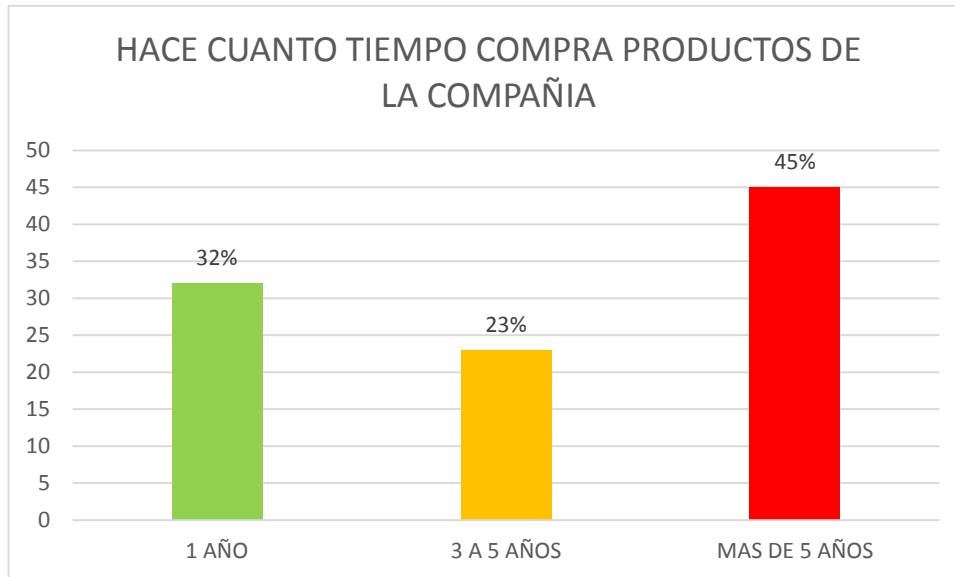
Para el desarrollo de este trabajo, se define como herramienta de medición una encuesta estructurada cuya finalidad es medir la satisfacción del cliente mediante preguntas cerradas que permiten establecer las necesidades y expectativas e índices de satisfacción.

De la siguiente encuesta se sacaron los siguientes datos:

Hace cuánto tiempo compra productos de la compañía

Porque prefiere la marca colombina con respecto a otras marcas

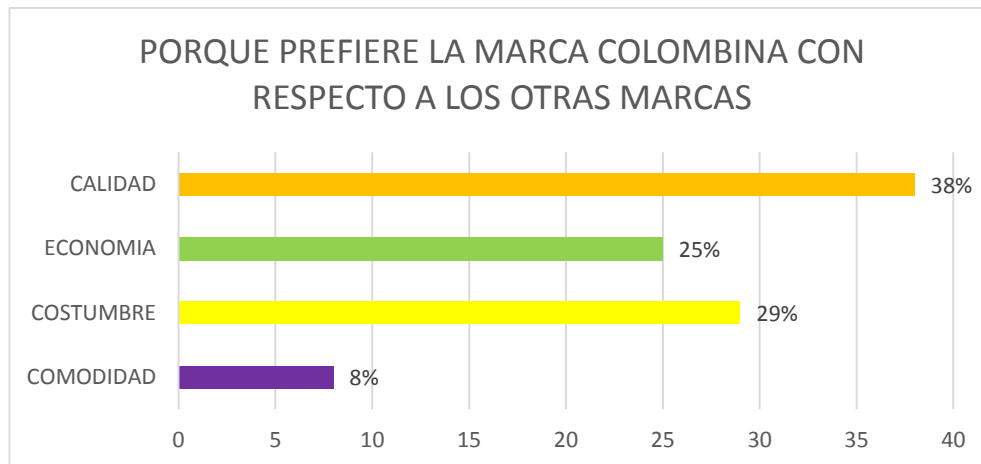
Figura 2. ¿Hace cuánto tiempo compra productos de la compañía?



Fuente: Elaboracion propia

La tendencia de compra se regula ante un lapso de un 45% de mas de 5 años, podemos deducir que estas cifras da cierto auge de fidelizacion hacia la compañía.

Figura 3. ¿Porque prefieren la marca Colombina con respecto a las otras marcas?



Fuente: Elaboracion propia

La marca Colombina que representa Comercializadora Marcas y Ricuras Ltda para la región de sabana de occidente y la región del Gualiva lanza un porcentaje alto, en el sentido de que se está trasmitiendo una imagen de calidad hacia los clientes. Lo cual permite la sensación de confianza y de seguridad en el momento de la compra.

De las siguientes preguntas que se realizaron se arrojó los siguientes datos

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = en desacuerdo

3 = indiferente

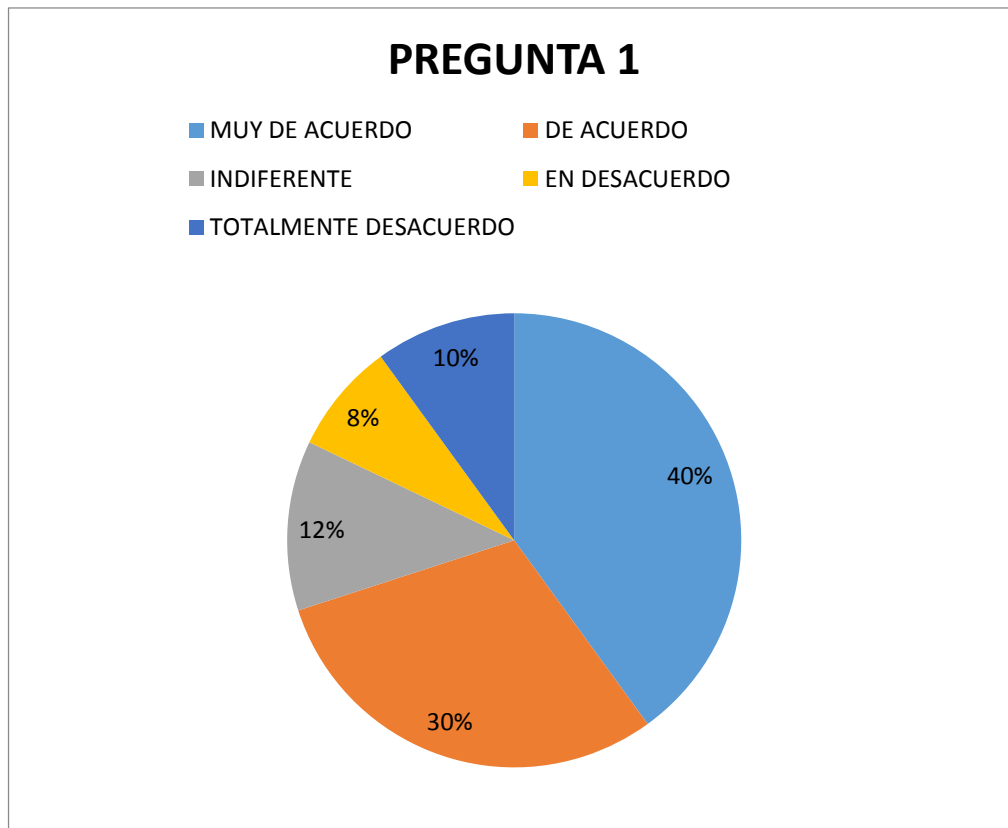
4 = de acuerdo

5 = muy de acuerdo

1. La atención que les prestan es la esperada
2. El personal se muestra dispuesto a ayudarlo y solucionarle sus problemas
3. El trato del personal es considerado y amable
4. Como cliente conoce las posibilidades que le ofrece el servicio

5. El personal da una imagen de honestidad y confianza
6. cuando acude al servicio no tiene problemas en contactar con la persona que puede responder a sus demandas.
7. El servicio que se le da le informa de forma clara y comprensible
8. el personal cuenta con recursos Materiales suficientes para brindarle atención oportuna
9. Ha podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de contactar con otros Servicios para darle solución
10. El Servicio da respuesta rápida a sus necesidades y problemas
11. Ha observado mejoras en el funcionamiento general del servicio en las distintas visitas
12. El Servicio se adapta perfectamente a sus necesidades como cliente

Figura 4. Pregunta 1 ¿La atención que prestada por la comercializadora es la esperada?



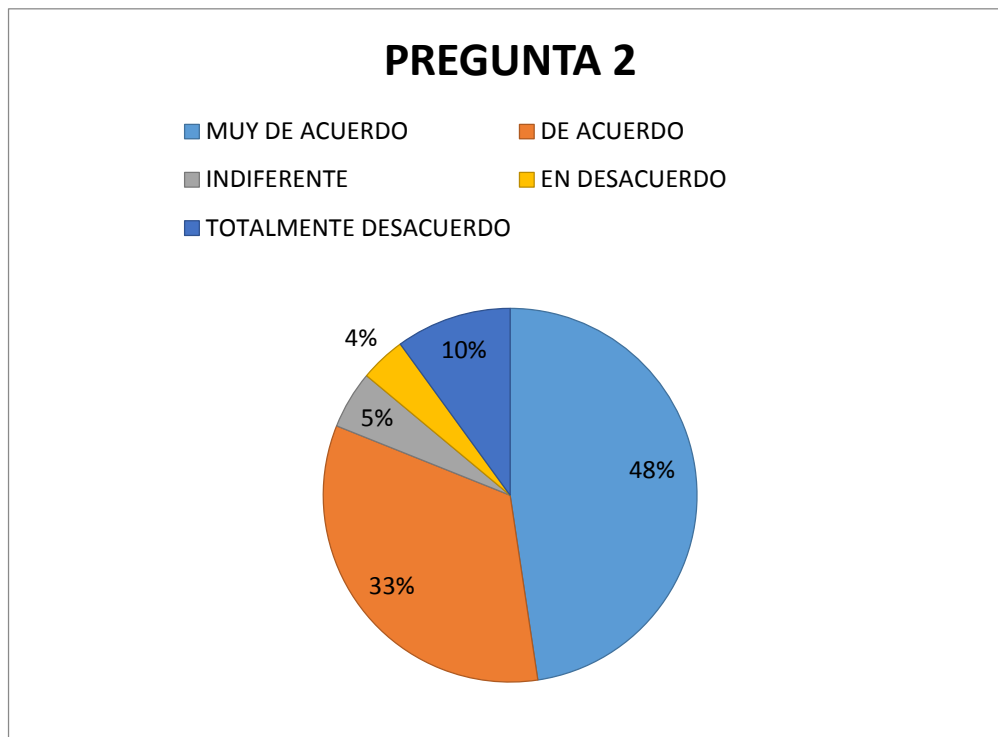
Fuente: Elaboración propia

Ya que la competencia es cada vez más fuerte, los productos ofertados son cada vez mayores y más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado. Los competidores cada vez se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación ya que los clientes son cada vez más exigentes y no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y un servicio rápido.

En esta grafica se evidencia que la atención de la organización es la esperada, aunque el 8% de la población se encuentra en desacuerdo es una porcentaje bajo

pero no será aislado; se trabajara e implementaran soluciones para lograr mínimo un 90% de satisfacción en la atención que desea el cliente, por otra parte en el aspecto positivo un 40% están muy de acuerdo y el 30% está de acuerdo por consecuente la organización debe preservar y seguir con esta proyección.

Figura 5. Pregunta 2 ¿El personal se muestra dispuesto a ayudarlo y solucionarle sus problemas?

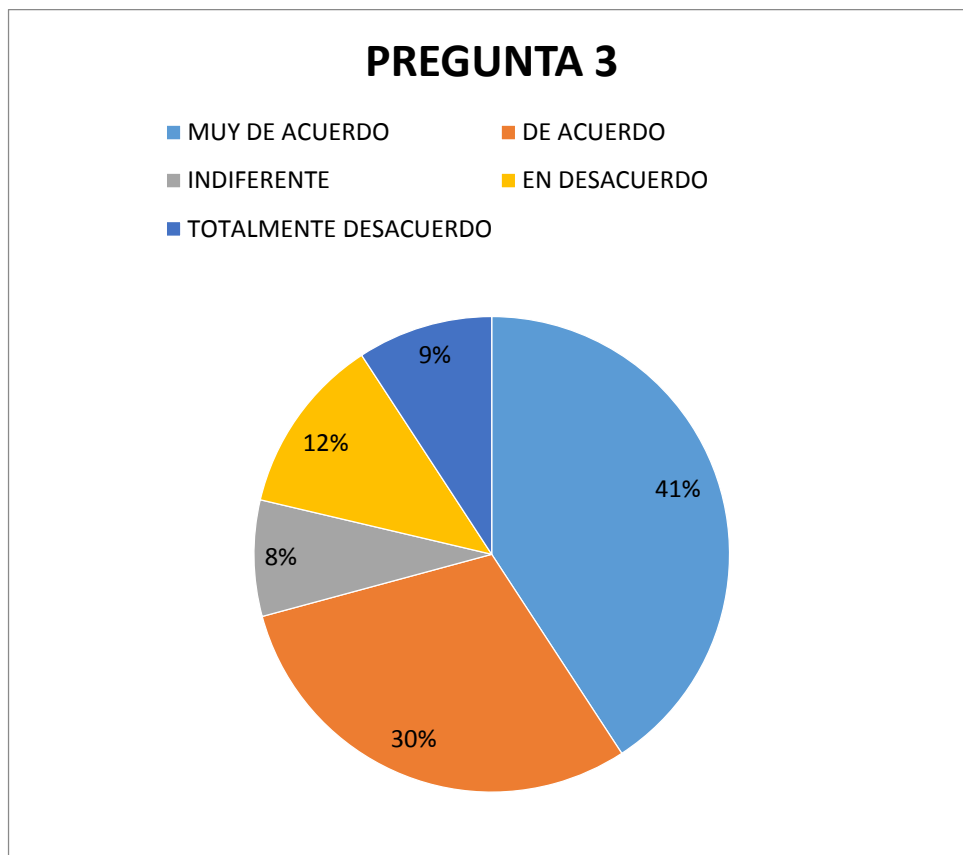


Fuente: Elaboración propia

Si un cliente recibe una buena atención, es muy probable que vuelva a adquirir los productos o que recomiende la compañía con otros consumidores la organización se empeña día a día por capacitar y motivar a sus colaboradores para que este a su vez se muestre dispuesto en la atención oportuna y este informado en la solución de problemas que puedan presentarse.

En esta grafica se ve representado que el 48% de la población está conforme con la solución y la ayuda que le brindan la compañía, esta cifra es bastante alta a comparación del 4% que no está conforme.

Figura 6. Pregunta 3 ¿El trato del personal es considerado y amable?

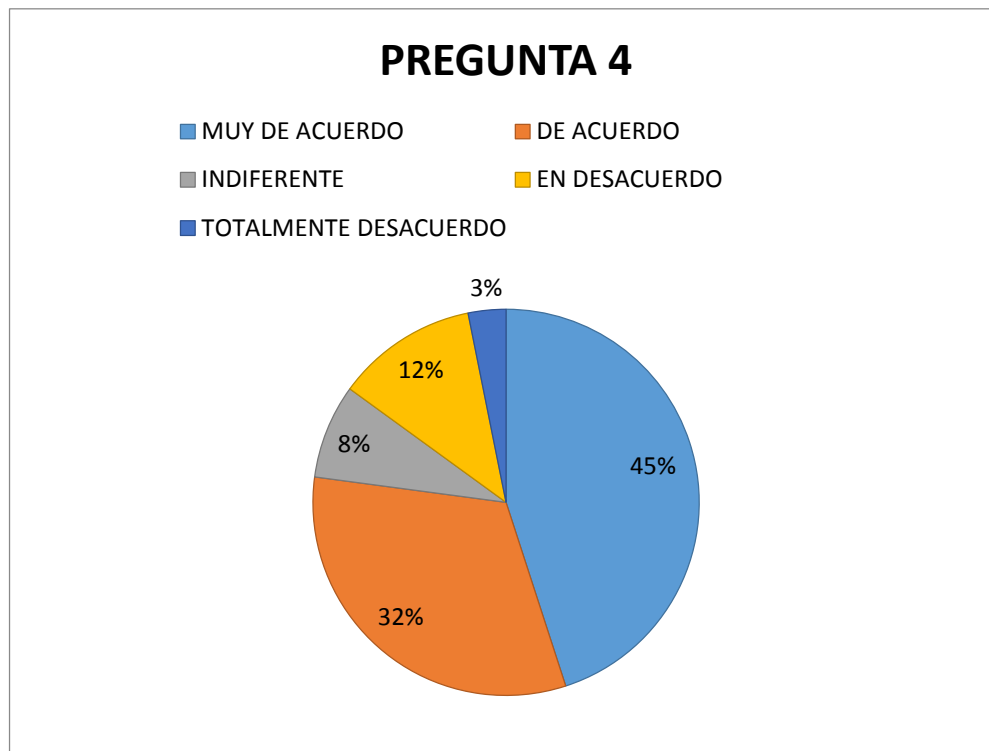


Fuente: Elaboración propia

La buena atención al cliente y el servicio que proporciona la comercializadora tiene como fin el relacionarse con los clientes y anticiparse a la satisfacción de sus necesidades. El trato de la organización con el cliente tiene como medio a un asesor el cual debe ser una herramienta eficaz quien debe interactuar con los clientes brindando asesoramiento adecuado para asegurar el uso correcto de un

producto o de un servicio; esto se ve reflejado en la gráfica donde muestra que el 41% de la población está muy de acuerdo con el trato de la comercializadora siendo este adecuado, considerado y amable.

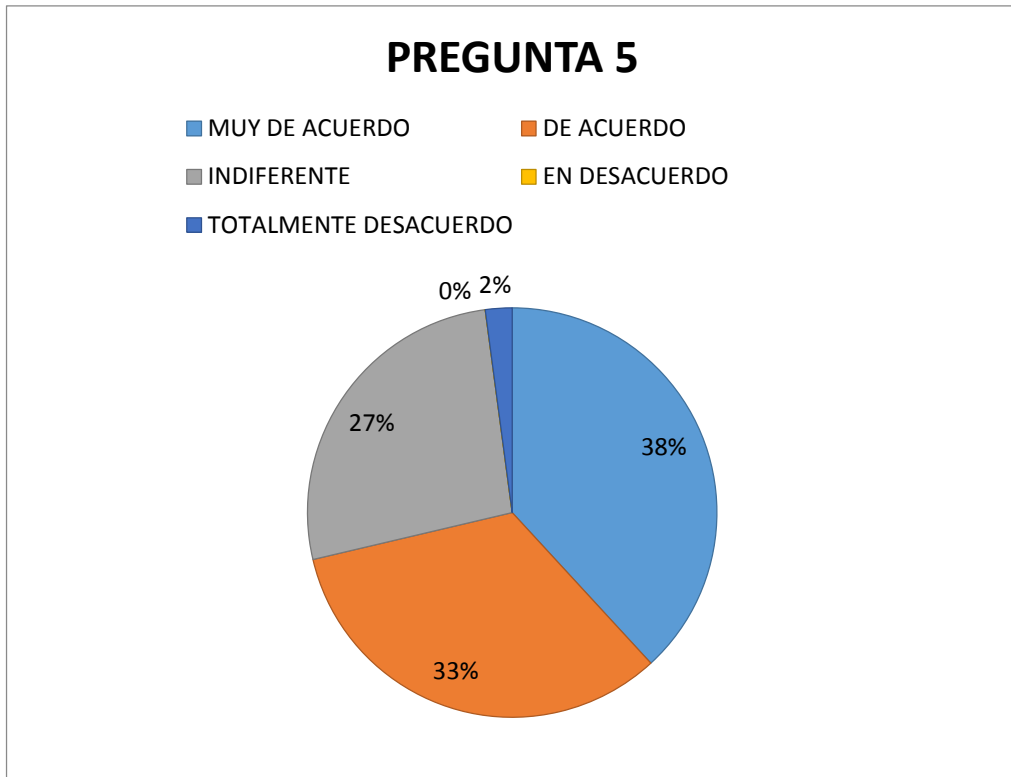
Figura 7. Pregunta 4 ¿Cómo cliente conoce las posibilidades de compra que le ofrece el servicio?



Fuente: Elaboración propia

La información que se le brinda a los vendedores en las capacitaciones y seguimientos dan resultados positivos como se evidencian en la gráfica ya que solo 45% de la población está muy de acuerdo y un 32% está de acuerdo y conoce las posibilidades de compra que ofrece de la compañía y la atención que se brinda consiste en que cada trabajador de la empresa que tiene contacto con el cliente, pueda brindar un asesoramiento y soluciones de calidad, lo cual es una oportunidad para generar satisfacción y el volumen de ventas esperado.

Figura 8. Pregunta 5 ¿El personal da una imagen de honestidad y confianza?

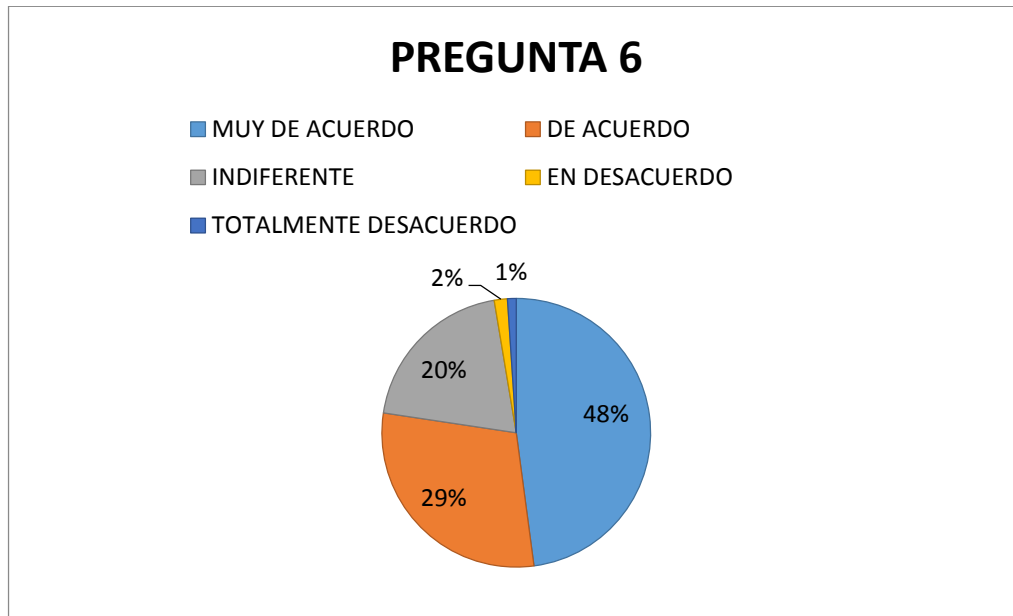


Fuente: Elaboración propia

Un punto que marca la diferencia a la hora de hacer negocios será la imagen que proyecte el asesor; debe ser congruente con lo que desea proyectar y la vestimenta y actitudes que use. La clave es que el asesor se pueda diferenciar de la competencia, causar un impacto positivo con su imagen.

