

**Diseño del Plan Estratégico de Marketing de la Casa de Mercado de Pamplona para mejorar la competitividad empresarial y contribuir en el desarrollo económico y social del municipio Pamplona Norte de Santander.**

**Yenny Alejandra Bautista Boada**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN**

**Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo**

**Pamplona Norte de Santander**

**2019**

**Diseño del Plan Estratégico de Marketing de la Casa de Mercado de Pamplona para mejorar la competitividad empresarial y contribuir en el desarrollo económico y social del municipio Pamplona Norte de Santander.**

**Yenny Alejandra Bautista Boada**

**Proyecto Aplicado**

**Director**

**José Edgar Gómez Colmenares**

**Magister en Administración de Organizaciones**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN**

**Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo**

**Pamplona Norte de Santander**

**2019**

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este proyecto de grado con todo el cariño a mis padres Joel Bautista y María Zoila Boada y a mis hermanas Francy Bautista y Wendy Bautista por ser ese motor que me impulsan día a día a cumplir mis sueños y emprender un camino de superación personal y profesional. Gracias por ser una familia ejemplar en donde puedo encontrar amor, comprensión y apoyo a pesar de la distancia y dificultades que se presentan. Así mismo a mi novio Leonardo Álvarez quien me ha enseñado luchar por lo que se desea y aprender de los triunfos y derrotas. Gracias por caminar de mi mano y hacerme ver que la vida está llena de oportunidades que debemos aprovechar y disfrutar.

## **Agradecimientos**

Primeramente, quiero dar gracias a Dios por permitirme culminar esta etapa en mi vida y poder compartir esta alegría con las personas que amo y que siempre han querido lo mejor para mí. Agradecer a la Universidad Abierta y Distancia por abrirme las puertas de la institución para iniciar una etapa de aprendizaje y ampliar mis conocimientos en mi carrera profesional. Gracias a esta institución por brindarme la oportunidad a mí y a muchas personas de superarnos profesionalmente, satisfaciendo nuestras necesidades y expectativas. A mi director agradezco su apoyo, enseñanza y comprensión en cada una de las etapas para lograr la culminación de mi proyecto y alcanzar los mejores resultados. Igualmente quiero dar gracias a mis tutores y compañeros de cada uno de los cursos que realicé durante la Especialización Gerencia Estratégica de Mercadeo, de quienes adquirí conocimientos y aprendí de cada una de sus experiencias vividas. Por último quiero agradecer a la Casa de Mercado de Pamplona por suministrarme la información necesaria y acogerme en la realización de mi proyecto de grado.

## **Resumen**

El tema de plan estratégico de marketing se ha convertido en uno de los más utilizados en el ámbito empresarial, teniendo en cuenta que es indispensable no solo para que la empresa pueda permanecer en el mercado, sino que le va a permitir posicionarse en el futuro, mediante la implementación de estrategias de adaptación al entorno y adquirir ventajas competitivas.

El presente proyecto aplicado tiene como fin identificar estrategias para el diseño de un plan Estratégico de marketing en la Casa de Mercado de Pamplona - Norte de Santander, teniendo en cuenta que nos encontramos en un mundo globalizado donde la competencia cada vez es más fuerte y quien no implemente en sus procesos estrategias de marketing que impacten en la mente del consumidor, mediante el uso de las nuevas tendencias de mercado y tecnologías de la información y la comunicación, tendrán un declive en su desarrollo empresarial. Por ello es necesario empezar a diseñar e implementar planes estratégicos de marketing que permitan ser competitivos en el entorno, superar las expectativas de los clientes y contribuir en el desarrollo socio-económico de la región y el país.

A través el proyecto aplicado se pretende analizar la situación actual de la Casa de Mercado de Pamplona mediante un diagnostico empresarial, donde se tendrá un contacto permanente con el personal, comerciantes de locales y clientes, con el fin de analizar y organizar información que nos permita desarrollar un plan estratégico de marketing para aprovechar las fortalezas y oportunidades que brinda el entorno interno y externo y así alcanzar beneficios individuales y colectivos.