La grafica evidencia que un 38% de la muestra poblacional está muy de acuerdo y un 33% está de acuerdo y reconoce que los trabajadores de la comercializadora muestran una imagen honesta y confiable aunque se tomara en cuenta ese 27% que no está de acuerdo ya que la recordación que tiene el cliente con su vendedor es importante ya que es necesaria su identificación para que no le de paso a la competencia.

Figura 9. Pregunta 6 ¿Cuando acude al servicio no tiene problemas en contactar con la persona que puede responder a sus demandas?

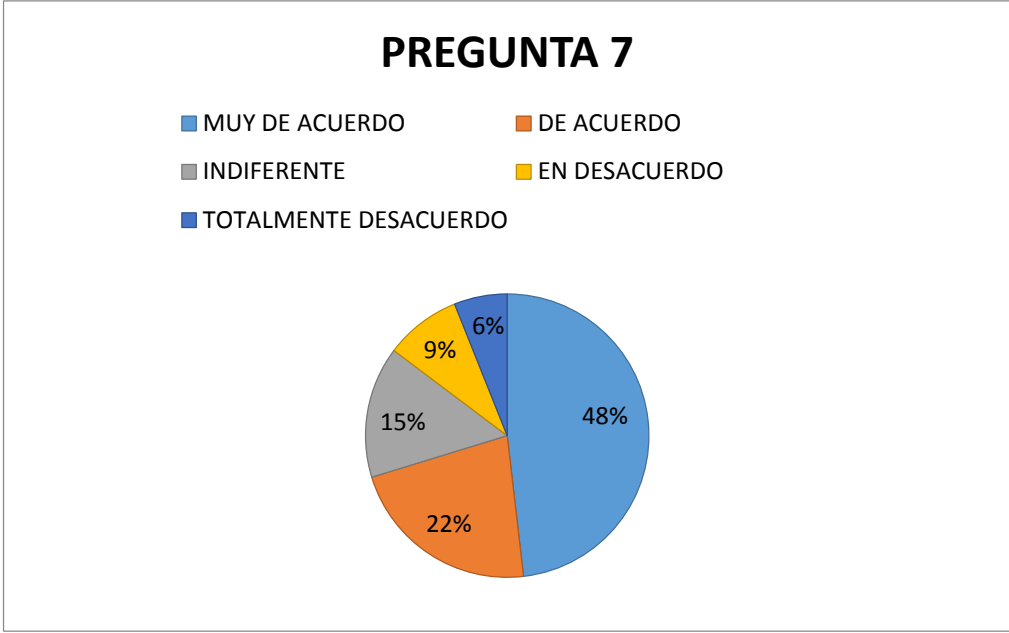


Fuente: Elaboración propia

La fidelidad de un cliente depende de la atención recibida, por lo que hay que tener claro cuáles son los procedimientos a seguir, qué cosas se pueden hacer o decir, cuando un cliente acude a la organización con una queja, lo primero que hay que hacer es concederle una atención personalizada basada en la escucha y el ofrecimiento a investigar más a fondo las causas que le han llevado al descontento.

Según el resultado de la encuesta el 48% de la población está muy de acuerdo con que el servicio acude sin problemas frente a la respuesta de sus demandas, la organización debe seguir trabajando y capacitando quizá ofreciendo una línea de atención al cliente donde la comunicación sea de manera más directa y logre llegar al menos a un 95% de sus clientes.

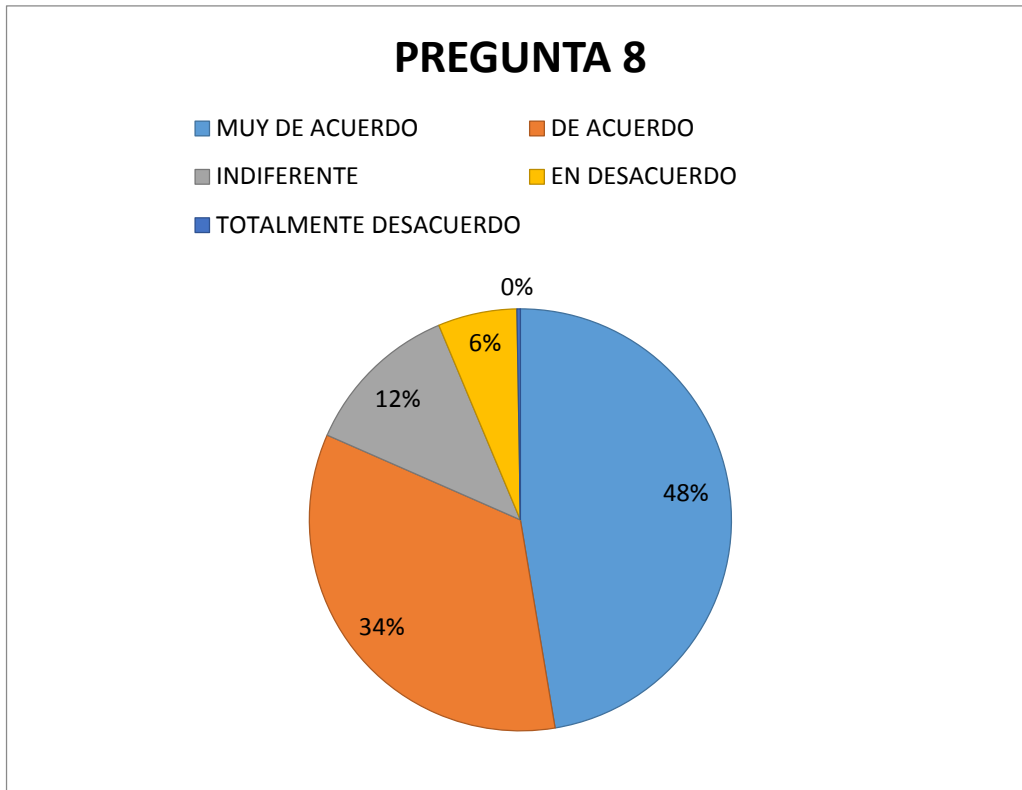
Figura 10. Pregunta 7 ¿La información de los productos que se ofrece se da de forma clara y comprensible?



Fuente: Elaboración propia

La Importancia de la Información y los datos que se perciben, se integran y generan la búsqueda necesaria lo que produce el conocimiento y permite tomar decisiones si el cliente es consciente de la información clara de los productos que adquiere seguramente seguirán comprando La grafica muestra que un 48% comprende de forma clara la información de los productos y prefiere los productos de la compañía.

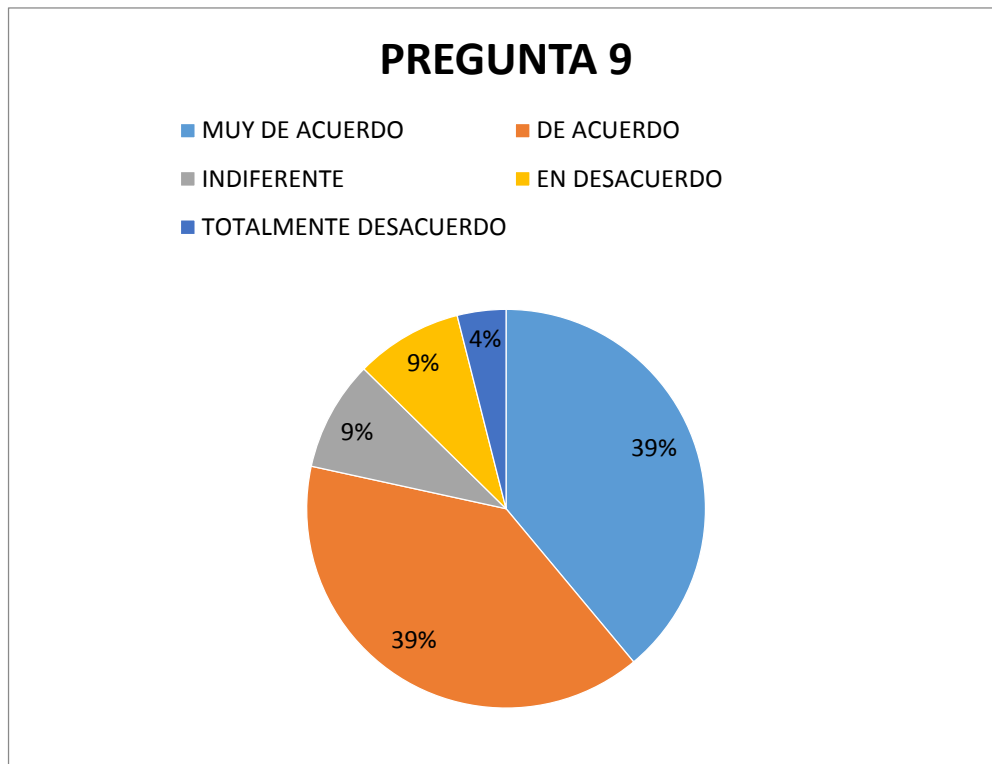
Figura 11. Pregunta 8 ¿El personal cuenta con recursos Materiales suficientes para brindarle atención oportuna?



Fuente: Elaboración propia

El 48% de la muestra conoce y está muy de acuerdo que los recursos con los que cuenta el vendedor son útiles para una oportuna atención. Este enfoque posibilita la mejora de la capacidad de registro de las diferentes solicitudes, respuestas e interacciones entre los clientes y los trabajadores encargados de atender los distintos requerimientos lo que lleva a cabo con el objetivo de suplir con las expectativas del cliente referente a la atención deseada.

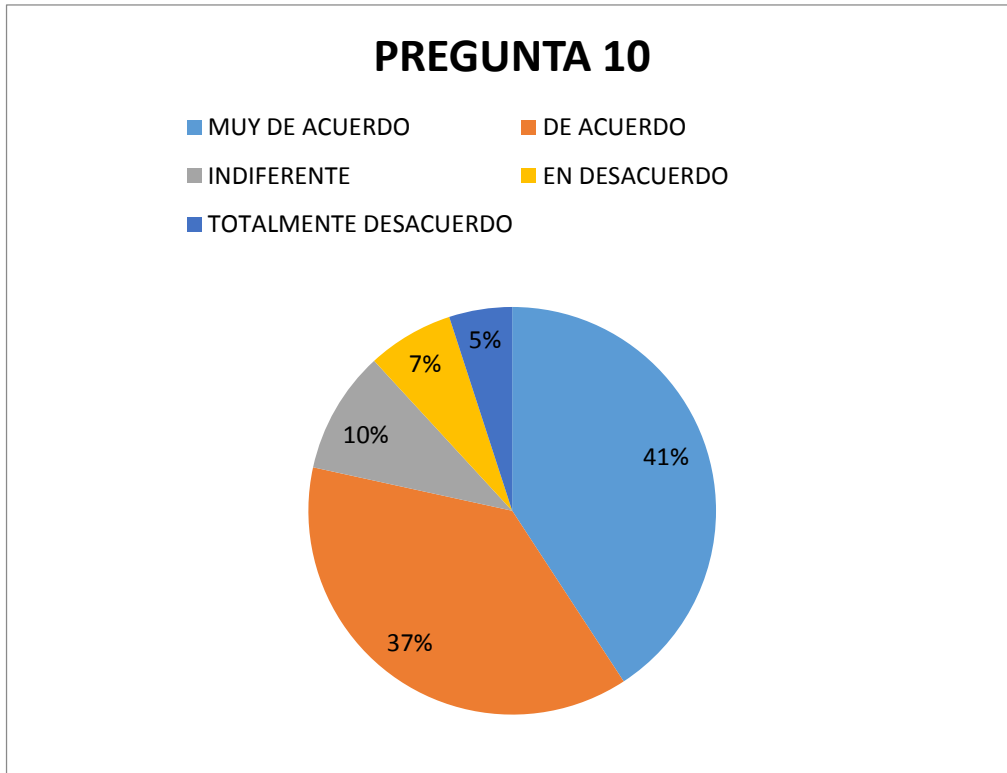
Figura 12. Pregunta 9 ¿Ha podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de contactar con otros Servicios para darle solución?



Fuente: Elaboración propia

La compañía cuenta con un mayor control acerca de las peticiones, quejas, reclamos y solicitudes gracias al rastreo de un software permite el seguimiento de cada una de estas además de los informes e indicadores que genera el sistema. Al mismo tiempo ofrece al usuario una importante herramienta de comunicación con la organización, facilitando así muchos procesos, que se puede llevar a cabo desde cualquier lugar con un acceso a internet por medio de un software. El 39% de la muestra poblacional está muy de acuerdo y el otro 39% está de acuerdo en el conocimiento los medios de comunicación con la comercializadora y los utiliza.

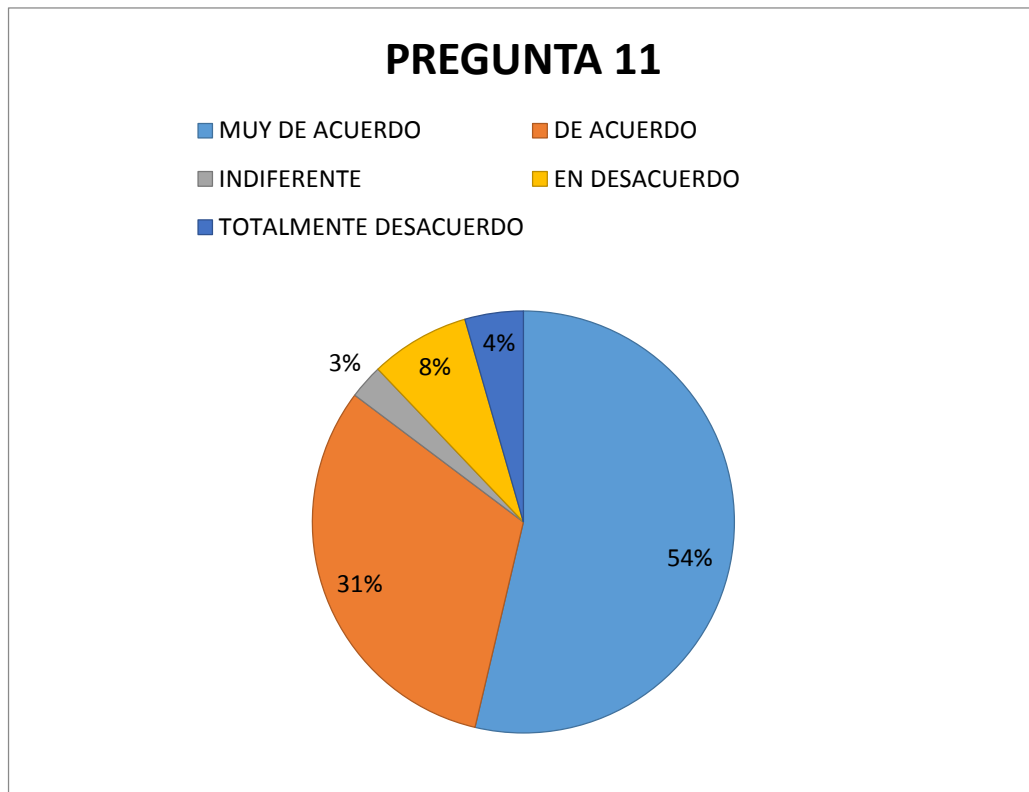
Figura 13.pregunta 10 ¿El Servicio da respuesta rápida a sus necesidades y problemas?



Fuente: Elaboración propia

La tecnología permite la conexión constante y en tiempo real entre las personas alrededor del mundo, por lo tanto, un cliente que ha establecido contacto con la compañía busca el mismo tipo de atención. Las respuestas que se otorgan son rápidas y funcionales, deben hacer sentir al cliente como un elemento importante para la empresa. El 41% de la muestra poblacional está muy de acuerdo recibe una respuesta rápida a sus problemas y necesidades esto sin dudar fortalece su fidelidad y recordación un cliente mal atendido no da buenas referencias y no recomendará la organización.

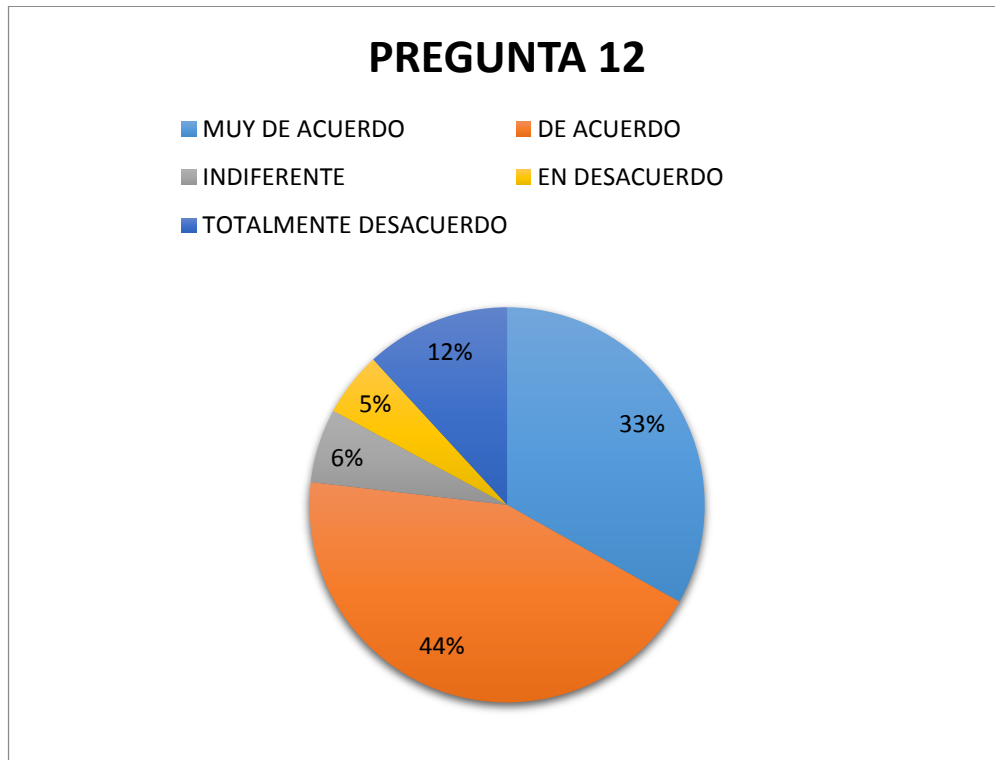
Figura 14. Pregunta 11 ¿Ha observado mejoras en el funcionamiento general del servicio en las distintas visitas?



Fuente: Elaboración propia

Lo que se refleja la gráfica es que el 54% de la población está muy de acuerdo de que la compañía se preocupa y ha mejorado el funcionamiento en el servicio y trabaja por una mejora; ya que sus visitas son recurrentes y el seguimiento que se hace con los vendedores es constante. La compañía se preocupa y es perseverante al momento de realizar un control de impacto lo que genera que la compañía esté al tanto de la frecuencia de visita que tiene el vendedor con el cliente; además de eso cada vendedor cuenta con un GPS es la aplicación donde genera las órdenes de compra el cual revela el monitoreo de las visitas y el seguimiento de cada producto, sin olvidar las visitas que son recurrentes por el supervisor quien acompaña a los vendedores verificando el servicio que este presta y el conocimiento de cada producto.

Figura 15. Pregunta 12 ¿El Servicio se adapta perfectamente a sus necesidades como cliente?



Fuente: Elaboración propia

Además de otorgar el mejor trato posible es vital incentivar a los clientes comprometidos. Puede ser a través de descuentos, ofertas especiales, regalos, eventos exclusivos u otros. La lealtad del usuario incrementará al igual que las posibilidades de re compra y la recomendación en el mercado. El 44% de la población que participo en la encuesta está de acuerdo en que la organización ofrece un servicio adecuado que se adapta a sus necesidades; pero es necesario implementar más estrategias para fidelizar aún más al cliente y que ese porcentaje logre ser más alto. Lo ideal es que el cliente se encuentre y se sienta como un ser importante para la organización y si es tenido en cuenta y recordado como parte

fundamental; esto se reflejara en la fidelización y la permanencia de compra con la compañía

Se destaca que la atención a los clientes se hace de dos formas: La primera es personalizada, donde un vendedor de la empresa se acerca al cliente, está pendiente de sus solicitudes y tramita la venta hasta su finalización. La otra es la entrega, donde el cliente recibe sus productos; pide información y consultar algún tema relacionado con los productos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la responsabilidad en la atención a los clientes Está principalmente en la fuerza de ventas. Por tal razón es importante evaluar a fondo la manera como se está atendiendo al cliente, a fin de subir los porcentajes de satisfacción pero no de ahí no radica el problema.

El problema no radica en el servicio sino en el descuido de la compañía hacia el tendero en diferentes aspectos como lo es en el apoyo de paquetes motivacionales y extra contenidos en algunos productos. Estos aspectos se dieron a saber en las sugerencias de la encuesta realizada para este proyecto.

8.2.2 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber: la capacidad directiva, la capacidad competitiva (o de mercadeo), la capacidad financiera, la capacidad tecnológica (Producción) y la capacidad del talento humano.³⁹

Tabla 7. Perfil de capacidad interna (PCI)

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Estructura organizacional				X			X		
Horizonte Organizacional				X			X		
Liderazgo.	X						X		
Toma de decisiones clara y oportuna.		X					X		
Control de la gestión.		X					X		
Elaboración y aplicación de la planeación.	X						X		
Utilidad de planes		X					X		
Frecuencia de los planes		X					X		
Actualización de la planeación.		X						X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Fidelización del cliente.				X			X		
identificación de las necesidades del cliente		X						X	
investigación de mercados		X						X	
segmentación	X						X		
Calidad del servicio.		X					X		
Uso de técnicas actualizadas de ventas.		X						X	
Posicionamiento en el mercado.	X						X		
Soporte al usuario.				X			X		
Competitividad en precios.	X						X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Contabilidad		X					X		
Conocimiento de normas NIIF		X						X	
cumplimiento normas NIIF		X						X	

³⁹ Serna Gómez Humberto “Manuales Para La Pequeña y La Mediana Empresa Diagnóstico Estratégico” Editorial Fondo 2015 P. 16

sistematización de la contabilidad		X					X		
Elaboración de presupuestos	X						X		
Responsable de la información financiera					X			X	
Proyección financiera	X						X		
Inversión.	X						X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Recursos tecnológicos.				X			X		
Software.		X						X	
Capacitación tecnológica.					X			X	
Tecnificación de Procesos				X			X		
gestión tecnológica				X				X	
Uso de la web.				X			X		
investigación y desarrollo tecnológico						X			X
indicadores de gestión tecnológica					X				X
Innovación.				X			X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Reclutamiento y selección.			X					X	
Ajustes de salarios				X			X		
Razones para bonificaciones		X					X		
Bonificaciones e incentivos.			X				X		
Inducción.		X						X	
Entrenamiento.		X						X	
Accidentalidad	X							X	
Compromiso con la compañía.		X						X	
Proceso de bienestar				X			X		

Fuente: Elaboración propia

La matriz anterior resume las capacidades principales de la compañía en cinco divisiones: directiva, competitiva, financiera, tecnológica, y gestión humana.

Las capacidades directivas se enfocan en el liderazgo, la planeación y el control los cuales se consideran fortalezas de impacto generalmente alto.

Las capacidades competitivas abarcan en la segmentación del mercado, participación del mercado y la acometividad en los precios estos factores son

considerados tanto fortalezas como amenazas por la manera en cómo se implementan en la compañía su impacto se considera medio-alto.

La capacidad financiera tiene un impacto medio-alto y se considera una fortaleza ya que la rentabilidad, la proyección financiera y la inversión son indicadores arrojan buenos resultados según los directivos.

La capacidad tecnológica se considera una debilidad puesto que los factores como capacitación, nuevos procesos tecnológicos y la gestión tecnológica entre otros no se implementan con continuidad a pesar de que tienen un impacto medio-alto.

Por último la capacidad del talento humano se considera una fortaleza en mayor parte puesto que se realiza bonificaciones e incentivos para los trabajadores; entrenamiento y los riesgos de accidentalidad son factores tienen un impacto medio-alto.

8.2.3 MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) resume y evalúa la información directiva, competitiva, financiera tecnológica y del talento humano. En el caso de la comercializadora marcas y ricuras se tomaron las debilidades y las fortalezas de alto impacto.⁴⁰

⁴⁰ joseacontreras.net [En Línea] <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm> citado de 02 de abril de 2019

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

EVALUACION FACTORES INTERNOS			
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Liderazgo.	0,058	3	0,18
Elaboración y aplicación de la planeación.	0,055	3	0,17
Segmentación	0,056	4	0,22
Posicionamiento en el mercado.	0,067	3	0,20
Competitividad en precios.	0,061	4	0,24
Elaboración de presupuestos	0,066	3	0,20
Proyección financiera	0,061	4	0,24
Inversión.	0,067	4	0,27
DEBILIDADES			
Estructura organizacional	0,067	1	0,07
Horizonte Organizacional	0,067	1	0,07
Fidelización del cliente.	0,056	1	0,06
Soporte al usuario.	0,044	2	0,09
Recursos tecnológicos.	0,050	2	0,10
Tecnificación de Procesos	0,049	2	0,10
Uso de la web.	0,050	1	0,05
Innovación.	0,044	2	0,09
Ajustes de salarios	0,041	1	0,04
Proceso de bienestar	0,042	1	0,04
18	1,0		2,41

Fuente: Elaboración propia

Las fortalezas que más influyen en la compañía son proyección financiera, competitividad de precios, segmentación y la inversión (con una calificación de 4), por ello se les ha asignado el peso más alto junto con las calificaciones más altas; seguidas con una calificación de 3 en el liderazgo, elaboración y aplicación de la planeación, posicionamiento del mercado, elaboración de presupuestos.

Las debilidades más fuertes son los recursos tecnológicos, soporte del usuario, tecnificación de los procesos y la innovación con una calificación de 2 respectivamente.

8.2.4 MATRIZ DEL PERFIL DE EVALUACION DE LA POSICION ESTRATEGICA Y DE LA ACCION (PEYEA)

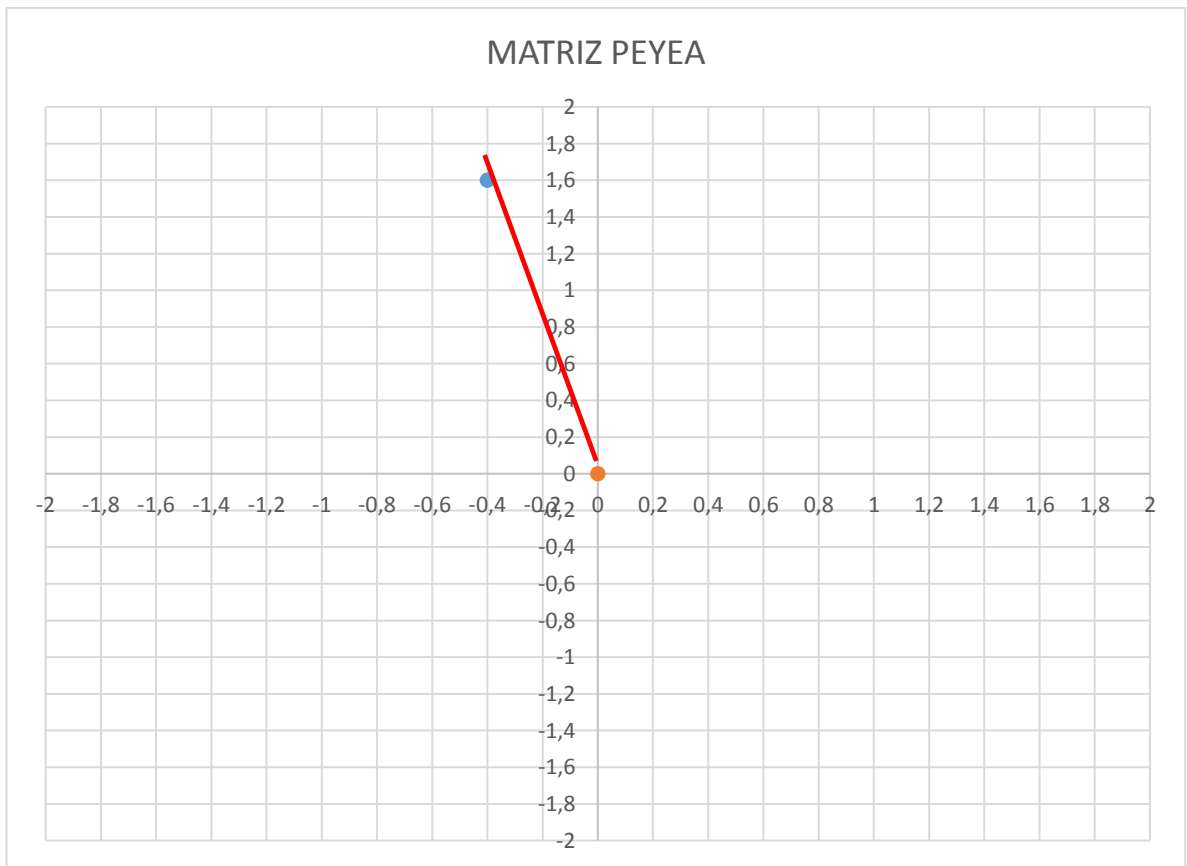
La matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción (PEYEA) ayuda a estudiar la adecuación de estrategias en la organización. Para su estudio esta matriz tiene dos ejes internos y externos 1. En lo interno se encuentra: la fuerza financiera FF y ventaja competitivas VC. 2. En lo externo se encuentra: estabilidad del ambiente EA y fuerza de la industria.⁴¹

Tabla 9. Matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción (PEYEA)

FUERZAS	CALIFICACION	PROMEDIO
FUERZAS FINANCIERAS - FF		
cumplimiento normas NIIF	6	5,6
sistematización de la contabilidad	5	
Elaboración de presupuestos	6	
Proyección financiera	6	
Inversión.	5	
FUERZAS DE LA INDUSTRIA - FI		
competitividad de precios	5	4

⁴¹ joseacontreras.net [En Línea] <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm> citado 02 de abril de 2019

calidad del producto	6	
servicio al cliente	4	
lealtad del cliente	1	
Conocimiento del sector	4	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE - EA		
Conectividad	-4	
Tendencias de consumo	-5	
Tamaño de población	-5	-4
Existencia de competencia local en el mercado	-1	
ubicación geográfica	-5	
VENTAJA COMPETITIVA - VC		
Participación el mercado	-4	
Competitividad de precios	-4	
Logística	-5	-4,4
Calidad del servicio	-3	
Calidad del producto	-6	



VC +FI	X	-0,4
EA + FF	Y	1,6

Fuente: Elaboración propia

Los factores que se tuvieron en cuenta fueron aquellos que más incidencia tenían en su categoría y la calificación asignada según la capacidad que tiene la empresa con cada uno de estos donde 1 o -1 es peor y 6 o -6 es mejor.

Realizando el trazo de los puntos hallados en el plano cartesiano se tiene que las estrategias debe ser implementadas para el cuadrante superior izquierdo esto quiere decir que ha obtenido una fuerza financiera en una estable industria que no está creciendo, la empresa no tiene ventaja competitiva en una industria estable y creciente, por lo tanto se determina que tiene tendencia de perfil conservador.

9 FORMULACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LTDA

9.1 ESTRATEGIA GERENCIAL

9.1.1 SOTFWARE MIC MAC

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.⁴²

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

En la calificación de la matriz MIC MAC se tomaron 15 factores de cambio con un grado alto de incidencia que presenta la organización.

⁴²Prospectiva.Eu[EnLínea]http://www.prospectiva.eu/cursoprospectiva/programas_prospectiva/mic_mac

Tabla 10. Matriz MIC MAC factores de cambio

N°	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPCION	TEMA
1	REGULACION DE COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS	REGCOMERAL	Regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional	LEGAL
2	TASA DE USURA 2019	TASUSURA	toda empresa en el territorio colombiano de cierta manera necesita de los bancos o de entes que presten dinero legalmente por lo que con lleva a unas tasas de usura mínimas lo cual son representadas en los créditos que necesita	ECONOMICO
3	TAMAÑO DE POBLACION	TPOBLACION	La población es un factor de gran determinación, ya que de este se realiza diferentes estudios para la ejecución del consumo de los bienes y servicios.	DEMOGRAFICOS
4	COMPETITIVIDAD EN PRECIO	COMPPRECIO	La competitividad en el precio genera un impacto de gran importancia en las organizaciones. Una empresa es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido	COMPETITIVO
5	UBICACION GEOGRAFICA	UBICGEO	Posición es la pose o postura de algo o alguien. El concepto también puede emplearse con referencia a su disposición o ubicación. Geográfico, por su parte, es un adjetivo que nombra lo que está vinculado con la (la ciencia que se encarga de describir nuestro planeta).	DEMOGRAFICOS
6	TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO	TRMER	Este factor es de gran incidencia a todo sector comercial de toda índole ya que algunos bienes y servicios en especial materias primas y productos tecnológicos se ven afectados por las altas y bajas del dólar estadounidense	ECONOMICO

7	TASA DE INFLACION	TASINF	La inflación como en cualquier país afecta todo empresario ya que la desvalorización o valorización de la moneda incide en la comercialización de los bienes y servicios	ECONOMICO
8	SEGMENTACION MISION DE COMPRA	SEG	Divide un mercado en segmentos más pequeños de compradores (tiendas de paso, mini mercados, tiendas académicas, panaderías, cafeterías, mayoristas y supéretes) que tienen diferentes necesidades características y comportamientos que requieren estrategias o mezclas de marketing diferenciadas.	COMPETITIVO
9	INVERSION A FUTURO EN LA ORGANIZACION	INV	Las inversiones son colocaciones de capital en ciertas actividades que pueden ser comerciales o civiles, con la finalidad de alcanzar un rendimiento económico. En la organización se debe invertir y buscar con esto, obtener ganancias mayores a largo plazo. La inversión será satisfactoria si se cumplen los siguientes elementos: rentabilidad, tiempo y riesgo.	COMPETITIVO
10	GESTION TECNOLOGICA	GESTEC	La gestión tecnológica es una de las disciplinas que está generando un interés creciente en el campo de la dirección estratégica. La gestión tecnológica se puede definir como un conjunto sistemático de procesos orientados a la planificación, organización y ejecución de actividades relacionadas.	COMPETITIVO
11	INNOVACION EN LA ORGANIZACIÓN	INNV	Una innovación es la introducción al uso de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. Para que haya innovación hace falta, como mínimo, que el producto, el proceso, el	COMPETITIVO

			método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa.	
12	PROYECCION FINANCIERA	PROYFIN	Análisis que se desarrolla para anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o pérdidas de un proyecto comercial. A partir de una proyección financiera, un empresario o un emprendedor cuentan con información valiosa para tomar decisiones sobre sus negocios.	COMPETITIVO
13	FIDELIZACION DEL CLIENTE	FIDCLIEN	La lealtad del cliente es una pieza clave para el rendimiento de una empresa, lógicamente. Sin embargo, ofrecer un producto o servicio innovador, de calidad, no es suficiente hoy en día para conseguir clientes fieles. Su fidelización, por lo tanto, se hace necesaria mediante estrategias de fidelización efectivas, capaces de propiciar esa confianza y lealtad.	COMPETITIVO
14	TENDENCIAS DE CONSUMO EN EL CANAL T.A.T	TENDCONS	<p>El canal de distribución tradicional tienda a tienda o TAT en las últimas décadas en un argumento de alto importancia, sufriendo un proceso de cambio muy significativo basado en la modernización del sector. Las tiendas de barrio se convierten en un sector de actividad significativa para los comerciantes a consecuencias de los cambios originados de la demanda, es decir, en los consumidores, y a los cambios producidos en la oferta, en las empresas y sus políticas de comercialización.</p> <p>En relación con la distribución, las principales tendencias son: continuación de la apertura de supermercados, hipermercados y centros comerciales, mayor número de franquicias, aumento en la importancia de las marcas propias, importancia constante de las tiendas de barrio y los</p>	CULTURALES

			supéretes y popularización de internet como instrumento de compra	
15	ACCESIBILIDAD A MICROREDITOS	ACCMICROCR	Este tipo de créditos cuentan con diferentes modalidades. Regularmente, en los microcréditos se paga semanal o quincenalmente, por lo que si el crédito se les otorga a doce personas o pequeños empresarios que deseen invertir en un proyecto o en sus mismas empresas.	ECONOMICO

Fuente: Elaboración propia

9.1.2 VARIABLES DEL MIC MAC

Las influencias oscilan entre 0 y 3, con la posibilidad de identificar influencias potenciales:

0: sin influencia

1: Débil

2: influencia moderada

3: fuerte influencia

P: influencias potenciales

Tabla 11. Variables estratégicas clave: Método MIC MAC

	1 : REGCOMERAL	2 : TASUSURA	3 : TPOBLACION	4 : COMPPRECIO	5 : UBIGGEO	6 : TRMER	7 : TASINF	8 : SEG	9 : INV	10 : GESTEC	11 : INNV	12 : PROYFIN	13 : FIDCLIEN	14 : TENDCONS	15 : ACCMICROCR
1 : REGCOMERAL	0	1	1	3	0	0	1	0	2	0	1	3	0	1	3
2 : TASUSURA	2	0	1	P	1	P	P	1	2	1	0	P	1	3	P
3 : TPOBLACION	3	1	0	2	2	1	0	2	2	1	1	2	1	3	3
4 : COMPPRECIO	3	P	3	0	2	P	P	2	3	2	1	3	0	P	3
5 : UBIGGEO	0	0	3	2	0	2	0	3	3	1	2	2	1	2	2
6 : TRMER	3	P	2	P	2	0	P	2	3	1	0	P	0	3	3
7 : TASINF	P	P	2	P	0	P	0	0	P	0	0	P	0	P	P
8 : SEG	0	0	2	1	3	1	0	0	2	0	2	2	0	2	3
9 : INV	3	2	2	3	1	1	P	2	0	1	1	2	0	2	3
10 : GESTEC	0	0	2	0	2	0	0	1	2	0	3	3	0	0	0
11 : INNV	0	0	0	0	0	1	0	2	2	0	0	1	0	0	0
12 : PROYFIN	3	P	2	3	0	P	P	2	P	2	2	0	0	3	P
13 : FIDCLIEN	0	0	1	3	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0
14 : TENDCONS	2	3	3	P	1	3	P	3	1	2	1	P	0	0	P
15 : ACCMICROCR	3	P	1	2	0	P	P	1	0	0	0	P	0	P	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Elaboración propia

9.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS CLAVE: MÉTODO MIC MAC

En la matriz MIC MAC se evidencia las variables que se califican según la influencia y la dependencia potencial, dentro del plano de estas calificaciones del cual depende de cuatro cuadrantes para la compañía.

En el primer cuadrante se encuentra las variables de entrada donde se posiciona la variable tasa representativa del mercado.

En el segundo cuadrante con una tendencia alta y baja dependencia se ubica las variables: ubicación geográfica, el tamaño de la población, la inversión, las tendencias de consumo, la segmentación, la regulación comercial de alimentos.

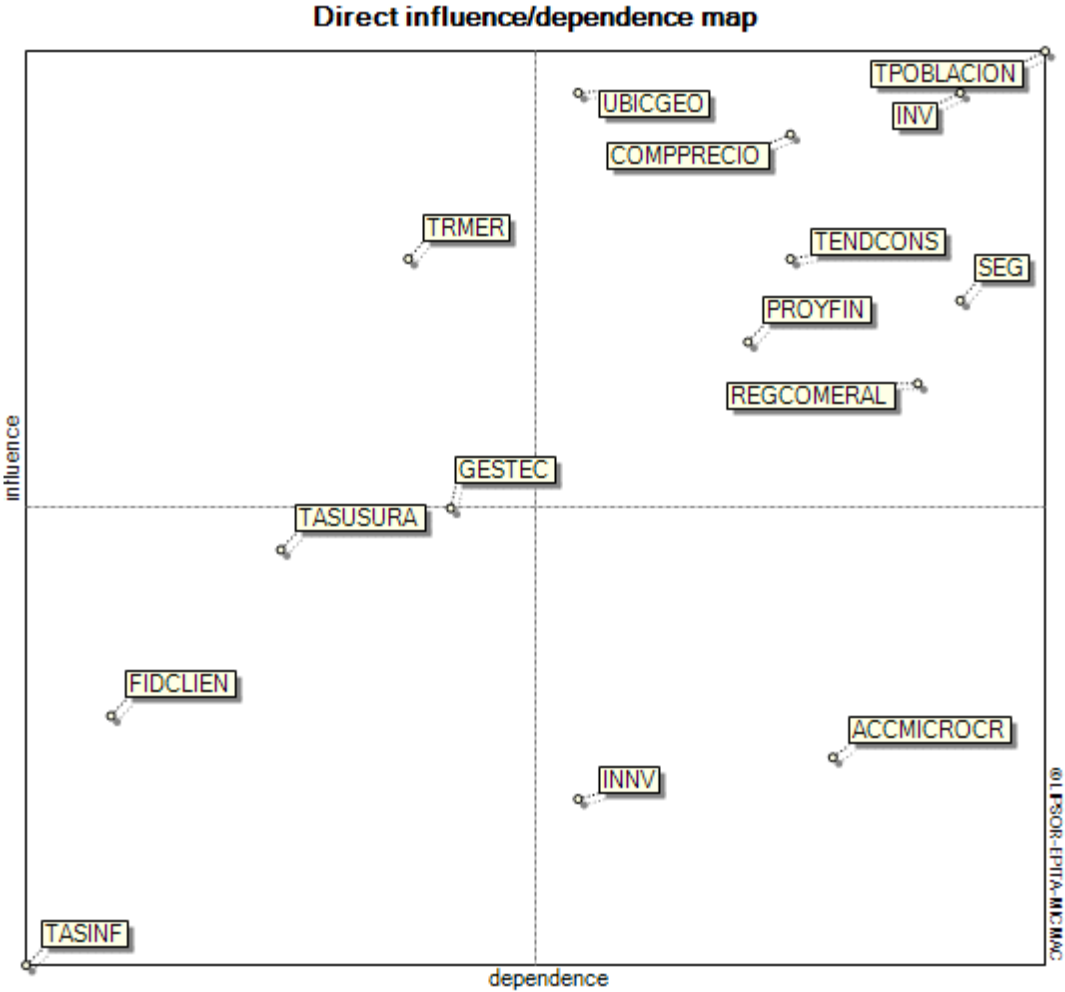
En el tercer cuadrante se evidencia la variable acción a microcréditos.

En el cuarto cuadrante se ve apuesta la variables fidelización de clientes y tasa de inflación.

En el quinto cuadrante se sitúa la tasa de usura, la gestión tecnológica y la innovación.

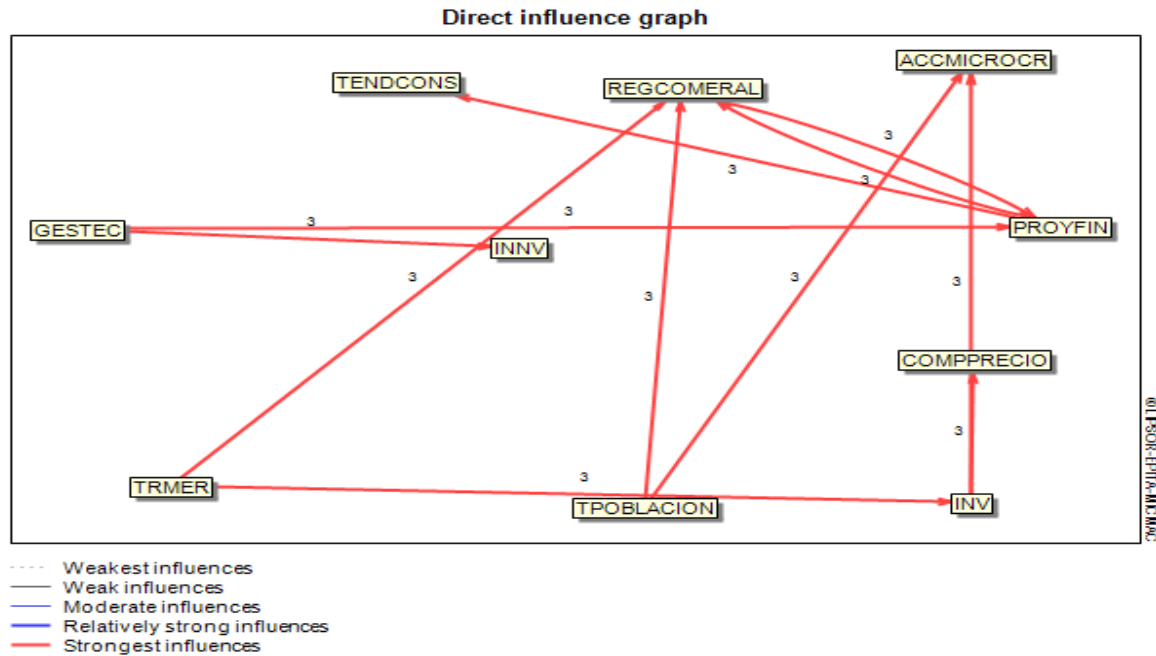
La gran mayoría de variables se sitúan en la el segundo cuadrante dando a conocer que estas variables se denominan en doble vías lo cual indica que son variables de enlace.