## **Palabras claves**

Crecimiento Empresarial, Crecimiento Socio-Económico, Innovación y Tecnología, Marketing, Plan Estratégico.

## **Abstract**

The theme of marketing's strategic plan has become one of the most used in the business field, taking into account that it is essential not only for the company to remain in the market, but will allow it to position itself in the future, by implementer strategies to adapt to the environment and acquire competitive advantage.

The purpose of the present project applied is to design a strategic plan of marketing at the Casa de Mercado of Pamplona – Norte de Santander, taking into account that we are in a globalized world where the competition is stronger and the ones that do not implement in their process new strategies of marketing that impact on the main of the costumers, through the use of new marketing and technology trends of the information and communication, they will have a decline in their business development. For that reason it is necessary to start to design and implement strategic marketing plan that allow to be competitive in the enviorement, exceeding costumer expectations and contribute in the socio-economic development of the region and the country.

Through this applied project it is intended to analyze the current situation of Casa de Mercado of Pamplona through a business diagnosis, where there will be permanent contact with the stuff, merchants and costumers with the purpose of analyze and organize information that allow us to develop a strategic plan of marketing to take advantage of the strengths and

opportunities that offers the internal and external environment and so to reach individual and collective benefits.

### **Keywords**

Company growing, innovation and technology , marketing strategic plan, Socio- economic growing.

## Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Planteamiento del problema</b> .....                                | 2  |
| <b>2. Justificación</b> .....   | 4  |
| <b>3. Objetivos</b> .....   | 6  |
| 3.1 Objetivo general .....  | 6  |
| 3.2 Objetivos específicos.....  | 6  |
| <b>4. Marco Referencial</b> .....   | 7  |
| 4.1 Marco teórico .....   | 7  |
| 4.2 Marco Conceptual .....  | 9  |
| 4.3 Marco legal.....  | 14 |
| 4.4 Marco espacial.....   | 19 |
| 4.5 El Marco temporal.....  | 23 |
| <b>5. Metodología</b> .....   | 25 |
| <b>6. Plan Estratégico Casa de Mercado de Pamplona</b> .....              | 26 |
| 6.1 Diagnostico Casa de Mercado de Pamplona .....                         | 26 |
| 6.1.1 Análisis del medio ambiente Externo.....                            | 26 |
| 6.1.1.1 Estructura del Sector .....                                       | 26 |
| 6.1.1.2 Factores Claves de Éxito (FCE).....                               | 31 |
| 6.1.1.3 Evaluación Externa Directa .....                                  | 32 |
| 6.1.1.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....              | 35 |
| 6.1.1.5 Análisis Externo Indirecto. ....                                  | 38 |
| 6.1.1.5.1 Variables Económicas. ....                                      | 38 |
| 6.1.1.5.2 Variables Tecnológicas. ....                                    | 40 |
| 6.1.1.5.3 Variables Sociales y Culturales.....                            | 41 |
| 6.1.1.5.4 Variables Político – Legales.....                               | 42 |
| 6.1.1.5.5 Variables Ecológicas. ....                                      | 44 |
| 6.1.2 Análisis Interno.....   | 45 |
| 6.1.2.1 Aspectos Empresariales: Área de Producción. ....                  | 48 |
| 6.1.2.2 Aspectos Empresariales: Área de Mercadeo y Ventas. ....           | 50 |
| 6.1.2.3 Aspectos Empresariales: Área de Contabilidad y Finanzas.....      | 52 |
| 6.1.2.4 Aspectos Empresariales: Área de Talento Humano.....               | 53 |
| 6.1.2.5 Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Planeación..... | 54 |