Tabla 12. Identificación de variables estratégicas clave: método MIC MAC



Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Grafica directas de influencia: método MIC MAC



Fuente: elaboración propia

Variables motrices: a) tasa representativa del mercado: como indicador económico es parte fundamental de una serie de variables en el comportamiento del mercado nacional afectando directamente a la organización, en productos importados como es el caso de los enlatados de pescado.

Variable de enlace: a) tamaño de la población: el crecimiento de la población ha generado una gran demanda de algunos artículos que entre otras cosas ha sido beneficioso, sin embargo los diferentes líneas de productos ofrecidos por la competencia han afectado el posicionamiento de algunas marcas que maneja a organización.

b) ubicación geográfica: el área donde se desenvuelve la organización es privilegiada debido a la cercanía con la ciudad de Bogotá, lo cual permita acceso

flujo de transporte de mercancía, sin embargo de algunos municipios del Gualiva no tienen vías de acceso a sus poblaciones lo cual dificulta los procesos logísticos de entrega para algunos clientes de esa región en tiempo de invierno.

c) inversión: Las inversiones son colocaciones de capital en ciertas actividades su finalidad de alcanzar un rendimiento económico. En la compañía se debe invertir y buscar obtener ganancias mayores a largo plazo. La inversión será satisfactoria si se efectúan las consecutivas recapitulaciones: renta, tiempo y compromiso.

d) competitividad de precios: la competitividad de precios genera un impacto importante dentro de la compañía, a su vez permite cubrir costos de la organización y obtener rendimiento sobre el capital de inversión. Estos cambios drásticos de precios pueden generar deficiencia en el crecimiento de la organización ante el mercado actual.

e) tendencias de consumo: las tendencias de consumo tienden a volver a lo básico, toman medidas preventivas frente al consumo de algunos productos y una restrictiva demanda frente a la moda.

f) proyección financiera: la economía se comienza a recuperar con un crecimiento moderado, se prevé en el 2019 que esta tendencia jalonada a un comportamiento positivo logre favorecer a las empresas con respecto a las diferentes variables del anterior.

g) segmentación misión de compra: Dividir un mercado en segmentos más pequeños de compradores, con diferentes necesidades, características y conductas que requieren tácticas o mezclas de marketing diferenciadas.

h) regulación de comercialización de alimentos: Regular las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional implica una variable de constantes cambios, debido a la situación actual del país en temas económicos y sociales.

Variables de resultados dependientes: a) accesibilidad a microcréditos: esta modalidad de financiación se ha caracterizado por prestar dineros a las compañías, ya que resulta dependiente de las diferentes actividades financieras de las empresas que por lo general usan estos medios de financiación para pagar o amortizar sus deberes financieros.

Variables autónomas: a) inflación: por lo general la inflación genera un ambiente de preocupación que puede interferir en el poder adquisitivo y que de manera conjunta y afecta empeora la capacidad de consumo, por lo tanto las empresas comienzan a generar nuevas estrategias ante esta problemática.

b) fidelización de clientes: la lealtad de un cliente hacia una marca, producto y/o servicio es una variable compleja, donde influye una serie aspectos como son las sensaciones, vivencias y experiencias del consumido; Trabajo por el cual la mayoría de organizaciones se empeñan en dar lo mejor de sí. Puesto que es la carta de presentación hacia sus clientes.

Variables de pelotón: a) innovación: en un mundo globalizado donde la competencia es cada vez mayor la innovación entra como pieza fundamental en el desarrollo empresarial. Hoy en día trae beneficios económicos, sociales y de mejoramiento continuo.

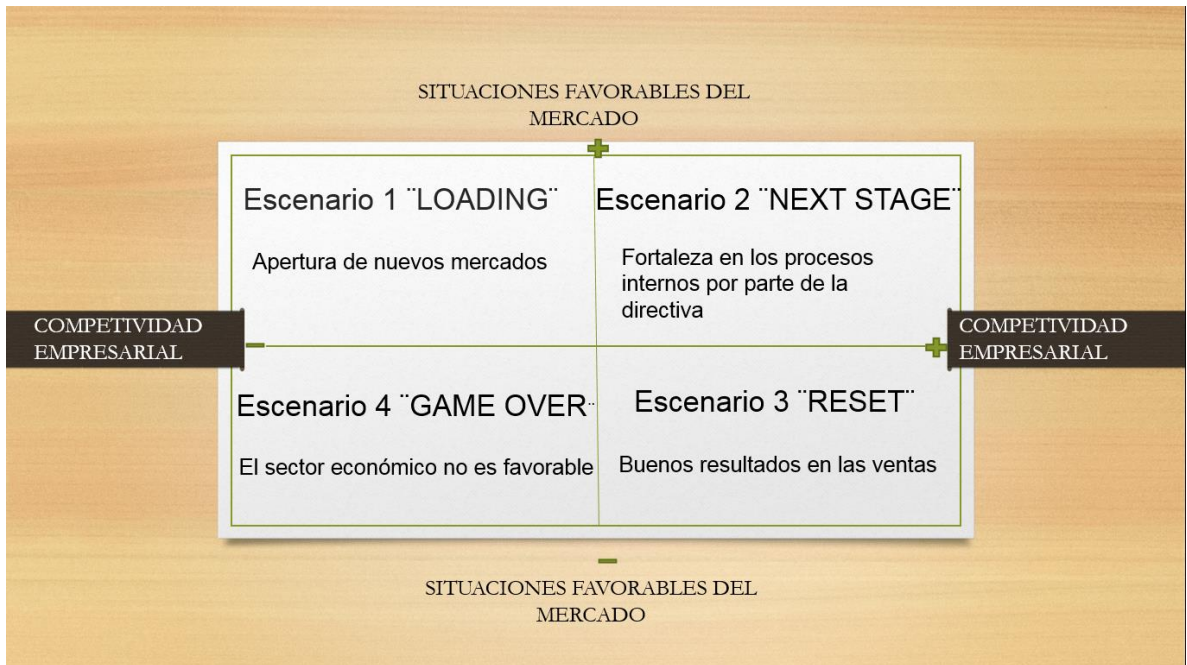
b) gestión tecnológica: En un mundo donde la globalización juega un papel determinante la gestión tecnológica entra como herramienta fundamental para el

proceso de actividades en mejora del desarrollo tecnológico de una organización, algunos empresarios coinciden que tienen una connotación importante en la administración, la gerencia y la gestión de procesos en diferentes ámbitos.

c) tasa de usura: el mercado es el que determina la tasa de usura; la superintendencia financiera de Colombia como ente vigilante valida esta información y lo certifica cada mes, esto es de vital importancia para cualquier empresa determina el interés promedio en el momento de adquirir un crédito.

9.3 CRUZ DE EJES DE PETER SHWARTZ

Tabla 14. Método de cruz ejes de Peter Schwartz



Fuente: Elaboración propia

ESCENARIO 1 "LOADING"

planteará la apertura de nuevos mercados , dicho cambio se dará a partir del sector económico en aspectos como búsquedas de financiación gubernamental con el fin de invertir en el crecimiento de las PYMES, estas estrategias permitirán comprender la importancia que el mercado crezca en la organización, se generará un cambio positivo en el cual se podrá abrir nuevos clientes, además de la adquisición de herramientas tecnológicas que le permitirá desarrollar un mejor servicio que se podrá llevar a cabo a mediano plazo.

Lo que se precisa en este escenario es que la organización tenga un respaldo financiero así pueda llegar a cumplir sus metas sean a corto o mediano plazo. El financiamiento puede ser para capital de trabajo o activos, es decir, para financiar su operación diaria o para activos fijos, con larga duración o vida útil que se requieren para su actividad.⁴³

ESCENARIO 2 “NEXT STAGE”

La relación en los procesos internos por la parte directiva y la variable en el mercado, se verán demarcadas de forma directa y proporcional en la organización, en donde las actividades adecuadas de ambos aspectos formaran métodos para alcanzar al éxito. La competitividad será un factor clave para obtener el posicionamiento en el mercado y determinara al momento de situarse en el mismo, ya que deberá tener la capacidad de responder ante cualquier amenaza.

Para enfrentar la competencia es importante fortalecer la fidelización y recordación de marca por medio de un personal capacitado y comprometido que logre que los clientes tengan presente la compañía por encima de cualquier competencia que se presente.

ESCENARIO 3 “RESET”

La organización evidenciara la necesidad de implementar estrategias en pro de buenos resultados en las ventas, la capacitación e inducción del personal frente a temas de estrategias de marketing y la implementación de unas nuevas herramientas para el mejoramiento del área administrativa y operativa a través de nuevos procesos que facilitaran sus funciones dentro de la organización ya que los

⁴³ HSBC [En Línea] <https://www.empresas.hsbc.com.mx/es-mx/mx/article/importancia-del-financiamiento-para-empresas-en-crecimiento> [Citado 27 de mayo de 2019]

vendedores son el medio por el cual la empresa tiene contacto con el cliente este debe ser altamente capaz de resolver dudas, problemas y tener el conocimiento total de los productos que ofrece; tanto para enfrentar a la competencia como a desenvolverse hábilmente con el cliente.

ESCENARIO 4 “GAME OVER”

El sector económico será favorable y la organización se regirá a duros reformas e impuestos, tendrá gran flujo de efectivo y contara con un músculo financiero óptimo ante lo que viene, pero la falta de capacitación al personal demostrara las falencias de la compañía incitando a la pérdida de clientes y a la apertura de nuevos mercados debido a la falta de competitividad de la organización frente a las que ya se encuentran en el mercado y las que podrían desarrollarse a futuro.

ESCENARIO APUESTA

El escenario apuesta elegido por el grupo investigador es el número 3 “RESET” ya que lo planteado está acorde con el presente y futuro de la organización; si este se proyecta de una manera adecuada lograra impactos positivo tanto financieros como de crecimiento empresarial, formando una gran posición y preferencia por encima de cualquier tipo de competencia que se presente.

9.4 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA, matriz DAFO o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.⁴⁴

⁴⁴ Degerecia.com [En Línea] <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/> citado 28 de mayo de 2019

Tabla 15. Matriz DOFA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
DOFA		F1	Elaboración y aplicación de la planeación	D1	Estructura organizacional
		F2	Existencia de segmentación de clientes objetivo	D2	Horizonte organizacional
		F3	Posicionamiento en el mercado	D3	La fidelización de clientes
		F4	Competitividad de precios	D4	Soporte a los clientes
		F5	Elaboración de presupuestos	D5	Utilización de los recursos tecnológicos
		F6	Proyección financiera	D6	Tecnificación de procesos
		F7	fortaleza financiera	D7	Uso de la web
				D8	Inequidad en los ajustes salariales
		D9	Existencia de procesos de bienestar		
OPORTUNIDADES		FO		DO	
O1	Incremento en el tamaño de la población	(F7,F6,F5,O1,O3,O4) Reposicionamiento de la línea de productos de la empresa frente al canal de supéretes y supermercados		(D7,D3,O1,O3,O4,O7) Pagina web - Creación de comunidad de tenderos	
O2	Existencia de estructura vial				
O3	Aumento del consumo de la canasta familiar	(F7,F6,F5,F4,F2,F1,O1,O3,O4) Implementación el sistema de gestión de calidad ISO 9001 versión 2015 e instituto colombiano de normas técnicas y certificación (INCONTEC)		(D4, D3, D2, D1, O1, O7) Implementación de un CRM para la comercializadora marcas y ricuras Ltda.	
O4	Ubicación geográfica estratégica				
O5	Acceso a canales de financiamiento	(F7,F6,F5,F4,F2,F1,O1,O4,O6) Desarrollo del mercado con líneas de producto existente para el aprovechamiento del crecimiento urbano en la región sabana occidente y Gualiva del departamento de Cundinamarca		(D4, D3, D2, D1, O1, O7) Implementación de un CRM para la comercializadora marcas y ricuras Ltda.	
O6	Soluciones novedosas de capacitación				
O7	Acceso fácil de redes de comunicación	(F7,F6,F5,F4,F2,F1,O1,O4,O6) Desarrollo del mercado con líneas de producto existente para el aprovechamiento del crecimiento urbano en la región sabana occidente y Gualiva del departamento de Cundinamarca		(D4, D3, D2, D1, O1, O7) Implementación de un CRM para la comercializadora marcas y ricuras Ltda.	
AMENAZAS		FA		DA	
A1	Existencia de competencia local en el mercado	F7,F6,F5,F3,F2,F1,A1,A2,A7) Apertura de una nueva bodega en la región de sabana de occidente del departamento de Cundinamarca		(D6,D5,D2,D1,A6,A5,A2,A1) Optimización los recursos financieros sobre la gestión del efectivo de la comercializadora marcas y ricuras Ltda.	
A2	Tasa representativa en el mercado 2019				
A3	Tasa de usura 2019			(D9,D6,D5,D4,D3,D1,A7,A6,A5,A4,A2,A1) Gestión y evaluación el desempeño de los colaboradores para el desarrollo profesional del talento humano de la comercializadora marcas y ricuras Ltda.	
A4	Tasa de inflación 2019				
A5	Tasa de desempleo 2019				
A6	Formatos alternos de negocio				
A7	Gran cantidad de competidores				
A8	Inequidad en los ajustes salariales				

Fuente: Elaboración propia

10 PLANEACION TACTICA Y OPERATIVA PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LTDA

10.1 PLANES DE ACCION

Partiendo del escenario apuesta elegido para la empresa Comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. En donde un mercado de confitería, galletas, salsas y enlatados de pescado se encuentran en constante crecimiento y desarrollo de la organización se propone las siguientes estrategias:

Tabla 16. Cuadro de control de estrategia 1

Perspectiva:	Tecnológica							
Estrategia:	Implementación de un CRM para la comercializadora marcas y ricuras Ltda.							
Objetivo estratégico:	Mejorar la relación y la atención con los clientes en un 100%							
Meta:	potenciar la fidelización y satisfacción de los clientes en un 100%							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Inversión de nuevas tecnologías para incrementar la competitividad en la compañía	Plan estratégico corporativo para la empresa comercializadora marcas y ricuras Ltda. del municipio de Madrid Cundinamarca 2019-2023	programa de investigación y desarrollo tecnológico	La herramienta CRM es una aplicación que permite centrarse en una única base de datos de todas interacciones entre la organización y sus clientes. Permitiendo así maximizar y compartir el conocimiento dado de un cliente y de esta forma entender sus necesidades. Plan de actividades: 1) Definir el plan de negocios. 2) formar equipo de trabajo acorde para el manejo del proyecto. 3) evaluar el proceso de ventas 4) definir y establecer requerimientos del proyecto. 5) seleccionar el proveedor adecuado al proyecto 6) definir un plan adecuado de capacitación	Gerente general, supervisor, ingeniero de sistemas	Recursos humanos: la organización cuenta personal como recurso valioso. Controlan organizan y hacen que los procesos funcionen. Recurso financiero: Determina, proporciona y respalda ya sea para adquisición de activos fijos de larga duración.	1 año	\$ 4.518.400	A través del software del CRM nos permitirá ver las variables importantes las cuales permiten y arrojan los resultados de satisfacción del servicio con respecto a años anteriores.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Cuadro de control de estrategia 2

Perspectiva	Tecnológica							
Estrategia:	Desarrollar la página web de la comercializadora marcas y ricuras Ltda.							
Objetivo estratégico:	incrementar la participación del mercado 30 % a través de medio digitales							
Meta:	incrementar las ventas de los productos que se ofrece la compañía en un 5% sobre las ventas del año anterior							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
inversión de nuevas tecnologías para incrementar la competitividad en la compañía	Plan estratégico corporativo para la empresa comercializadora marcas y ricuras Ltda. del municipio de Madrid Cundinamarca 2019-2023	programa de investigación y desarrollo tecnológico	Crear página web asignando y ofreciendo la diversa gama de producto y promociones a través de este medio. Por medio de un software empresarial se realizara registros de ventas en la web. Se creara un servicio al cliente virtual.	gerente de ventas , ingeniero de sistemas	Recursos humanos: la organización cuenta personal como recurso. Controlan organizan y hacen que los procesos funcionen. Recurso financiero: determina, proporciona y respalda ya sea para adquisición de activos fijos de larga duración.	1 año	\$ 1.500.000	Ejecución que se iniciara en el momento que un cliente entre a la página, donde el número de visitas, compras y likes serán fundamental en la medición de este indicador.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Cuadro de control de estrategia 3.

Perspectiva	Competitiva							
Estrategia:	Desarrollo del mercado con líneas de producto existente para el aprovechamiento del crecimiento urbano en la región sabana occidente y Gualiva del departamento de Cundinamarca							
Objetivo estratégico:	Alcanzar un cubrimiento de visitas en un 70% del año anterior							
Meta:	llegar a un cubrimiento de visitas de un 90 % de clientes de la región de la sabana de occidente y Gualiva del departamento de Cundinamarca							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Desarrollo estratégico y competitivo en el departamento de ventas y marketing	Plan estratégico corporativo para la empresa comercializadora marcas y ricuras Ltda. del municipio de Madrid Cundinamarca 2019-2023	Programa de investigación de mercados y desarrollo empresarial	Apertura de 2 nuevas zonas para expandir y llegar a clientes nuevos y antiguos ofreciendo productos que maneja la organización	Gerente general, supervisor, asesores comerciales	Recursos humanos: la organización cuenta personal como recurso valioso. Controlan organizan y hacen que los procesos funcionen. Infraestructura: determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para el funcionamiento de los procesos. Recurso financiero: determina, proporciona y respalda ya sea para adquisición de activos fijos de larga duración.	1 año	\$ 6.400.000	El supervisor se reunirá con el equipo de ventas y realizara un seguimiento sobre los temas: atención al cliente, exhibiciones, frecuencia, entregas y ofertas de promociones junto con el nivel de impacto que tiene la comercializadora con los clientes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Cuadro de control de estrategia 4

Perspectiva	Competitiva							
Estrategia:	Reposicionamiento de la línea de productos de la empresa frente al canal de súperetes y supermercados							
Objetivo estratégico:	incrementar la participación del mercado 30 % a través de un vendedor exclusivo para este canal							
Meta:	incrementar las ventas de los productos que se ofrece la compañía en un 10% sobre las ventas del año anterior en este canal							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Desarrollo estratégico y competitivo en el departamento de ventas y marketing	Plan estratégico corporativo para la empresa comercializado ra marcas y ricuras Ltda. del municipio de Madrid Cundinamarca 2019-2023	Programa de investigación de mercados y desarrollo empresarial	Creación de una nueva zona enfatizada en la atención y servicio de clientes de autoservicios, supermercados s y súperetes	gerente general, supervisor de ventas	Recursos humanos: la organización cuenta personal como recurso valioso. Controlan organizan y hacen que los procesos funcionen. Infraestructura: determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para el funcionamiento de los procesos. Recurso financiero: determina, proporciona y respalda ya sea para adquisición de activos fijos de larga duración.	1 año	\$ 2.500.000	Se medirá mes a mes con el incremento de las ventas del vendedor enfatizado en este canal

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Cuadro de control de estrategia 5.

Perspectiva	Competitiva							
Estrategia:	Implementación el sistema de gestión de calidad ISO 9001 versión 2015 y instituto colombiano de normas técnicas y certificación (INCONTEC)							
Objetivo estratégico:	Incrementar la satisfacción del cliente en un 11% por medio de proceso de mejora continua, guiado por la norma técnica colombiana.							
Meta:	crear e incorporar en el tercer año el sistema de gestión de calidad basado en la norma iso 9001							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Implementación el sistema de gestión de calidad ISO 9001 versión 2015 e instituto colombiano de normas técnicas y certificación (INCONTEC)	Plan estratégico corporativo para la empresa comercializadora marcas y ricuras Ltda. del municipio de Madrid Cundinamarca a 2019-2023	Programa de calidad comercializadora marcas y ricuras Ltda.	Dar a conocer el manual de calidad a través de reuniones, murales, incentivos, etc. para los miembros de la organización y sientan ser parte fundamental del proceso de certificación. Diseñar manual de funciones donde se estipule, tipos, medios y procedimientos de procesos logísticos. Diseñar indicadores de gestión que permitan medir los resultados de los diferentes procesos. Realizar actividades correctivas y preventivas en el manual de calidad.	gerente general	Recursos humanos: la organización cuenta personal como recurso valioso. Controlan organizan y hacen que los procesos funcionen. Infraestructura: determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para el funcionamiento de los procesos. Recurso financiero: determina, proporciona y respalda ya sea para adquisición de activos fijos de larga duración.	3 años	\$ 11.900.000	Cronograma de ejecución de la norma a mediano y largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Cuadro de control de estrategia 6.

Perspectiva	Competitiva							
Estrategia:	Apertura de nueva bodega en la región de sabana de occidente del departamento de Cundinamarca							
Objetivo estratégico:	fortalecer el canal logístico en un 45 % de sus entregas							
Meta:	lograr un mayor posicionamiento de distribución y logística de la comercializadora en un 20%							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Desarrollo estratégico y competitivo en el departamento de entrega y logística	Plan estratégico corporativo para la empresa comercializadora marcas y ricuras Ltda. del municipio de Madrid Cundinamarca 2019-2023	programa de desarrollo logística	buscar una nueva bodega de 800 mts cuadrados que supla la capacidad de mercancía requerida para la zona foránea e internas	gerente general	Recursos humanos: la organización cuenta personal como recurso valioso. Controlan organizan y hacen que los procesos funcionen. Infraestructura: determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para el funcionamiento de los procesos. Recurso financiero: determina, proporciona y respalda ya sea para adquisición de activos fijos de larga duración.	1 año	\$ 104.440.400	se medirá mensual en las entradas y salidas de mercancía, rotación de productos y ventas de los asesores comerciales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Cuadro de control de estrategia 7.

Perspectiva	Talento humano							
Estrategia:	Gestionar y evaluar el desempeño de los colaboradores para el desarrollo profesional del talento humano de la comercializadora marcas y ricuras Ltda.							
Objetivo estratégico:	Aprovechar el potencial de los colaboradores optimizando la productividad de la compañía en un 6%							
Meta:	Generar compromiso en el equipo permitiéndole evolucionar profesionalmente aplicando su formación en el desempeño de sus funciones.							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Desarrollo de la gestión del talento humano	Plan estratégico corporativo para la empresa comercializadora marcas y ricuras Ltda. del municipio de Madrid Cundinamarca 2019-2023	Programa de reestructuración del horizonte del talento humano	implementar una estructura organización que identifique cada puesto y su función logrando agilidad en los procesos	Gerente y recursos humanos	Recursos humanos: la organización cuenta personal como recurso valioso. Controlan organizan y hacen que los procesos funcionen. Infraestructura: determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para el funcionamiento de los procesos. Recurso financiero: determina, proporciona y respalda ya sea para adquisición de activos fijos de larga duración.	3 años	\$ 8.000.000	Identificar los puestos y hacer las respectivas contrataciones con personal calificado y/o estudiar las posibilidades de posibles asensos de personal.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Cuadro de control de estrategia 8

Perspectiva	Financiera							
Estrategia:	Optimizar los recursos financieros sobre la gestión del efectivo de la comercializadora marcas y ricuras Ltda.							
Objetivo estratégico:	alcanzar la eficiencia de liquidez en un 60% con respecto al año anterior							
Meta:	Recuperar recursos de liquidez de la organización en un 60 % con respecto al año 2018							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
planeación y estrategia financiera	Plan estratégico corporativo para la empresa comercializadora marcas y ricuras Ltda. del municipio de Madrid Cundinamarca 2019-2023	Programa de gestión del efectivo de la estructura financiera	1) Reducir el inventario para no sufrir pérdidas en venta en escasez de productos. 2) acelerar cobros sin emplear técnicas restrictivas para no perder ventas en el futuro. 3) aprovechar descuentos por pronto pago	Gerente General	Recursos humanos: la organización cuenta personal como recurso valioso. Controlan organizan y hacen que los procesos funcionen. Recurso financiero: determina, proporciona y respalda ya sea para adquisición de activos fijos de larga duración.	6 meses	\$ 1.500.000	pruebas acidas, ciclo de rotación de cajas, rotación de cobros, rotación de pagos

Fuente: Elaboración propia

10.2 PLAN ESTRATEGICO

10.2.1 MISION PROPUESTA

Marcas y Ricuras se dedica a comercializar a sus clientes de la sabana de occidente de Cundinamarca productos alimenticios de confitería, galletería y salsas entre otros, adelantando prácticas responsables en servicio al cliente y calidad de sus productos.

10.2.2 VISION PROPUESTA

Marcas y Ricuras será la empresa líder de comercialización de productos alimenticios de confitería, galletería y salsa entre otros, en la sabana de occidente de Cundinamarca, encaminada al servicio al cliente y a la calidad de sus productos.

10.2.3 MEGA

En el 2023 Comercializadora marcas y ricuras será líder en el mercado de la sabana de occidente Cundinamarca con un incremento 30 % en sus ventas.

10.2.4 VALORES CORPORATIVOS

Solidaridad: Cada colaborador se siente comprometido con el surgir de la compañía y asumirá que sus acciones afectan a los demás.

Pasión: Cuando alguien se muestra apasionado con su trabajo y con lo que hace, contagia esa pasión y esa energía a los demás. Si la empresa les transmite a su equipo y a sus clientes dicha pasión, ellos también se sentirán así.

Respeto: Cada uno escucha, entiende y valora al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales

Puntualidad: El tiempo es dinero, y la gente cada vez valora más el suyo. No solo es importante tenerlo en cuenta para el equipo y su hora de llegada a su trabajo, sino también en otras situaciones que afectan directamente al cliente potencial, como las reuniones de venta; al cliente actual, como los envíos y plazos de entrega; e incluso a el grupo de trabajo, como el pago de facturas y nóminas

Honestidad: Cada colaborador realiza todas las operaciones con transparencia y rectitud.

Lealtad: Somos fieles a La compañía y buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.

Responsabilidad: Cada uno obra con seriedad, en consecuencia con sus deberes y derechos, acorde al compromiso con la compañía.

Excelencia: La calidad llevada al máximo, eso es la excelencia. Si se exige lo mejor, se puede dar lo mejor. Y que un cliente y un empleado vean que les ofrecemos algo excelente los impulsará a quedarse con la compañía.

10.2.5 PRINCIPIOS

Servicio

“Haz un cliente, no una venta”

Vender no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones. Todo comienza en la mente del cliente. En primer lugar, la atención que reciben los clientes es lo que los atrae hacia tu negocio.

Calidad

“siempre el mayor nivel de calidad”

La calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar y mejorar siempre los productos o servicios.

Participación

“la participación más alta en el mercado”

A mayor participación, mayores ganancias y mayores oportunidades de desarrollar economías.

Relaciones

“Diplomacia con proveedores y clientes“

Les exigimos a nuestros proveedores, vendedores, contratistas y sus empleados que demuestren honestidad, integridad y justicia, y de la misma manera, la comercializadora está comprometida hacia los mismos.

Seguridad y salud en el trabajo

“La salud no es sólo la ausencia de enfermedad”

Estar comprometidos con la prevención de accidentes, lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, y con la protección de colaboradores, contratistas y otros involucrados a lo largo de los procesos.

Rentabilidad

“Lo que ayuda a las personas ayuda a los negocios”

La compañía trabaja para obtener los mejores resultados y su vez para que sus clientes obtengan beneficios de los mismos y así lograr una fidelidad a base de beneficios.

11 MONITORIA ESTRATEGICA Y MAPA ESTRATEGICO

11.1 CUADROS DE CONTROL DE MONITORIA

Para los planes acciones propuestos anteriormente se propone vigilar el logro de las estrategias y cumpliendo con los objetivos mediante los siguientes cuadros de control.

Tabla 24. Cuadro de control estrategia 1.

Proyectos estratégicos:	Inversión de nuevas tecnologías para incrementar la competitividad en la compañía		
Estrategia:	Implementación de un CRM para la comercializadora marcas y ricuras Ltda.		
Responsables:	gerente general, supervisor, ingeniero de sistemas		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
<p>La herramienta CRM es una aplicación que permite centrarse en una única base de datos de todas interacciones entre la organización y sus clientes. Permitiendo así maximizar y compartir el conocimiento dado de un cliente y de esta forma entender sus necesidades.</p> <p>Plan de actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Definir el plan de negocios. 2) formar equipo de trabajo acorde para el manejo del proyecto. 3) evaluar el proceso de ventas 4) definir y establecer requerimientos del proyecto. 5) seleccionar el proveedor adecuado al proyecto 6) definir un plan adecuado de capacitación. 	<p>potenciar la fidelización y satisfacción de los clientes en un 100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención global servicio recibido $\frac{N^{\circ} \text{ de solicitudes atendidas}}{N^{\circ} \text{ de solicitudes presentadas}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de penetración de marca $\frac{N^{\circ} \text{ de establecimientos con marca}}{N^{\circ} \text{ total de establecimientos susceptibles}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Valor agregado $\frac{\text{calidad del producto} + \text{calidad servicio}}{\text{precio comp.} + \text{entrega comp.} + \text{opor} + \text{post v.}}$	<p>mensual</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Cuadro de control estrategia 2

Proyectos estratégicos:	inversión de nuevas tecnologías para incrementar la competitividad en la compañía		
Estrategia:	Desarrollar la página web de la comercializadora marcas y ricuras Ltda.		
Responsables:	Gerente de ventas , Ingeniero de sistemas		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
<p>Crear página web asignando y ofreciendo la diversa gama de producto y promociones a través de este medio. Por medio de un software empresarial se realizara registros de ventas en la web. Se creara un servicio al cliente virtual.</p>	<p>incrementar las ventas de los productos que se ofrece la compañía en un 5% sobre las ventas del año anterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avisos emitidos en medios informando productos y servicios ofrecidos por la empresa $\frac{N^{\circ} \text{ total de avisos emitidos en medios}}{N^{\circ} \text{ total de avisos programados a emitir}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Participación sugerencias clientes $\frac{N^{\circ} \text{ total de sugerencias recibidas}}{N^{\circ} \text{ total de clientes}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Innovación $\frac{N^{\circ} \text{ total de sugerencias convertidas producots y servicios}}{N^{\circ} \text{ total de sugerencias aceptadas}}$	<p>mensual</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Cuadro de control estrategia 3.

Proyectos estratégicos:	Desarrollo estratégico y competitivo en el departamento de ventas y marketing		
Estrategia:	Desarrollo del mercado con líneas de producto existente para el aprovechamiento del crecimiento urbano en la región sabana occidente y Gualiva del departamento de Cundinamarca		
Responsables:	Gerente general, supervisor, asesores comerciales		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Apertura de 2 nuevas zonas para expandir y llegar a clientes nuevos y antiguos ofreciendo productos que maneja la organización.	Llegar a un cubrimiento de visitas de un 90 % de clientes de la región de la sabana de occidente y Gualiva del departamento de Cundinamarca.	<ul style="list-style-type: none"> • Profundidad de línea $\frac{N^{\circ} \text{ de productos por cliente}}{N^{\circ} \text{ total de productos}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado por segmento $\frac{\text{ventas totales de la empresa por segmento}}{\text{ventas totales en el mercado}}$	mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Cuadro de control estrategia 4

Proyectos estratégicos:	Desarrollo estratégico y competitivo en el departamento de ventas y marketing		
Estrategia:	Reposicionamiento de la línea de productos de la empresa frente al canal de supéretes y supermercados		
Responsables:	Gerente general, supervisor de ventas		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Creación de una nueva zona enfatizada en la atención y servicio de clientes de autoservicios, supermercados y supéretes,	Incrementar las ventas de los productos que se ofrece la compañía en un 10% sobre las ventas del año anterior en este canal	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura $\frac{N^{\circ} \text{ total de serv. prestados}}{N^{\circ} \text{ servicios programados}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Recordación Top of mind $\frac{N^{\circ} \text{ de menciones de marca}}{N^{\circ} \text{ total de entrevistados}}$	mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Cuadro de control estrategia 5.

Proyectos estratégicos:	Implementación el sistema de gestión de calidad ISO 9001 versión 2015 e instituto colombiano de normas técnicas y certificación (INCONTEC)		
Estrategia:	Implementación el sistema de gestión de calidad ISO 9001 versión 2015 e instituto colombiano de normas técnicas y certificación (INCONTEC)		
Responsables:	Gerente general		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Dar a conocer el manual de calidad a través de reuniones, murales, incentivos, etc. para los miembros de la organización y sientan ser parte fundamental del proceso de certificación. Diseñar manual de funciones donde se estipule, tipos, medios y procedimientos de procesos logísticos. Diseñar indicadores de gestión que permitan medir los resultados de los diferentes procesos. Realizar actividades correctivas y preventivas en el manual de calidad	crear e incorporar en el tercer año el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> Eficacia en la implementación de la norma ISO 9001 $\frac{N^{\circ} \text{ total de actividades implementadas} \times 100}{N^{\circ} \text{ total de actividades programadas}}$ <ul style="list-style-type: none"> Medición de eficacia en el proceso de mejoramiento continuo por auditorias $\frac{N^{\circ} \text{ total de auditorias realizadas} \times 100}{N^{\circ} \text{ total de auditorias programadas}}$	trimestral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Cuadro de control estrategia 6.

Proyectos estratégicos:	Desarrollo estratégico y competitivo en el departamento de entrega y logística		
Estrategia:	Apertura de nueva bodega en la región de sabana de occidente del departamento de Cundinamarca		
Responsables:	Gerente general		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Buscar una nueva bodega de 800 mts cuadrados que supla la capacidad de mercancía requerida para la zona foránea e internas.	lograr un mayor posicionamiento de distribución y logística de la comercializadora en un 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos financieros $\frac{\text{gastos financieros}}{\text{gastos totales}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Razón corriente $\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Cuadro de control estrategia 7.

Proyectos estratégicos:	Desarrollo de la gestión del talento humano		
Estrategia:	Gestionar y evaluar el desempeño de los colaboradores para el desarrollo profesional del talento humano de la comercializadora marcas y ricuras Ltda.		
Responsables:	Gerente general y recursos humanos		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
implementar una estructura organizacional que identifique cada puesto y su función logrando agilidad en los procesos	Generar compromiso en el equipo permitiéndole evolucionar profesionalmente aplicando su formación en el desempeño de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a empleados $\frac{N^{\circ} \text{ empleados capacitados}}{N^{\circ} \text{ empleados en la empresa}}$ • Inversión en bienestar laboral a recursos humanos $\frac{\text{presupuesto ejecutado}}{\text{presupuesto asignado a bienestar}}$ 	semestral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Cuadro de control estrategia 8

Proyectos estratégicos:	Planeación y estrategia financiera		
Estrategia:	Optimizar los recursos financieros sobre la gestión del efectivo de la comercializadora marcas y ricuras Ltda.		
Responsables:	Gerente general		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
<p>1) Reducir el inventario para no sufrir pérdidas en venta en escasez de productos.</p> <p>2) acelerar cobros sin emplear técnicas restrictivas para no perder ventas en el futuro.</p> <p>3) aprovechar descuentos por pronto pagos</p>	<p>Recuperar recursos de liquidez de la organización en un 60 % con respecto al año 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de cartera $\frac{\text{ventas a credito en el periodo}}{\text{promedio de cuentas por cobrar}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Prueba acida $\frac{\text{activo corriente menos inventarios}}{\text{pasivo corriente}}$	<p>mensual</p>

Fuente: Elaboración propia

11.2 MAPA ESTRATEGICO

En el desarrollo del mapa estratégico de la comercializadora marcas y ricuras Ltda. Se tiene como referencia el libro mapas estratégicos de Robert s. Kaplan y David P. Norton, bajo el esquema que se compone el cuadro de mando integral se construyen cada una de las perspectivas como son los procesos financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje crecimiento.

Perspectiva financiera: se definen los siguientes objetivos estratégicos:

Optimización los recursos financieros sobre la gestión del efectivo de la comercializadora marcas y ricuras Ltda.

Apertura de una nueva bodega en la región de sabana de occidente del departamento de Cundinamarca.

Perspectiva de cliente: se definen los siguientes objetivos estratégicos:

Página web - Creación de comunidad de tenderos

Implementación de un CRM para la comercializadora marcas y ricuras Ltda.

Desarrollo del mercado con líneas de producto existente para el aprovechamiento del crecimiento urbano en la región sabana occidente y Gualiva del departamento de Cundinamarca.

Reposicionamiento de la línea de productos de la empresa frente al canal de supéretes y supermercados

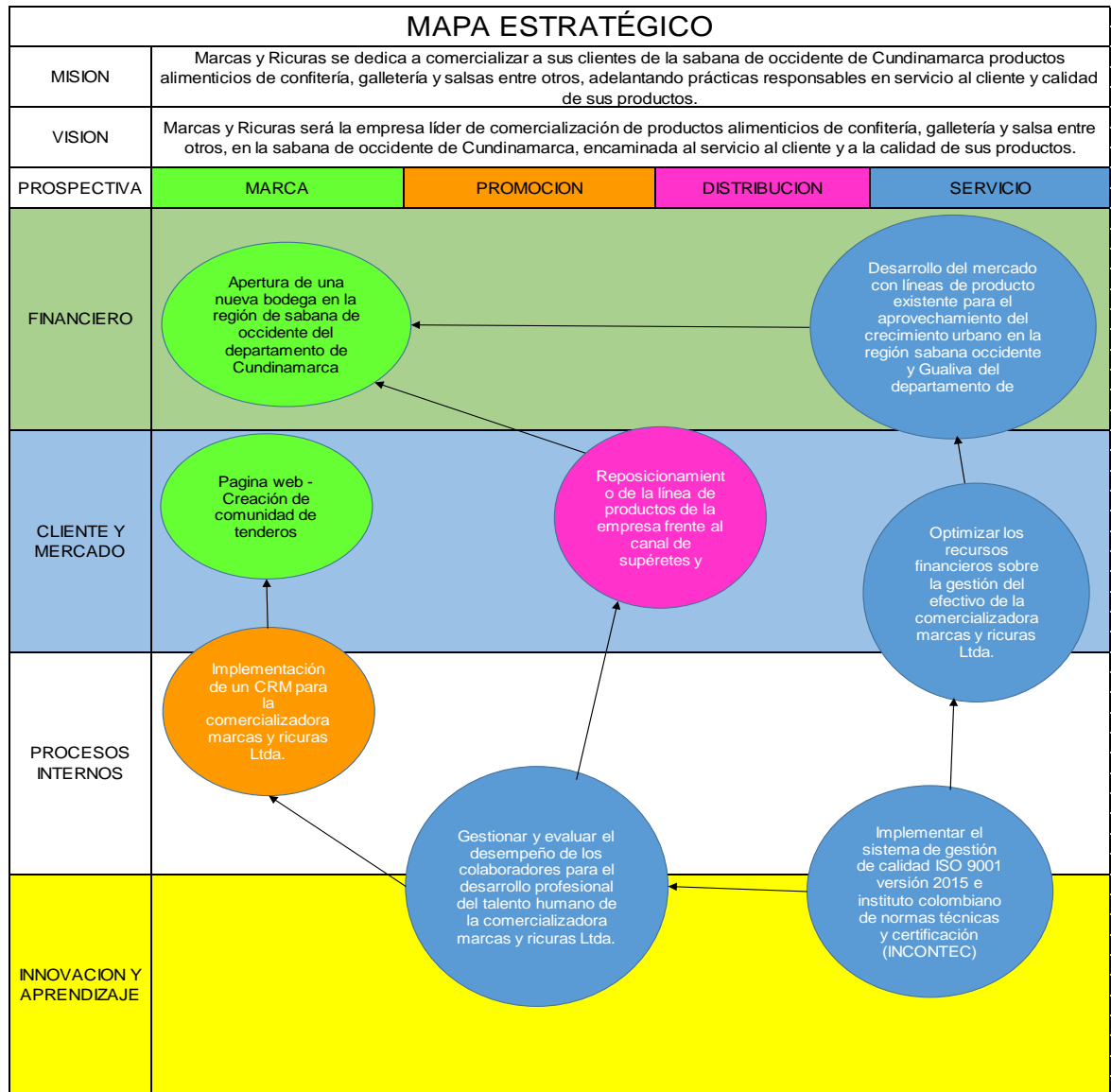
Perspectiva de procesos internos: se definen los siguientes objetivos estratégicos:

Implementación el sistema de gestión de calidad ISO 9001 versión 2015 e instituto colombiano de normas técnicas y certificación (INCONTEC).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se definen los siguientes objetivos estratégicos:

Gestión y evaluación el desempeño de los colaboradores para el desarrollo profesional del talento humano de la comercializadora marcas y ricuras Ltda.

Tabla 32. Mapa estratégico propuesto

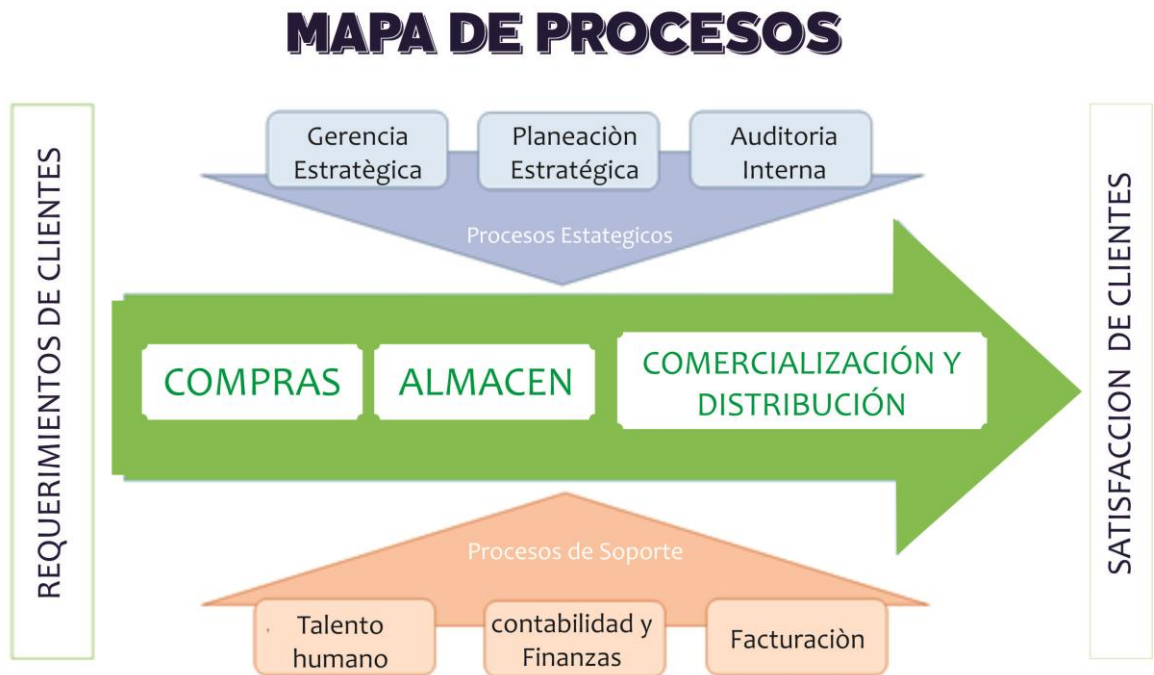


Fuente: elaboración estratégica

12 MAPA DE PROCESOS

Dentro del proceso organizacional de la empresa comercializadora Marcas y Ricuras Ltda. Se propone el mapa de procesos donde se plantean los métodos de apoyo, procesos misionales, procesos estratégicos y de evaluación y control, cuyo objetivo es ser implementados en cada departamento donde se ejecuta; de esta manera se pretende dar orden a la organización y designar responsables para cada proceso.