|  |     |
|--|-----|
| 6.1.2.6 Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Organización.....  | 56  |
| 6.1.2.7 Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Dirección.....     | 57  |
| 6.1.2.8 Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Control.....       | 58  |
| 6.1.3 Diagnóstico Externo.....   | 60  |
| 6.1.4 Diagnóstico Interno.....   | 61  |
| 6.2 Plataforma Estratégica Casa de Mercado de Pamplona.....                  | 63  |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....  | 66  |
| 6.3 PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA CASA DE MERCADO DE PAMPLONA 2019 –<br>2024..... | 69  |
| 6.3.1 Formulación de Estrategias.....  | 69  |
| 6.3.1.1 Estrategias F.O.....   | 70  |
| 6.3.1.2 Estrategias F.A.....   | 72  |
| 6.3.1.3 Estrategias D.O.....   | 73  |
| 6.3.1.4 Estrategias D.A.....   | 74  |
| 6.3.2 Matriz DOFA o FODA.....  | 75  |
| 6.3.3 Calificación de Objetivos.....   | 81  |
| 6.3.4 Calificación de Estrategias.....                                       | 83  |
| 6.3.5 Formulación de metas.....  | 89  |
| 6.3.5.1 Metas Perspectiva Financiera.....                                    | 89  |
| 6.3.5.2 Metas Perspectiva del Cliente.....                                   | 91  |
| 6.3.5.3 Metas perspectiva del Proceso Interno.....                           | 95  |
| 6.3.5.4 Metas perspectivas de Formación y crecimiento.....                   | 98  |
| 6.3.6 Formulación de Planes Tácticos.....                                    | 101 |
| 6.3.6.1 Plan Financiero o de Inversión.....                                  | 101 |
| 6.3.6.2 Plan de Crecimiento y Expansión.....                                 | 103 |
| 6.3.6.3 Plan de Marketing.....   | 105 |
| 6.3.6.4 Plan de Formación.....   | 107 |
| 6.3.7 Cuadro de Mando Integral.....  | 111 |
| Verificación De Objetivos.....   | 119 |
| Conclusiones.....  | 120 |
| Recomendaciones.....   | 121 |
| Bibliografía.....  | 122 |