Tabla 33. Mapa de procesos propuesto



Fuente: elaboración propia

RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones para la comercializadora marcas y ricuras Ltda. Encontramos que debe hacer especiales esfuerzo en la mejora de una estructura organizacional; con el fin de generar una cadena de mando más acorde a la necesidad de la compañía, y hacer que la toma de estas se engrane con los objetivos de la organización.

Por otra parte debe reevaluar el horizonte organizacional con el fin de llevarlo a la vanguardia de la competencia en el sector y de esta manera impulsarlo hacia nuevas metas de crecimiento. Involucrando los clientes, los proveedores y los colaboradores en consecución de las metas corto, mediano y largo plazo.

El grupo investigador recomienda realizar la estrategia n° 1 donde se implementa un CMR que mejora la relación con el cliente y da una rápida respuesta a quejas y/o sugerencias, reforzara el stock de almacenamiento para evitar la compra de producto agotado; la segunda estrategia que se invita a realizar es la n° 2 donde se evidencia un aprovechamiento en la creación de una página web que genere ventas en línea y el acercamiento con el cliente de una forma más directa y segura Estas estrategias mencionadas se destacan ya que efectuarlas logra rápidamente su crecimiento y mejora; las demás estrategias no menos importantes se ofrecen a la compañía para su estudio y posible implementación.

CONCLUSIONES

La empresa comercializadora marcas y ricuras Ltda. Es una PYME; ubicada estratégicamente en una zona con un creciente mercado, en el que a pesar de tener falencias en la parte organizacional, tiene fortalezas en el área de ventas y la participación en el mercado, esto gracias a ser aliado comercial de la multinacional Colombina s.a. quien maneja un amplio portafolio de productos, el posicionamiento de la marca y las diversas estrategias benefician el accionar de la compañía en el mercado.

Los factores que inciden en la empresa dan a tener una perspectiva más amplia, se enfatiza en crear oportunidades que conlleven al pro del desarrollo empresarial de esta en diferentes ámbitos de crecimiento, donde se han descuidado por no llevar un adecuado manejo y direccionamiento de las diferentes incidencias del sector.

Las estrategias planteadas buscan enfocar las actividades de la organización hacia aquellas tareas que pueden generar un valor agregado y una ventaja competitiva frente a su competencia y posibilitarle la consolidación de sus operaciones y el crecimiento en un futuro.

En el momento que se inició con el diagnóstico organizacional se obtuvo una visión clara de la situación actual de la empresa, la cual se presentó al gerente, alertando y motivando a seguir el acompañamiento y búsqueda de soluciones; las estrategias en base a los escenarios planteados donde se elige un escenario apuesta (el número 3 "RESET") da como resultado la elección y formulación de estrategias y los planes de acción con el sistema de monitoria estratégica organizacional.

Como resultado del proceso se generaron 8 estrategias, cuyo fin es fortalecer una buena imagen de la compañía con sus clientes, mejorando varios procesos y

aumentando sus ventas; el propósito de este trabajo fue ayudar al logro y crecimiento de la comercializadora y gracias a esto la empresa realizo en el transcurso del 2019 algunas estrategias, como la implementación de dos vendedores especializados en supermercados y mini mercados y el traslado a una bodega más amplia para sus procesos logísticos. Tres estrategias están proceso de implementación, esto da como resultado que el plan de estratégico propuesto género impactos positivos para la compañía.

BIBLIOGRAFIA

Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano. (2012). Mexico: Pearson.

Francés, A. (2006). Estrategia y planes de la empresa con el cuadro de mando integral. Lima: Universidad Católica del Perú.

Kenneth, A. (1965). The concept of the corporate strategy. Illinois: Revised.

Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph, Safari de la estrategia, Ediciones Garnicas S.A., 1999 – 511 paginas

Pellicer, T. (2004). El Sector De La Construcción. Valencia: Universidad de Valencia.

Porter Michael. La ventaja Competitiva de las Naciones. (1990). Ediciones Vergara

Recursos Empresariales . (2017). En C. M. Ricuras. Bogota: Sigma.

Serna Gómez , H. (1996). Planeación y Gestión Estratégica (Cap. 5). RAM Editores

Vidal Arizabela Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Cap. 1 -10

CIBERGRAFIA

Bujan, A. (09 de Septiembre de 2014). *www.encyclopediainanciera.com*. Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-comercializacion.html>

Congreso de la Republica de Colombia. (02 de Agosto de 2004). *Congreso de la Republica de Colombia*. Obtenido de https://www.enlace-apb.com:8143/interssiStatic/static/resources/Normatividad/leyes/LEY905_AGOSTO_2_DE_2004.pdf

Congreso de la Republica de Colombia. (2000). *www.secretariassenado.gov.co*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html Leyes

Congreso de la Republica de Colombia. (2004). *www.secretariassenado.gov.co*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

Congreso de la Republica de Colombia. (2009). *www.secretariassenado.gov.co*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html

Congreso de la Republica de Colombia. (2010). *www.secretariassenado.gov.co*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html

Congreso de la Republica de Colombia. (2013). *www.secretariassenado.gov.co*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1676_2013.html

Contreras, J. (16 de Julio de 2006). *joseacontreras.net*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

Contreras, J. (16 de Julio de 2006). *joseacontreras.net*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d>.

Contreras, J. (16 de Julio de 2006). *joseacontreras.net*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d>.

Contreras, J. (16 de Julio de 2016). *joseacontreras.net* . Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

Degerencia.com. (28 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>

Dinero, R. (02 de Febrero de 2017). *www.dinero.com*. Recuperado el 21 de Febrero de 2019, de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>

EL ESPECTADOR, E. (02 de Febrero de 2017). *www.elespectador.com*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/el-futuro-de-pymes-colombia-articulo-67380>

Experto en Marcas. (23 de Septiembre de 2015). Obtenido de <http://www.expertosenmarca.com/visita-al-retail-el-poder-del-canal-tradicional/>

Gerencia.Com, D. (09 de Febrero de 2010). *degerencia.com*. Obtenido de <https://degerencia.com/articulo/la-estrategia-en-la-cobranza/>

Gongora, E. (22 de Mayo de 2013). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/evagongora5/objetivos-corporativos>

HSBC. (2019). www.empresas.hsbc.com.mx. Obtenido de <https://www.empresas.hsbc.com.mx/es-mx/mx/article/importancia-del-financiamiento-para-empresas-en-crecimiento>

Presidencia de la Republica de Colombia . (2016). dapre.presidencia.gov.co. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201793%20DEL%20%20DE%20JULIO%20DE%202016.pdf>

Presidencia de la Republica de Colombia. (2014). [/wp.presidencia.gov.co](http://wp.presidencia.gov.co). Obtenido de <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/LEY%201735%20DEL%2021%20DE%20OCTUBRE%20DE%202014.pdf>

prospectiva.eu. (2018). www.prospectiva.eu. Obtenido de http://www.prospectiva.eu/cursopropectiva/programas_prospectiva/micmac
Raffino, M. E. (26 de Febrero de 2019). *Conceptos De*. Obtenido de <https://concepto.de/mision-y-vision/>

Raffino, M. S. (30 de Mayo de 2019). *concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/mision-y-vision/>

Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). www.5fuerzasdeporter.com. Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Robles, F. (2016). *Lifeder.Com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-inductivo-deductivo/>

ScienceDirect. (Marzo de 2016). Obtenido de
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231600005X#bib0130>

Sistema Único de Información Normativa de la Republica de Colombia . (2013).
www.sice.oas.org. Obtenido de
http://www.sice.oas.org/SME_CH/COL/Res_No_1021_2013_s.pdf

Elegir CRM <https://www.elegircrm.com/crm/que-es-un-crm> citado 27 de mayo de
2019

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Análisis Integrado del Entorno

Anexo 1. Matriz de Análisis Integrado del Entorno			
FACTORES	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIAS	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
FACTORES LEGALES			
Plan ordenamiento territorial- Gobernación de Cundinamarca	El sector terciario es de gran importancia en la sabana de occidente ya que de acuerdo a las políticas de el plan de ordenamiento territorial por parte del señor gobernador Jorge rey incidan en el mercado donde ejerce la compañía	Existe una serie de variables que determinan el buen funcionamiento delas empresas similares a la que se está trabajando que de cierta manera con lleva e impacta las políticas de gobernación de Cundinamarca	Debido a las fortalezas y amenazas justificadas por el plan de ordenamiento territorial de Cundinamarca afecta en la toma de decisiones que haga el gobernador vigente en temas de estructura, vías y comunicación del departamento de Cundinamarca
Decreto 1471 de 2014 El beneficio de los consumidores en el acceso a productos y servicios que cumplan con sus estándares de calidad.	Tiene relación directa con el servicio que se está prestando implica de cierta forma el cumplimiento de la norma establecida en este decreto	Beneficia de forma que los consumidores y empresarios; recibiendo productos en óptimas condiciones y otros mejorando sus procesos de calidad en sus compañías	El decreto 1471 de 2014 beneficia a los clientes potenciales ya que están adquiriendo un producto o servicio con los mayores estándares de calidad por arte de la empresa
Decreto 3075 de 1997 Regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.	Entre sus actividades en el sector de transporte de comercialización de alimentos en el territorio nacional implica gran impacto ya que mantener estos ítems son de gran importancia en los documentos legales de la compañía	Las normas establecidas en el decreto 3075 regulan y mantienen el buen funcionamiento de la empresa en la distribución y comercialización de alimentos	La comercialización de los alimentos tienen un impacto en los consumidores ya que un producto mal tratado en pésimas condiciones deja mucho que decir de los procesos de calidad en la compañía
Decreto 612 de 2000 Reglamenta la expedición de registros sanitarios automáticos para alimentos, cosméticos y productos varios	La expedición de este documento es de gran importancia no solo para este sector si no para los tres sectores que manejen alimentos o productos de consumo humano	El registro sanitario de los alimentos es la carta de presentación a los consumidores y se cierta forma da tranquilidad al consumir estos productos que mantengan este registro	Para la compañía mantener al día esta normatividad le implica la tranquilidad y la vigilancia de estos requisito

Decreto 4125 de 1991	El sector solo afecta a empresas productoras	Afecta a los proveedores en este caso Colombina S.A.	Afectar el buen nombre la el proveedor
Resolución 2652 de 2004	Reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano Aplica en sector de los alimentos para empresas comercializadoras y productoras de alimentos	los productos no están debidamente etiquetados será dudosa su procedencia para el consumidor	Afecta la compra y consumo lo que afectaría la reputación de la empresa
Resolución 2505 de 2004 Establece las condiciones de los vehículos para transportar carne, pescado, o alimentos fácilmente corruptibles.	las condiciones de los vehículos bajo esta normatividad deben ser óptimas para un transporte eficiente de las mismas	La comercialización de alimentos deben cumplir con unos estándares en el proceso logístico en este caso el transporte los vehículos deben ir de la mano con la norma establecida cumpliendo sus condiciones	Es de gran impacto ya que el recurso humano por parte de transporte debe estar en regla con esta normatividad
NTC 512-2 de 2004 Basada principalmente en el Codex Alimentarium y en la norma de rotulado de la FDA, se dan parámetros a la industria para hacer declaraciones nutricionales y de salud de los productos	La norma en el sector afecta únicamente a empresas productoras	La producción de alimentos debe contener una serie de parámetros principalmente en la nutrición de las personas por medio de un rotulo informar al consumidor las características y propiedades del producto	Como empresa comercializadora de alimentos es de gran importancia ya que es un valor agregado para sus clientes brindando este tipo de información a sus consumidores
Certificación INVIMA Tiene la función de ejecutar el control sanitario tanto de los medicamentos como de los alimentos producidos y comercializados en la República de Colombia.	Este certificado debe tener todas las empresas productoras que fabriquen productos de consumo humano indiferente en el sector donde este	Invita como ente de vigilancia sanitario debe mantener ciertos parámetros en los cuales mantienen un control	sin este certificado el impacto es alto debido a que no se podría comercializar el producto
sistemas de gestión de calidad (SGC)	ISO 9001 2008 Permite la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad (SGC) y los procesos de su organización. A su vez, esto mejora la capacidad de sus operaciones para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente Aplica en el sector ya que la mejora en procesos hace más efectiva la producción	La calidad en los procesos implica que las empresas mantengan una serie parámetros para el buen funcionamiento de los procesos	la gestión calidad debe ejecutarse en todas las compañías ya que este es un valor agregado, y de cierta manera es el punto referencia para otras empresas
FACTORES DEMOGRAFICOS			

Tamaño de población	El sector y como todos los sectores la población afecta los diferentes ámbitos del mercado	La población es un factor de gran determinación, ya que de este se realiza diferentes estudios para la ejecución del consumo.	el impacto es alto ya que sin la población no hay consumidor final
Estratificación de la población	la estratificación como la población van de la mano en los diferentes estudios que se realizan en el sector	los estratos son de gran estudio para las compañías ya que esto depende la producción de bienes y servicios	Es de gran impacto ya que los productos que se manejan en la compañía van dirigidos a cualquier estrato social.
nivel educativo	el nivel educativo de la población genera y marca un factor determinante y los diferentes sectores	según los diferentes estudios que se realizan el nivel educativo implica una información más detallada de los consumidores	resulta un impacto de tendencia alta ya que el nivel educativo de la población genera el consumo de ciertos productos
tasa de natalidad	la tasa de natalidad es una medida de cuantificación de la fecundidad la relación entre nacimientos ocurridos genera un impacto de consumo de cierto tipo de artículos	según los diferentes estudios que se realizan dividir el consumo por géneros implica una información más detallada de los consumidores	Resulta un impacto de tendencia medio ya que se cuantifica el consume ciertos productos que la población.
Distribución regional	la distribución regional se realiza de manera logística en la cual se almacenan productos y se dan órdenes de salida para su distribución al comercio minorista o mayorista	Esto permite que la comercializadora realice su proceso de distribución sin exceder el volumen	En la bodega no quedara productor expresado próximo a su vencimiento
Emigrantes en el país	La migración humana se refiere a los procesos de migración de los seres humanos, forzada o voluntaria, consistente en el cambio permanente o semipermanente de la ciudad, región o país de residencia	el sector de inmigrantes a empezado a crecer, debido a esta situación la tendencia y consumo de cierto de producto a empezado a crecer	los hábitos alimenticios de los emigrantes son un segmento de mercado a explotar y de gran importancia
Ingresos familiares	Es un variable que puede afectar a una empresa a menudo están dirigidos a ciertos grupos de ingreso.	Las tendencias de consumo de los hogares muchas veces se ven afectadas por los ingresos que reciben, lo cual nos brinda un panorama más amplio sobre el segmento de mercado a que va dirigido	Tiene una incidencia alta porque de ellos depende el consumo de los hogares a cierto tipo de productos.
Consumo canasta familiar	El consumo de la canasta familiar es un indicador que se debe tener en cuenta en cualquier investigación de una empresa.	La canasta familiar nos presenta las tendencias de consumo de hogares dando no una guía sobre el sector de estudio.	incide en gran importancia ya que los índices de este estudio nos indica en que como
Lugares visitados por la población	La frecuencia de visita de los turistas. Nos brinda la información de la tendencia interés de los lugares visitados por el turista.	Las visitas frecuentes por parte de los turistas implica de que de cierta manera se presente una demanda de productos por parte de los visitantes	Es un factor de gran incidencia ya que los visitantes en temporadas del año demandan gran cantidad de productos de toda índole

Tipo de vivienda	El tipo de vivienda marca y determina el modus vivendi de la población en general de cualquier familia y persona por lo cual tiene gran relación en el sector.	La vivienda es un factor en el cual nos muestra cómo vive la población en ciertos sectores del territorio nacional, lo cual implica y nos informa que tipo de productos consume.	El impacto es de suma importancia ya que nos determina la forma de cómo vive una población y que tipo de productos puede llegar a consumir.
FACTORES SOCIALES			
Diversidad étnica en Colombia	La gran cantidad de diversidad étnica en Colombia marca una gran riqueza, y a la vez una gran diversidad de consumo para el sector donde se desarrolla la compañía.	una gran parte de personas se desplazan a otras ciudades para buscar mejor oportunidades de negocio y formas de vida	las personas en busca de un negocio propio para un mejor estilo de vida aumentan el comercio lo que hace que la ventas aumenten
Diversidad cultural en Colombia	la diversidad cultural en Colombia es variada y muchas personas de otras ciudades residen en el sector aportando a una misma economía	una gran parte de personas se desplazan a otras ciudades para buscar mejor oportunidades de negocio y formas de vida	las personas en busca de un negocio propio para un mejor estilo de vida aumentan el comercio lo que hace que la ventas aumenten
ubicación geográfica	Relaciona la actividad económica (consumo y producción)	una buena ubicación hace que tanto la producción como el desplazamiento se faciliten para una efectiva distribución	ya que la organización se encuentra ubicada en la sabana occidente es una zona que está en crecimiento y desarrollo lo que hace que la empresa cerca y sus desplazamientos sean eficientes
sector turístico	La sabana occidente incentiva a los viajeros a conocer los municipios de Cundinamarca donde florecieron tanto la antigua cultura muisca como la agricultura contemporánea. En Zipacón, Boj acá, Mosquera, Funza, Madrid, Subachoque, Facatativá y El Rosal se genera el 19% del PIB departamental, principalmente proveniente del sector agropecuario. Por eso la provincia tiene potencial para crecer en el agroturismo, ofreciendo alternativas, tanto de escapada y descanso, como de negocios.	El turismo, además de ser el tercer generador de divisas para Colombia, es una de las industrias más fáciles de activar	si se incentiva el turismo en la región esto generara un aumento en el consumo lo que provoca mayor distribución

Sistema de salud	las cámaras de comercio invitan contantemente , a empresarios de la Sabana de Occidente a participar de la Capacitaciones en SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	la mayor parte de la población cuenta con afiliación vigente a un sistema de salud	la organización tiene a sus empleados afiliados a un sistema de salud y actuales vigentes lo cual no afectara a futuro con posibles demandas de sus empleados por accidentes o enfermedades
Reformas al sistema de seguridad social	Este conjunto de normas establecidas a entidades privadas y públicas conformando los regímenes generales establecidos por la ley	Permite que los trabajadores y sus familias se beneficien de los diferentes garantías en temas de salud, pensión subsidios y riesgos laborales.	Es un factor de gran importancia ya que para toda organización es deber de mantener al día estos compromisos con su talento humano.
Tendencias de acceso a la educación	el sector cuenta con bachilleres dueños de pequeños negocios además las cámaras de comercio incentivan a los ciudadanos a crear sus ingresos independientes dando la oportunidad de creación de empresas mediante nuevos proyectos de empresa	los municipios cuentan con variedad de instituciones técnicas junto con el Sena y universidades, facilitando el pago de esa misma educación además se cuenta con subsidios de transporte para la facilidad de su desarrollo profesional	si la educación aumenta y el apoyo a los comerciantes y generadores de nuevos proyectos empresariales no disminuye esto provocara un crecimiento notable de comercio y generara más empleo para un mayor consumo
Tendencias de consumo	el consumo es buen ya que los productos están respaldados con una marca reconocida por calidad y precio	la confiabilidad del cliente es de suma importancia ya que si queda satisfecho con el producto será buena referencia para que más personas consuman el producto	la organización cuenta con el respaldo de un convenio único en distribución y promociones lo que hace que el consumido confíe en el producto y no prefiera la competencia
Conservación de las tradiciones	la sabana de occidente cuenta con tradiciones que gracias a la diversidad de promociones se incentivan las costumbres	En el sector las personas provenientes de distintas regiones con diferentes costumbres y gustos existen la amplia posibilidad de incrementar el mercado y el público objetivo.	el impacto es alto ya que las tradiciones párala organización son temporadas con picos altos en su desarrollo económico

Desempleo en la región	Factor que influye de valor determinante en la adquisición de bienes y servicios.	El empleo genera el consumo de ciertos productos en la región. Al elevar la tasa de desocupación generara un bajo consumo en el sector	la empresas similares presentan estos inconvenientes, sin embargo la tendencia de consumo tienden a ser las mismas con los productos que distribuye la organización.
FACTORES ECONOMICOS			
Tasa representativa en el mercado 2019	este factor es de gran incidencia a todo sector comercial de toda indole ya que algunos bienes y servicios en especial materias primas y productos tecnológicos se ven afectados por las altas y bajas del dólar estadounidense	la gran mayoría de los productos que son fabricados por el proveedor principal son materias primas del extranjero	debido a las alzas que se han venido presentando en el año 2018 con respecto al dólar ha encarecido los productos al consumidor final y de cierta manera afectan a la empresa por este impacto
Tasas de usura 2019	los créditos que se presentan a nivel nacional son llevados por porcentajes establecidos por el ministerio de hacienda los cuales inciden en el sector	toda empresa en el territorio colombiano de cierta manera necesita de los bancos o de entes que presten dinero legalmente por lo que con lleva a unas tasas de usura mínimas lo cual son representadas en los créditos que necesita	la empresa maneja una tasa de créditos bancarios lo cual implica que se vea afectada cuando la tasa de usura llega a aumentar
Tasa de inflación 2019	la inflación como en cualquier país afecta todo empresario ya que la desvalorización o valorización de la moneda incide en la comercialización de los bienes y servicios	la inflación que se presenta anualmente conlleva a los empresarios a ajustar los precios de sus productos según este indicador económico	la comercialización de productos comestibles ha sido afectada en el transcurso del año presente debido a la inflación que conlleva a el alza de precio en los productos
Tasa de desempleo 2019	el desempleo es un factor económico de gran envergadura ya que si las personas no generan ingresos no hay consumo	el desempleo afecta tanto los comerciantes como a los consumidores ya que uno tienen ingresos su capacidad de compra disminuye	si la compra disminuye la distribución y las ventas son bajas