## Lista de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Marco temporal.....   | 25 |
| Tabla 2 Actividades comerciales en la competencia .....                                       | 28 |
| Tabla 3 Matriz de Evaluación de Perfil Competitivo .....                                      | 33 |
| Tabla 4 Matriz de Evaluación de factores externos .....                                       | 37 |
| Tabla 5 Variables Económicas.....   | 39 |
| Tabla 6 Variables Tecnológicas.....   | 40 |
| Tabla 7 Variables sociales y culturales.....  | 41 |
| Tabla 8 Variables Político - Legales.....   | 43 |
| Tabla 9 Variables Ecológicas.....   | 44 |
| Tabla 10 Matriz Evaluación de Factores Internos .....   | 47 |
| Tabla 11 Matriz Evaluación de Factores Internos - Área de Producción .....                    | 49 |
| Tabla 12 Matriz Evaluación de Factores Internos - Área de Mercadeo y Ventas .....             | 50 |
| Tabla 13 Matriz Evaluación de Factores Internos - Área de Contabilidad y Finanzas.....        | 52 |
| Tabla 14 Matriz Evaluación de Factores Internos - Área de Talento Humano .....                | 53 |
| Tabla 15 Matriz Evaluación de Factores Internos - Funciones de la Gerencia -Planeación.....   | 55 |
| Tabla 16 Matriz Evaluación de Factores Internos - Funciones de la Gerencia: Organización..... | 56 |
| Tabla 17 Matriz Evaluación de Factores Internos - Funciones de la Gerencia: Dirección.....    | 57 |
| Tabla 18 Matriz Evaluación de Factores Internos - Funciones de la Gerencia: Control .....     | 59 |
| Tabla 19 Diagnostico Externo .....  | 61 |
| Tabla 20 Diagnostico Interno.....   | 63 |
| Tabla 21 Plataforma Estratégica de la Casa de Mercado.....                                    | 69 |
| Tabla 22 Estrategias FO.....  | 71 |
| Tabla 23 Estrategias FA.....  | 72 |
| Tabla 24 Estrategias DO .....   | 73 |
| Tabla 25 . Estrategias DA.....  | 74 |
| Tabla 26 Matriz DOFA.....   | 81 |
| Tabla 27 Calificación de Objetivos.....   | 83 |
| Tabla 28 Calificación de Estrategias.....   | 89 |
| Tabla 29 Metas Perspectiva Financiera 1 .....   | 90 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 30 Metas Perspectiva Financiera 2 .....              | 91  |
| Tabla 31 Metas Perspectiva del Cliente 1 .....             | 92  |
| Tabla 32 Metas Perspectiva del Cliente 2.....              | 92  |
| Tabla 33 Metas Perspectiva del Cliente 3.....              | 93  |
| Tabla 34 Metas Perspectiva del Cliente 4.....              | 94  |
| Tabla 35 Metas Perspectiva del Cliente 5.....              | 95  |
| Tabla 36 Metas Perspectiva Proceso Interno 1 .....         | 96  |
| Tabla 37 . Metas Perspectiva Proceso Interno 2 .....       | 97  |
| Tabla 38 Metas Perspectiva Proceso Interno 3 .....         | 97  |
| Tabla 39 Metas Perspectiva Formación y Crecimiento 1 ..... | 98  |
| Tabla 40 Metas Perspectiva Formación y Crecimiento 2 ..... | 99  |
| Tabla 41 Metas Perspectiva Formación y Crecimiento 3 ..... | 100 |
| Tabla 42 Plan Financiero o de Inversión .....              | 102 |
| Tabla 43 Plan de Crecimiento y Expansión.....              | 105 |
| Tabla 44 Plan de Marketing.....                            | 107 |
| Tabla 45 Plan de Formación .....                           | 110 |
| Tabla 46 Cuadro de Mando Integral .....                    | 118 |

## Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Mapa Pamplona Norte de Santander .....      | 20 |
| Figura 2 Casa de Mercado de Pamplona.....            | 21 |
| Figura 3 Viviendas Pamplona Norte de Santander ..... | 22 |
| Figura 4 Tendencia de la vivienda en Pamplona .....  | 23 |
| Figura 5 Estructura del sector .....                 | 27 |

## **Introducción**

Actualmente muchas empresas están analizando que sus objetivos y cada una de sus estrategias planteadas o ejecutadas permitan alcanzar realmente la misión y visión de la empresa, con el fin de lograr un posicionamiento en el mercado y superar las expectativas de los clientes.

El presente trabajo tiene como propósito el diseño de un Plan Estratégico de Marketing en la Casa de Mercado de Pamplona la cual se dedica a la prestación de servicio público de arrendamiento de bienes inmuebles e igualmente en su estructura interior se realizan actividades comerciales independientes. Mediante la identificación de estrategias de marketing en la misma se pretende buscar herramientas de apoyo en la gestión empresarial, guiar la toma de decisiones, crear valor competitivo en la empresa, reforzar aún más las fortalezas y minimizar algunas amenazas que están presentes en el entorno.

En primera medida mediante el diagnostico empresarial se pretende identificar la situación actual de la organización y los problemas que la afectan, una vez se elabora el diagnostico empresarial se procede a establecer las diferentes estrategias que se deben implementar en la Casa de Mercado teniendo en cuenta las capacidades y recursos con los que cuenta la organización. Para llevar a cabo la formulación de estrategias se analiza la plataforma estratégica actual de la empresa y se proponen factores claves que deben tenerse en cuenta para cumplir con las expectativas exigidas en un mercado global como el que nos encontramos actualmente. De igual forma se debe realizar la formulación de metas consideras la base para alcanzar los objetivos estratégicos analizándolas desde diferentes perspectivas y los planes tácticos los cuales marcaran el punto de partida para la ejecución del plan estratégico. Por último, se realiza la elaboración del cuadro de mando integral permitiendo hacer un seguimiento de la estrategia mediante la planeación, medición, ejecución y control de la misma.