Crecimiento de la economía	el crecimiento económico mejora las máquinas para la fabricación de los productos a su vez genera más empleo y desarrollalos procesos en las empresas	En el 2018 en crecimiento económico aumento en 2,8% generando el aumento de salarios pero también el crecimiento en los costos fijando un equilibrio de adquisición. Se espera un crecimiento para el 2019 sin embargo, que una economía como la colombiana tiene potencial para crecer alrededor de 4,5%.	si el aumenta la oferta laboral y la producción será de gran beneficio para los ingresos de la empresa
Ingresos del sector manufacturero	si aumentan los ingresos en este sector será de gran eficiencia ya que algunos productos tienen manufactura colombiana	este sector consiste en la transformación de materias primas en productos manufacturados, productos elaborados o productos terminados para su distribución y consumo	para la organización es base fundamental la participación de materias primas ya que sus productos dependen de ellas
Índice de precios al consumidor	los departamentos cuentan con variedad de fundaciones o cooperativas para el desarrollo empresarial de sus ciudadanos	en el sector se facilita la posibilidad de un aumento de capital o un aporte primario para la creación y desarrollo de nuevos negocios	gracias a el desarrollo de negocios el consumo y las ventas aumentan
Alternativas financiamiento empresarial	Es el apacalamiento que permite a la empresa recibir dineros de créditos a un corto tiempo	diferentes empresas usan este medio con el propósito de remunerar más rápidamente los créditos que se ofrecen a sus clientes permitiendo así, mover de cierta forma más rápido la cartera de las compañías	gracias a este medio la cartera de la compañía no se ha visto afectada por ausencias de estos dineros en crédito
Incremento en los precios de los alimentos	la alza de alimentos afecta en relación a todo el sector en especial en los estratos más bajos, la demanda de algunos artículos es menor	El incremento en los precios implica para las familias dejar de comprar algunos artículos. Lo cual hace que la demanda sea menor y le dé prioridad a otros productos	Para la organización afecta de una manera importante, ya que presenta un nicho de mercado bastante amplio donde el consumidor final le da prioridad a ciertos artículos de sus compras regulares.
Incremento del PIB	El incremento del PIB como toda en organización es de gran importancia. es uno de los índices que todo empresario debe tener en su agenda	Indicador macroeconómico que determina los bienes y servicios de una producidos en lapso de tiempo, excluyendo las producciones nacionales del exterior.	El consumo de los hogares es lo que más pesa en el crecimiento económico de la nación. Por la tanto los dos tercios de la demanda es en bienes de primera necesidad lo que implica una brecha de gran importancia en las ventas de la compañía.
FACTORES TECNOLOGICOS	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

<p>Soluciones novedosas de capacitación</p>	<p>La preparación constante de la fuerza de ventas es clave para aumentar la facturación de cualquier empresa. Si bien ésta es la constante, lo que está cambiando es la manera en que la información llega a los vendedores y a los propios clientes finales.</p>	<p>Sesiones presenciales, redes sociales, tutoriales en YouTube, video streaming y hasta App diseñadas para teléfonos inteligentes y tabletas son los recursos más utilizados actualmente por las marcas, a fin de comunicar las características más relevantes tanto de sus productos como de sus estrategias comerciales y de mercadotecnia.</p>	<p>La creación de Soluciones novedosas de capacitación es parte fundamental para alcanzar y mantener el éxito de estas compañías, que estas destinan tiempo, personal y recursos al desarrollo de estrategias efectivas en la capacitación de los Recursos Humanos a través del uso de la Tecnologías de la Información.</p>
<p>Conectividad</p>	<p>La velocidad de la era tecnológica simplifica nuestra vida en distintos niveles y sentidos, pero una de las áreas que más necesita la conectividad es las ventas tienda a tienda, dado que se necesita que la información de vaya de los vendedores a la central y de ahí se genere los pedidos y las cuentas de cobro.</p>	<p>La conectividad no representa una nueva tendencia en sí, sino, la forma en que estas tecnologías se están combinando en terminales que aportan distintas funciones inalámbricas que faciliten u optimicen el trabajo de todos los actores involucrados</p>	<p>estas tecnologías se están combinando en terminales que aportan distintas funciones de conexión inalámbricas que faciliten u optimicen el trabajo de todos los actores involucrados</p>
<p>Identificación por radiofrecuencia</p>	<p>la identificación por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés) es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos que usa 'etiquetas', las cuales son dispositivos que pueden ser adheridos a un producto y nos permite llevar una trazabilidad de la cantidad</p>	<p>Esta tecnología se está volviendo más importante que nunca, sobre todo en las operaciones de gestión de activos y cadena de suministro. Por ejemplo. TNT Logísticas redujo en un 24% el tiempo de verificación de camiones mediante la tecnología RFID para registrar automáticamente las mercancías cargadas en sus remolques.</p>	<p>Esta tecnología se está volviendo más importante que nunca, sobre todo en las operaciones de gestión de activos y cadena de suministro.</p>
<p>Reconocimiento de voz</p>	<p>Con esta se es capaz de igualar la precisión del sistema de código de barras y funciona como una verdadera tecnología de introducción de datos por voz, ya que permite la administración de almacenes, preparación de pedidos, clasificación de mercancía, administración de inventario y control de calidad, a través de comandos que se envían o se reciben por el operador mientras este realiza la operación con las manos libres.</p>	<p>Esta tecnología mejora la productividad al permitir el uso de ambas manos en cualquier trabajo. Facilita la gestión de los sistemas de administración de almacenes, preparación de pedidos, clasificación de mercancía, administración de inventario y control de calidad.</p>	<p>Esta tecnología mejora la productividad al permitir el uso de ambas manos en cualquier trabajo. Facilita la gestión de los sistemas de administración de almacenes, preparación de pedidos, clasificación de mercancía, administración de inventario.</p>

Captura digital de imágenes	La fotografía digital en dispositivos de esta naturaleza permite que cualquier operador pueda capturar una imagen para comprobar entregas, almacenar facturas selladas y tener pruebas gráficas de cualquier operación.	Los trabajadores tienen la posibilidad de utilizar las imágenes digitales como comprobante del servicio realizado, además de tener registro de anaqueles, estantes, recopilar datos de benchmarking o, incluso, hasta realizar informes de accidentes y registrar daños para reclamos de garantía.	Los trabajadores tienen la posibilidad de utilizar las imágenes digitales como comprobante del servicio realizado, además de tener registro de imagen para comprobar entregas, almacenar facturas selladas y tener pruebas gráficas de cualquier operación.
Impresión portátil	Aunque la tendencia es más bien digital, poder imprimir cualquier tipo de documento e información es imprescindible en cualquier empresa y prácticamente en cualquier proceso.	Se trata de imprimir comprobantes de entrega firmados, órdenes de compra, pedidos de trabajo e informes de inspección. Más agilidad, menos trámites.	Da la oportunidad de imprimir comprobantes de entrega firmados, órdenes de compra, pedidos de trabajo e informes de inspección. Más agilidad, menos trámites.
Códigos de barras 2D	Al igual que la nube o el big data, el uso de códigos de barras 2D funciona para facilitar el manejo de grandes volúmenes de información en un espacio no tan grande.	Esta tendencia obedece a las necesidades de organizaciones que trabajan con múltiples simbologías, tipos y tamaños de códigos, que permitan a sus clientes tener información clara y completa sobre el producto	satisfacen las necesidades de organizaciones que trabajan con múltiples sistemas de códigos, que permitan comunicar a sus clientes tener información clara y completa sobre el producto
Sistemas de localización en tiempo real	Con esta tecnología (RTLS, por sus siglas en inglés), cualquier dispositivo conectado a una red LAN puede ser rastreado y localizado. Y así recolectar información del vendedor, sus ventas, cuantos clientes a visitado y el recorrido realizado	Esto resulta útil especialmente para apoyar el almacenamiento dinámico eficiente, el enrutamiento, el tiempo de permanencia, monitoreo, y para recopilar datos para la productividad. Muchos otros productos y bienes caros pueden ser equipados con un dispositivo RTLS para su monitoreo en tiempo real.	Esto resulta útil especialmente para apoyar el almacenamiento, el enrutamiento, el tiempo de permanencia, monitoreo en tiempo real del personal de la empresa.

Administración remota de dispositivos	La coherencia entre todas las distintas configuraciones ya no será un problema con esta herramienta, que se encarga entre otras cosas de ajustar las configuraciones de temperatura y compatibilidad con sistemas de supervisión de impresión. También optimiza los lectores RFID para un determinado entorno por cambio de potencia de salida y otros ajustes, además de notificar los malos funcionamientos que pudieran presentarse en cualquier elemento.	Permitirá tener a la mano en cualquier dispositivo la información que se encuentre en nuestro computador o la red de la empresa y de esta manera gestionar las diferentes aplicaciones con las que contamos sin tener que estar físicamente en el sitio.	Permitirá tener a la mano en cualquier dispositivo la información que se encuentre en nuestro computador o la red de la empresa y realizar nuestro trabajo sin tener que estar físicamente.
Seguridad inalámbrica y de terminales	La seguridad en todos los ámbitos no sólo es una tendencia sino una necesidad cada vez más imperante. La tecnología en las cadenas de suministro lo sabe y es por eso que las soluciones de Internet ofrecen dispositivos compatibles con las principales tecnologías de seguridad que se utilizan para proteger las redes inalámbricas.	Contar con información ordenada y en tiempo real es un punto rector para contar con las mejores soluciones para alcanzar la máxima eficiencia y productividad en el negocio. Pero es muy importante que esta información no sea vulnerable por el accionar de terceros.	Contar con información ordenada y en tiempo real es un punto rector para contar con las mejores soluciones para alcanzar la máxima eficiencia y productividad en el negocio. Pero es muy importante que esta información no sea vulnerable por el accionar de terceros.
FACTORES GLOBALES			
Conceptos móviles	Las características de estos modelos les permiten ubicarse en distintas zonas dependiendo del flujo de personas. Por ejemplo, si quieren dirigirse principalmente a niños, se pueden colocar afuera de instituciones educativas entre semana, y en parques los fines de semana.	Permite que un grupo mayor de clientes tengan acceso a nuestro producto, al ir moviendo nuestro punto de venta de acuerdo con la demanda, segmentación y grupos de interés.	Permite que un grupo mayor de clientes tengan acceso a nuestro producto, al ir moviendo nuestro punto de venta de acuerdo con la demanda, segmentación y grupos de interés al que queramos llegar.
Experiencias de uso del producto	Se trata de ofrecer la oportunidad a nuestros clientes de probar el producto en un ambiente más familiar para él y que sienta mayor seguridad al momento de elegir. Para ello se reproducen este tipo de experiencias para enamorar a los clientes con sus artículos.	Los clientes solicitan una demostración o una muestra del producto vía su página de Internet. Tras afinar detalles de la cita, un especialista se compromete a ir a casa del solicitante para realizar una demostración del producto mientras explica el funcionamiento y sus características.	Los clientes solicitan una demostración o una muestra del producto vía su página de Internet, para realizar una demostración del producto mientras explica el funcionamiento y sus características.

<p>Nueva oferta a través de multinivel</p>	<p>consiste en la creación de una red que se compone por un consumidor que se asocia a una empresa obteniendo un código que lo autoriza para ser distribuidor de sus productos, código con el cual puede adquirir dichos productos directamente del fabricante a precios más accesibles. Por lo que en el mercado se encuentran en estos momentos mucha competencia.</p>	<p>Algunas personas se asocian solo por el beneficio de consumir esos productos, que les dieron excelentes resultados, a precios con descuento y otras aparte de esto, para comercializarlos y obtener ganancias con su venta.</p> <p>Además el código de afiliado lo autoriza también a obtener un porcentaje de la ganancia de las personas que afilien debajo de ella para que a su vez consuman o comercialicen los productos.</p>	<p>Algunas personas se asocian solo por el beneficio de consumir esos productos, que les dieron excelentes resultados, a precios con descuento y otras aparte de esto, para comercializarlos y obtener ganancias con su venta.</p>
<p>Productos a domicilio por membresía</p>	<p>Los sitios de membresía son una excelente forma de sacar al mercado productos para su comercialización y una opción interesante para que los consumidores puedan obtener los productos o la información que necesitan. Por eso, fundamentalmente, los sitios de membresía son un ganar para todos. El consumidor ve satisfechas sus necesidades y el vendedor también va a quedar satisfecho con su venta.</p>	<p>Los sitios de membresía te permiten ofrecer información de calidad, ya sea con una membresía de pago o de una forma gratuita.</p> <p>Esta información va a ser información relevante para un determinado grupo de personas. Si lo que quieres es vender y lo quieres hacer a través de internet puede ser difícil porque nunca hay contacto cara a cara con el cliente, por lo cual, el Internet se convierte en algo un poco impersonal, lo que hace que la venta sea más difícil, pero los sitios membresía pueden solucionar algunos de estos problemas.</p>	<p>Los sitios de membresía te permiten ofrecer información de calidad, Esta información va a ser información relevante para un determinado grupo de personas.</p> <p>Pero los sitios membresía pueden solucionar algunos de los problemas de la in-personalización de las ventas por internet.</p>
<p>Estación de radio por Internet y podcasts</p>	<p>Crear una comunidad sin importar dónde se encuentren por medio de una estación de radio por Internet.</p> <p>Responder preguntas a sus vendedores. Se dan consejos y asesoría en línea. Esta estrategia ayuda a incrementar las ventas de los productos y fomentar el desarrollo de quienes forman parte de la red y a fortalecer el sentido de pertenencia de la fuerza de ventas.</p>	<p>Se convierte en un canal de comunicación entre las directivas y los clientes o los vendedores pues permite una interrelación más cercana entre los diferentes actores de mercado y la empresa.</p>	<p>Se convierte en un canal de comunicación entre la empresa y los clientes o/y los vendedores pues permite una interrelación más cercana entre los diferentes actores de mercado y la empresa.</p>

Máquinas vending	Las máquinas dispensadoras de producto son un canal alternativo, que permite la venta de diversos productos a través de módulos autónomos de ventas. Que se encargan de recibir la orden, el pago y en contra prestación arrojan el producto seleccionado.	Según cálculos de la empresa INSSA, con más de 30 años de experiencia en la industria del 'vending', en Colombia hay unas 12.000 máquinas dispensadoras, es decir, que hay una por cada 3.900 habitantes. Mientras que en Japón hay por lo menos 5'080.000 máquinas, lo que significa que hay una dispensadora por cada 25 habitantes, mientras que Estados Unidos tiene una por cada 70 habitantes (4'640.000).	Las máquinas dispensadoras de producto son un canal alternativo, que permite la venta de diversos productos a través de módulos autónomos de ventas reduciendo los costos.
Formatos alternos a tu modelo de negocios original	Encontrar el local ideal representa un gran reto en sí; en tanto que lograr que la gente acuda hasta el punto de venta implica un doble esfuerzo. Y si todo sale bien, ¿cómo satisfacer la creciente demanda del mercado sin tener que abrir forzosamente una sucursal? Es una de las principales encrucijadas en las que se encuentra muchos empresarios y por eso optan por formatos menos convencionales como los son sistemas ambulante de comercialización.	Optando por modelos alternos para un negocio ya establecido este modelo puede bajar la inversión necesaria hasta en un 40% y puede ser utilizado en diversas situaciones o crear diversas opciones dependiendo lo que se quiera lograr.	optando por modelos alternos para un negocio ya establecido este modelo puede ser utilizado en diversas situaciones o crear diversas opciones dependiendo lo que se quiera lograr y al cliente que se quiera llegar
Eventos deportivos con causa	El marketing deportivo es un tipo de marketing especializado en la industria del entretenimiento más prolifera que existe, muchas de sus ideas puede servir para cualquier tipo de negocio, en especial para aquellas empresas que desean apoyarse en eventos o clubes deportivos en su estrategia de promoción.	El éxito del deporte como una industria llamativa es la masiva exposición en los medios de comunicación. Cada vez que transmiten un partido de fútbol aparece la publicidad en las vallas, en la camiseta de los jugadores, en sus zapatos, en las pausas comerciales y en los análisis pre y post partido. Lo que es una enorme oportunidad para cualquier empresa.	El éxito del deporte como una industria llamativa es la masiva exposición en los medios de comunicación. Lo que es una enorme oportunidad para cualquier empresa.

Alimentación Saludable	<p>Cuando hablamos de comer sano, estamos refiriéndonos a una evolución del deseo de mantener una alimentación saludable. Sin embargo, lo que éste entiende por alimentación saludable se ha modificado a medida que ha ido aprendiendo y más aún hoy en día con la aparición de consumidor súper-informado. Un dato, según Food Navigator sólo el 34% de las personas considera que tiene una dieta saludable, aunque el porcentaje ha aumentado en un 5% en el último año.</p>	<p>Cada vez hay más consumidores preocupados por diferentes padecimientos relacionados con la alimentación como lo son la diabetes, y la obesidad aunque no es la única razón puesto que los consumidores también buscan que los productos que compran satisfagan una necesidad y proporcionen una nutrición saludable sin necesidad de usar conservantes y edulcorante sintéticos</p>	<p>Se trata de un mercado dinámico y versátil. Los consumidores eligen comer snacks saludables en cualquier situación. Puede ser en el banco de una plaza, caminando, viendo televisión, en el cine, o simplemente, frente a la pantalla de la computadora mientras trabajan. Lo que resulta en una reducción de las ventas por parte de la compañía los cuales se basan en productos con altos contenidos conservantes y edulcorantes entre otros productos sintéticos.</p>
Los millennials	<p>Son un objetivo clave para la industria de alimentos en general y especialmente para quienes ingresen al negocio de los snack dulces. Los bocadillos o colaciones saludables constituyen una parte integral de su dieta y a menudo los eligen en lugar de comidas.</p>	<p>Estados Unidos es uno de los mercados más activos en el lanzamiento de nuevos productos, ideas, actualización y mejora de productos tradicionales, como el caso de las barras nutricionales que en los últimos años se convirtieron, para satisfacer las necesidades de los millennials dejando a un lado los productos sin sabor que acorralaron en un rincón muy limitado.</p>	<p>Los Millennials no sólo son consumidores, sino que también son generadores de ideas destinadas a mejorar los productos. Los consumidores son influenciados y provocan cambios en los mercados. Lo cierto es que siempre han existido los consumidores informados y proactivos, pero la tecnología y, especialmente, la social media se han convertido en su principal altavoz.</p>
FACTORES DEL ENTORNO AMBIENTAL			
La economía circular	<p>Es una de las tendencias más importantes de la economía verde. Se ha convertido en el objetivo final de cada vez más empresas. Persigue el cambio de una economía lineal basada en el producir, usar y tirar hacia un modelo circular en el que se reduce tanto la entrada de materiales como la generación de desechos.</p>	<p>Los recursos son reaprovechados para evitar la extracción de nuevos recursos y la generación de residuos y de esta manera se más amigable con el ambiente.</p>	<p>El uso eficiente de los recursos. Se traduce, entre otros aspectos, en colaborar con la protección de la biodiversidad, la calidad del aire, el suelo y el agua. La reducción de los desperdicios que generamos dentro de nuestras actividades de consumo.</p>

<p>Las compras responsables</p>	<p>Ahora los proveedores de las empresas también deben rendir cuentas con la sociedad y el medio ambiente. No en vano, la deforestación está estrechamente vinculada con la producción de los alimentos y bienes de consumo,</p>	<p>Rastrear el origen de cada uno de los materiales y componentes de un producto final. Estas sirven también para saber que tecnologías se usaron en la extracción, transporte y manipulación y de esta manera hacer que el uso de los recursos sea más eficiente, reduciendo el impacto ambiental de la actividad.</p>	<p>Si la organización sabe de dónde viene lo que esta compran es consiente del impacto que tiene los que está comprando y su responsabilidad de su actividad en el medio ambiente.</p>
<p>Las infraestructuras verdes</p>	<p>Las infraestructuras verdes están echando raíces. Se trata de carreteras, puentes, medios de transporte como ferrocarriles o metros, sistemas de gestión del agua, edificios, sistemas de generación de energía... que tienen mucho más en cuenta su impacto sobre el medio ambiente.</p>	<p>El objetivo no es sólo minimizar los posibles impactos negativos de las actividades humanas en la naturaleza, sino maximizar la capacidad de resistencia de las diferentes estructuras gracias a la utilización de los puntos fuertes de la naturaleza y su comunión con ella.</p>	<p>Este se vería en la disminución de la contaminación y la huella de la empresa y sus actividades logísticas al hacer uso de instalaciones más amigables con el medio ambiente.</p>
<p>La agricultura sostenible</p>	<p>Se está convirtiendo en una exigencia por parte de cada vez más consumidores en los países desarrollados. En la que los productos se certifican como productos que no generan contaminación por la aplicación de pesticidas o algún otro agente contaminante del suelo o el agua. Aunque sigue siendo minoritaria en cuanto a producción y consumo.</p>	<p>Pero la agricultura sostenible implica también una nueva metodología, una nueva manera de hacer. En los últimos años está ganando terreno la agricultura regenerativa, que usa técnicas que reducen el daño ambiental y luego interviene en el medio para restaurarlo.</p>	<p>Disminuiría la cantidad de productos contaminantes generados por la comercialización, puesto que estos usan diferentes químicos, envoltorios y productos en su elaboración, transporte y comercialización que van aumentando la contaminación.</p>
<p>La captura y reciclaje de carbono</p>	<p>La captura y reciclaje de carbono es posible. Un pequeño pero creciente número de empresas está tirando adelante proyectos para convertir el carbono capturado en fábricas y centrales energéticas en productos como plástico o cemento, entre otros.</p>	<p>Además de evitar la emisión de gases de efecto invernadero, resulta que el carbono es un material económico y que proporciona al producto final una mayor resistencia y durabilidad cuando este es utilizado como un agregado.</p>	<p>disminución de la huella de carbono generado por la empresa y el sector por las diferentes actividades realizadas para hacer llegar nuestro producto al consumidor final</p>

<p>La cultura empresarial abraza la sostenibilidad</p>	<p>Como lo demuestra uno de los últimos incentivos de Facebook a sus trabajadores: una paga de 10.000 dólares para aquellos que se vayan a vivir cerca del campus corporativo. Y de esta manera la empresa incentiva a sus colaboradores a usar medios alternos de transporte como la bicicleta para ser más ecológicos.</p>	<p>Cada vez más compañías incorporan objetivos relacionados con la sostenibilidad ambiental en su cultura empresarial y ofrecen también incentivos o ventajas a los trabajadores para que se sumen a la filosofía verde de la empresa.</p>	<p>Realmente la empresa no podrá dar incentivos porque sus colaboradores realicen actividades verdes. Pero en cambio la modalidad de trabajo favorece la actividad y el transporte verde pues se busca que los vendedores trabajen en zonas cercanas a su lugar de residencia y solo tengan que desplazarse a la planta central una vez a la semana.</p>
<p>economía colaborativa</p>	<p>La economía colaborativa no sólo se da entre particulares, también existe la versión para empresas (la economía colaborativa entre empresas), y esta última podría pronto eclipsar la primera. Cargomatic, por ejemplo, conecta los transportistas con cargamentos. Para los transportistas, quienes a veces conducen furgonetas vacías hasta su siguiente recogida, significa aprovechar más los viajes.</p>	<p>La business-to-business sharing economy no sólo es aplicable al transporte de mercancías, también sirve para compartir espacios de oficinas sin uso, espacios de almacenaje, maquinaria agrícola, equipos de trabajo y servicios, espacios comerciales con el fin de arrendarlos y que otras empresas compartan los beneficios como las consecuencias ambientales las cuales serían menores al compartirla con otra empresa.</p>	<p>Para la empresa que realiza el envío, supone la oportunidad de abaratar los costes de envío y ofrecer un mejor servicio. Para los transportistas, quienes a veces conducen furgonetas vacías hasta su siguiente recogida, significa aprovechar más los viajes. Y luego están los beneficios para el medio ambiente, al reducirse el número de desplazamientos.</p>
<p>Responsabilidad ambiental empresarial</p>	<p>Considerando el crecimiento de las empresas muchas llegan a necesitar financiación para seguir su crecimiento y para poder acceder a los mercados de valores, muchos de estos exigen certificación de responsabilidad ambiental.</p>	<p>El 80% de las 500 compañías calificadas por Standard & Poors hacen públicos sus informes de sostenibilidad, tendencia que parece imparable al verse reforzada por el acuerdo de París.</p>	<p>Algunos mercados bursátiles obligan a disponer de planes de transparencia ambiental a las compañías que deseen cotizar en ellos.</p>
<p>Energía limpia corporativa</p>	<p>Buscar la utilización de fuentes alternas de energía, se basan principalmente en el objetivo de aumentar la sostenibilidad de las empresas.</p>	<p>Grandes multinacionales como Ikea, Google, Microsoft o Walmart se han comprometido con la transacción a una economía baja en carbono mediante el abastecimiento energético basado 100% basado en energías renovables.</p>	<p>Aunque inicialmente sería un costo bastante alto este se recuperaría a lo largo de varios años con la reducción del cobro por parte de las empresas de energía.</p>

<p>economía del agua</p>	<p>La economía azul busca sacar un mayor provecho de los océanos a la vez que intenta protegerlos. Muchos sectores que dependen de los océanos: pesca, transporte, turismo, ocio, extracción de materias primas... Disponer de más información sobre los océanos supondría mejoras en la gestión, reduciría costes, incrementaría la eficiencia, estimularía la innovación y el acceso abierto a nuevos mercados y a los flujos de capital. Pero una verdadera economía azul debe hacer más que prevenir y minimizar el daño al ecosistema marino.</p>	<p>Impulsa nuevas oportunidades de negocio que ayuden a monitorizar la salud de los océanos, promuevan el ecoturismo, prevengan el deterioro y protejan los hábitats marinos, entre otras acciones para preservar la biodiversidad de los océanos.</p>	<p>uede que se vea lejano el hecho de buscar preservar los océanos del mundo cuando la empresa desarrolla sus actividades en el interior del país y no en el litoral. Pero debemos recordar que el agua cumple un ciclo y que este pasa indudablemente por los océanos del mundo. Y que al tener conciencia de nuestro impacto podemos ayudar con la preservación de la flora y fauna de los océanos y por consiguiente del agua que bebemos.</p>
--------------------------	--	--	---

Anexo 3. Matricula mercantil de la organización

	CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LIMITADA				
	Fecha expedición: 2017/08/28 - 12:18:16 **** Recibo No. S000086549 **** Num. Operación. 01OH10828029 LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V				
CODIGO DE VERIFICACIÓN zr4V2qkbsQ					
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE SOCIEDAD LIMITADA					
LA CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA CON FUNDAMENTO EN LAS MATRÍCULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,					
CERTIFICA - DATOS BÁSICOS					
NOMBRE o RAZÓN SOCIAL: COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LIMITADA ORGANIZACIÓN JURÍDICA: SOCIEDAD LIMITADA CATEGORÍA : PERSONA JURÍDICA PRINCIPAL NIT : 900046406-1 ADMINISTRACION : BOGOTA PERSONAS NATURALES MATRÍCULA NO : 42106 FECHA DE MATRÍCULA : SEPTIEMBRE 22 DE 2005 DIRECCIÓN : CRA 10 NO. 7-61 MUNICIPIO : 25430 - MADRID TELÉFONO 1 : 8280395 TELÉFONO 3 : 3108506550 CORREO ELECTRÓNICO : marcasyricuras@hotmail.es					
CERTIFICA - DATOS DE NOTIFICACIÓN JUDICIAL					
DIRECCIÓN DE NOTIFICACIÓN JUDICIAL : CRA 10 NO. 7-61 MUNICIPIO : 25430 - MADRID TELÉFONO 1 : 8280395 TELÉFONO 3 : 3108506550 CORREO ELECTRÓNICO : marcasyricuras@hotmail.es					
CERTIFICA - AFILIACIÓN					
EL COMERCIANTE ES UN AFILIADO DE ACUERDO CON LOS TÉRMINOS ESTABLECIDOS EN EL ARTÍCULO 12 DE LA LEY 1727 DE 2014.					
CERTIFICA - RENOVACION					
RENOVACIÓN DE LA MATRÍCULA MERCANTIL : MARZO 30 DE 2017 ÚLTIMO AÑO RENOVADO : 2017					
CERTIFICA - CONSTITUCIÓN					
POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 840 DEL 29 DE AGOSTO DE 2005 DE LA NOTARIA UNICA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 9783 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 22 DE SEPTIEMBRE DE 2005, SE INSCRIBE : LA CONSTITUCIÓN DE PERSONA JURIDICA DENOMINADA COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LIMITADA					
CERTIFICA - REFORMAS					
DOCUMENTO	FECHA	PROCEDENCIA	DOCUMENTO	INSCRIPCION	FECHA
172	20140225	NOTARIA UNICA	MADRI	RM09-25757	20140305
172	20140225	NOTARIA UNICA	MADRI	RM09-25758	20140305
CERTIFICA - VIGENCIA					
QUE LA DURACIÓN DE LA PERSONA JURÍDICA (VIGENCIA) ES HASTA EL 28 DE AGOSTO DE 2025					
CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA					
ACTIVIDAD PRINCIPAL : G4711 - COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS.NO ESPECIALIZADOS CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE POR ALIMENTOS, BEBIDAS O TABACO					



**CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA
COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LIMITADA**

Fecha expedición: 2017/08/28 - 12:18:16 **** Recibo No. S000086549 **** Num. Operación. 01OH10828029
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V

CERTIFICA -- OBJETO SOCIAL

OBJETO SOCIAL: LA ENTIDAD SE DEDICARA A REALIZAR TODAS Y CADA UNA DE LAS OPERACIONES Y ACTOS DE COMERCIO QUE A CONTINUACIÓN SE INDICAN: 1) LA DISTRIBUCIÓN, COMERCIALIZACION, COMPRA Y VENTA AL POR MENOR DE TODA CLASE DE PRODUCTOS RELACIONADOS CON LA DULCERIA, GALLETERIA, CHOCOLATERIA, CONFITERIA, ENLATADOS, LICORES, VIVERES Y ABARROTOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS EN EL AMBITO NACIONAL. 2) LA INVERSIÓN EN BIENES INMUEBLES Y LA CELEBRACIÓN DE TODA CLASE DE CONTRATOS SOBRE LOS MISMOS, TALES COMO COMPRA, VENTA, ARRENDAMIENTO, PERMUTA E HIPOTECA. 3) LA REPRESENTACION O EL AGENCIAMIENTO Y EN GENERAL, LA INTERMEDIACIÓN MERCANTIL BAJO CUALQUIERA DE LAS MODALIDADES TÍPICAS O ATÍPICAS, QUE SE AJUSTEN A DERECHO RESPECTO DE PERSONAS NATURALES Y/ O JURÍDICAS, NACIONALES O EXTRANJERAS, PUBLICAS O PRIVADAS. 3) LA INVERSIÓN EN TODA CLASE DE SOCIEDADES CUALQUIERA QUE SEA SU OBJETO SOCIAL. 4) LA ADMINISTRACION DE DERECHOS DE CREDITO, TITULOS VALORES, CREDITOS EFECTIVOS O PASIVOS DINEROS, BONOS, VALORES BURSÁTILES, ACCIONES Y/O CUOTAS O PARTES DE INTERES EN SOCIEDADES COMERCIALES DE PROPIEDAD O NO DE LOS SOCIOS. 5) LA CELEBRACIÓN EN NOMBRE PROPIO O DE TERCEROS O EN PARTICIPACIÓN CON ELLOS, DE TODA CLASE DE CONTRATOS Y OPERACIONES BANCARIAS, MERCANTILES, INDUSTRIALES O DE CARÁCTER FINANCIERO, SOBRE TODA CLASE DE BIENES Y EQUIPOS RELACIONADOS CON SU OBJETO SOCIAL. 6) DAR O RECIBIR GARANTIAS REALES O PERSONALES E INCLUSIVE HIPOTECAR. 7) GIRAR, ACEPTAR, ENDOSAR, PROTESTAR, AVALAR Y NEGOCIAR TODA CLASE DE INSTRUMENTOS NEGOCIABLES, TITULOS VALORES; ASI COMO TENERLOS, PAGARLOS, COBRARLOS, NEGOCIARLOS Y PROTESTARLOS. 8) EN CUALQUIER FORMA OBTENER, CEDER Y CANCELAR DERECHOS DE PROPIEDAD, SOBRE MARCAS, PATENTES, DIBUJOS, ENSEÑAS, PRIVILEGIOS, ACCESORIOS Y SIMILARES, REGISTRARLOS Y USUFRUCTUARLOS. 9) ADQUIRIR INTERESES COMO ACCIONISTAS O SOCIO FUNDADOR O NO, EN OTRAS COMPAÑIAS NACIONALES O EXTRANJERAS, EN EL PAIS O EN EL EXTERIOR, INCORPORARSE A ELLAS, FUSIONARSE CON ELLAS O O ABSORVERLAS. 10) CELEBRAR TODA CLASE DE ACTOS O CONTRATOS LEGALMENTE PERMITIDOS, TENDIENTES A LOGRAR EN LA MEJOR FORMA, LOS FINES SOCIALES. PARA EL CABAL DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE ESTE OBJETO PRINCIPAL, LA SOCIEDAD PODRA: A) COMPRAR, VENDER, ARRENDAR, ENAJENAR Y ADQUIRIR CUALQUIER CLASE DE BIENES A FIN DE EXPLOTAR PLENAMENTE EL OBJETIVO SOCIAL <, B) TOMAR DINERO A INTERES Y DAR GARANTIA REAL, PERSONAL O BANCARIA ; C) CELEBRAR TODA CLASE DE OPERACIONES CON TITULOS VALORES E INSTRUMENTOS NEGOCIABLES Y OTROS EFECTOS DE COMERCIO; D) OBTENER EMPRÉSTITOS POR MEDIO DE BONOS O TITULOS REPRESENTATIVOS DE OBLIGACIONES; E) CONTRATAR CON TERCEROS LA ADMINISTRACION O EXPLOTACIÓN DE NEGOCIOS QUE ORGANICE DENTRO DEL CUMPLIMIENTO DE SU OBJETO SOCIAL; F) CELEBRAR TODAS LAS OPERACIONES QUE SE CONSIDEREN NECESARIAS O CONVENIENTES PARA EL DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL, O QUE GUARDEN UNA RELACION DIRECTA DE MEDIO AFIN CON LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA SOCIEDAD Y LLEVAR A CABO TODOS LOS DEMAS ACTOS Y CONTRATOS CONDUCTENTES AL BUEN LOGRO DEL FIN SOCIAL.

CERTIFICA - CAPITAL

TIPO DE CAPITAL	VALOR	CUOTAS	VALOR NOMINAL
CAPITAL SOCIAL	200,000,000.00	2,000.00	100,000.00

CERTIFICA - SOCIOS

SOCIOS CAPITALISTAS

NOMBRE	IDENTIFICACION	CUOTAS	VALOR
RAMIREZ ARCILA ROSALBA	41,353,189	100	\$2,000,000
BOSA CORTES RICARDO	79,129,529	9,900	\$198,000,000

CERTIFICA

REPRESENTACION LEGAL - PRINCIPALES

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 840 DEL 29 DE AGOSTO DE 2005 SUSCRITO POR NOTARIA UNICA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 9783 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 22 DE SEPTIEMBRE DE 2005, FUERON NOMBRADOS :



**CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA
COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LIMITADA**

Fecha expedición: 2017/08/28 - 12:18:16 **** Recibo No. S000086549 **** Num. Operación. 01OH10828029
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V

CODIGO DE VERIFICACIÓN zr4V2qkbsQ

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE SOCIEDAD LIMITADA

LA CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA CON FUNDAMENTO EN LAS MATRÍCULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA - DATOS BÁSICOS

NOMBRE o RAZÓN SOCIAL: COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LIMITADA
ORGANIZACIÓN JURÍDICA: SOCIEDAD LIMITADA
CATEGORÍA: PERSONA JURÍDICA PRINCIPAL
NIT: 900046406-1
ADMINISTRACION: BOGOTA PERSONAS NATURALES
MATRÍCULA NO: 42106
FECHA DE MATRÍCULA: SEPTIEMBRE 22 DE 2005
DIRECCIÓN: CRA 10 NO. 7-61
MUNICIPIO: 25430 - MADRID
TELÉFONO 1: 8280395
TELÉFONO 3: 3108506550
CORREO ELECTRÓNICO: marcasyricuras@hotmail.es

CERTIFICA - DATOS DE NOTIFICACIÓN JUDICIAL

DIRECCIÓN DE NOTIFICACIÓN JUDICIAL: CRA 10 NO. 7-61
MUNICIPIO: 25430 - MADRID
TELÉFONO 1: 8280395
TELÉFONO 3: 3108506550
CORREO ELECTRÓNICO: marcasyricuras@hotmail.es

CERTIFICA - AFILIACIÓN

EL COMERCIANTE ES UN AFILIADO DE ACUERDO CON LOS TÉRMINOS ESTABLECIDOS EN EL ARTÍCULO 12 DE LA LEY 1727 DE 2014.

CERTIFICA - RENOVACION

RENOVACIÓN DE LA MATRÍCULA MERCANTIL: MARZO 30 DE 2017
ÚLTIMO AÑO RENOVADO: 2017

CERTIFICA - CONSTITUCIÓN

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 840 DEL 29 DE AGOSTO DE 2005 DE LA NOTARIA UNICA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 9783 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 22 DE SEPTIEMBRE DE 2005, SE INSCRIBE : LA CONSTITUCIÓN DE PERSONA JURIDICA DENOMINADA COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LIMITADA

CERTIFICA - REFORMAS

DOCUMENTO	FECHA	PROCEDENCIA	DOCUMENTO	INSCRIPCION	FECHA
172	20140225	NOTARIA UNICA	MADRI	RM09-25757	20140305
172	20140225	NOTARIA UNICA	MADRI	RM09-25758	20140305

CERTIFICA - VIGENCIA

QUE LA DURACIÓN DE LA PERSONA JURÍDICA (VIGENCIA) ES HASTA EL 28 DE AGOSTO DE 2025

CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA

ACTIVIDAD PRINCIPAL: G4711 - COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE POR ALIMENTOS, BEBIDAS O TABACO



**CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA
COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LIMITADA**

Fecha expedición: 2017/08/28 - 12:18:17 **** Recibo No. S000086549 **** Num. Operación. 01OH10828029
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUÉVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE	BOSA CORTES RICARDO	CC 79,129,529

CERTIFICA

REPRESENTACION LEGAL - SUPLENTES

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 840 DEL 29 DE AGOSTO DE 2005 SUSCRITO POR NOTARÍA UNICA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 9783 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 22 DE SEPTIEMBRE DE 2005, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
SUBGERENTE	RAMIREZ ARCILA ROSALBA	CC 41,353,189

CERTIFICA - FACULTADES Y LIMITACIONES

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: EL GERENTE DE LA SOCIEDAD SERA EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA MISMA Y TENDRA LAS SIGUIENTES FUNCIONES: A) LLEVAR LA PERSONERÍA DE LA SOCIEDAD COMO REPRESENTANTE LEGAL CON PLENO USO DE LA RAZON SOCIAL; B) COMPARECER EN JUICIO EN NOMBRE DE LA SOCIEDAD Y REPRESENTARLA COMO PERSONA JURÍDICA EN TODOS LOS NEGOCIOS Y ASUNTOS ANTE LA CORPORACIÓN PUBLICA Y AUTORIDADES DE CUALQUIER ORDEN Y ANTE TERCEROS; C) AUTORIZAR LOS DOCUMENTOS, CORRESPONDENCIA Y DEMAS ACTOS DE LA SOCIEDAD; D) INICIAR, ADELANTAR, RESOLVER Y LLEVAR A EFECTO, DIRECTAMENTE SIN QUE SEA NECESARIO SOMETERLA A LA ANTERIOR APROBACIÓN TODAS LAS OPERACIONES, NEGOCIOS O CONTRATOS DE LA EMPRESA, SUJETÁNDOLA NATURALMENTE , A LAS DISPOSICIONES LEGALES Y A LAS ESTATUTARIAS Y A LAS QUE LE HAYA DADO LA JUNTA DIRECTIVA; E) EN USO DE SUS ATRIBUCIONES PODRA EL GERENTE DE LA Compañía, COMPRAR O VENDER MUEBLES O INMUEBLES, DARLOS O TOMARLOS EN ARRENDAMIENTO, PODRA DAR O TOMAR EN MUTUO DINERO CON O SIN INTERESES PARA USUFRUCTO DE LA SOCIEDAD; F) CONSTITUIR APODERADOS ESPECIALES PARA COMPARECER EN JUICIOS EN QUE SE DISCUTA LA PROPIEDAD DE LOS MUEBLES E INMUEBLES DE LA Compañía O CUALQUIERA DE SUS BIENES O DERECHOS; G) DESISTIR, LIBRAR, ENDOSAR CHEQUES O TITULOS VALORES; H) VIGILAR, ORGANIZAR O DIRIGIR LA CONTABILIDAD DE LA Compañía; I) MANTENER BAJO SU INMEDIATA CUSTODIA Y RESPONSABILIDAD LOS CAUDALES VALORES Y DOCUMENTOS DE LA SOCIEDAD; F) CONVOCAR A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, K) NOMBRAR O REMOVER EMPLEADOS DE LA SOCIEDAD; L) CUMPLIR LOS DEMAS DEBERES QUE LE FIJEN LOS ESTATUTOS Y LAS DISPOSICIONES LEGALES. PARÁGRAFO: CUALQUIER CONTRATO QUE EL GERENTE HAGA Y QUE EXCEDA DE QUINIENTOS (500) SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES, DEBERA SER APROBADO POR LA JUNTA DE SOCIOS. EL GERENTE TENDRA UN SUPLENTE, QUE SERA EL SUBGERENTE, QUIEN CON IGUALES ATRIBUCIONES LO REEMPLAZARA EN LAS FALTAS ABSOLUTAS, ACCIDENTALES O TEMPORALES.

CERTIFICA

REVISORES FISCALES - PRINCIPALES

POR ACTA NÚMERO 2 DEL 03 DE MARZO DE 2007 SUSCRITO POR LA JUNTA DIRECTIVA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 11372 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 26 DE MARZO DE 2007, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION	T. PROF
REVISOR FISCAL	GONZALEZ GARAVITO WILLIAM	CC 7,216,128	18702-T

CERTIFICA - INFORMACION FINANCIERA

QUE LA INFORMACION FINANCIERA REPORTADA AL MOMENTO DE LA MATRÍCULA Y/O A LA FECHA DE LA ÚLTIMA RENOVACIÓN FUE:

ACTIVOS TOTALES : \$900,000,000



**CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA
COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LIMITADA**

Fecha expedición: 2017/08/28 - 12:18:17 **** Recibo No. S000086549 **** Num. Operación. 01OH10828029
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V

CERTIFICA

LA INFORMACIÓN ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRÍCULA Y RENOVACIÓN DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE

CERTIFICA

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS. EL DÍA SÁBADO NO SE DEBE CONTAR COMO DÍA HÁBIL.

VALOR DEL CERTIFICADO : \$5,200

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://siifacatativa.confecamaras.co/cv.php> seleccionando la cámara de comercio e indicando el código de verificación zr4V2qkbSQ

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o de quien haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

**EL SECRETARIO
LUZ MARINA CLEVERO ROMERO**

*** FINAL DEL CERTIFICADO ***

COMERCIALIZADORA MARCAS Y RICURAS LTDA
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE VENTAS Y MERCADEO

CIUDAD:

FECHA:

Encuesta de satisfacción del cliente

Nos encontramos realizando un estudio de satisfacción del cliente, no tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignent se tratarán de forma anónima.

Por favor indique siempre el tipo de cliente

Hace cuánto tiempo compra productos de la compañía:

- 1 año _____
- 3 a 5 años _____
- Más de 5 años _____

Porque prefiere la marca colombina con respectos a las otras marcas:

- Comodidad _____
- Costumbre _____
- Economía _____
- Calidad _____

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = en desacuerdo

3 = indiferente

4 = de acuerdo

5 = muy de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. La atención que les prestan es la esperada					
2. El personal se muestra dispuesto a ayudarlo y solucionarle sus problemas					
3. El trato del personal es considerado y amable					
4. Como cliente conoce las posibilidades que le ofrece el servicio					
5. El personal da una imagen de honestidad y confianza					
6. Cuando acude al servicio no tiene problemas en contactar con la persona que Puede responder a sus demandas					
7. El servicio que se le da le informa de forma clara y comprensible					
8. el personal cuenta con recursos Materiales suficientes para brindarle atención oportuna					
9. Ha podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de contactar con otros Servicios para darle solución					
10. El Servicio da respuesta rápida a sus necesidades y problemas					
11. Ha observado mejoras en el funcionamiento general del servicio en las distintas visitas					
12. El Servicio se adapta perfectamente a sus necesidades como cliente					

SUGERENCIAS: _____

Muchas gracias por su colaboración.