## **1. Planteamiento del problema**

El sector construcción en Colombia se ha convertido en la gran locomotora del crecimiento y de la generación de empleos en Colombia en los últimos 13 años, y las perspectivas es que continúe siendo un pilar fundamental en el desarrollo económico y de mejora de la calidad de vida de los colombianos.

La Casa de Mercado de la ciudad de pamplona es una sociedad anónima constituida por escritura pública número 507 de 30 de Julio de 1919, que hace parte del sector terciario de la economía, perteneciendo también al subsector inmobiliario ya que su objeto social radica en la prestación de servicio publica de arrendamiento de bienes inmuebles (Apartamentos, bodegas y locales). Así mismo la empresa realiza en sus locales interiores actividades comerciales independientes. Cabe decir que la Casa de Mercado se radica en el sector privado de la economía debido a que no recibe ningún aporte del estado.

Se puede identificar que la Casa de Mercado de Pamplona presenta un numero de problemas que impide su crecimiento empresarial. Uno de los más importantes es que la empresa no desarrolla planes estratégicos de mercadeo que permitan superar las expectativas del cliente, crear ventajas competitivas y adaptarse a los constantes cambios de mercado para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno y lograr un posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Igualmente, sus operaciones no están aportando lo suficiente en el desarrollo económico y social de la región y el país, debido a que sus esfuerzos están enfocados en comprar y vender, es decir manejan los mismos sistemas de comercio desde hace muchos años, sin observar los cambios que se presentan en el entorno a diario y que podrían ser posibles oportunidades de

progreso tanto empresarial como económico-social. Esto impide que logre un posicionamiento en el mercado nacional e internacional que le permita ser más competitivo y aumentar sus beneficios individuales y colectivos. Por último, se identifica que no se requiere una inversión en el mejoramiento en la infraestructura, tecnologías, imagen corporativa de la organización y temas relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial.

¿Cómo lograr crecimiento empresarial de la Casa de Mercado de Pamplona mediante la implementación del plan estratégico de mercadeo que contribuya en el desarrollo económico y social del municipio Pamplona Norte de Santander?

## **2. Justificación**

Las organizaciones actuales están obligadas a encaminarse en un proceso en el cual busquen estrategias y métodos que permitan ser cada día más competitivas en el mercado en el que se desempeñan y ampliar sus oportunidades de expandir sus productos y servicios a nivel nacional e internacional.

La Casa de Mercado de Pamplona es un lugar de la ciudad donde los clientes que concurren con frecuencia este lugar en búsqueda de diferentes tipos de productos para satisfacer sus necesidades y deseos personales; pero actualmente posee falencias en sus procesos de marketing, teniendo en cuenta que no se hace uso de recursos tecnológicos que permitan mejorar sus procesos y no cuenta con estrategias de publicidad, promoción y ventas innovadoras que permitan su crecimiento empresarial y social. Las estrategias de marketing implementadas son muy escasas y se han venido implementando las mismas durante muchos años.

Las plazas de mercado son espacios de consumo que se destacan por su recorrido histórico y facilitan el intercambio de productos y la construcción de relaciones, es aquí donde las estrategias de marketing juegan un papel importante no solo por buscar una mayor rentabilidad si no por la construcción de relaciones permanentes con clientes, proveedores y distribuidores. Por lo tanto, la empresa debe empezar a trabajar en la construcción de un espacio de consumo competitivo, que asuma riesgos, que satisfaga las diferentes necesidades de los consumidores, generando utilidades, posicionamiento, estabilidad y crecimiento social.

Es necesario que la Casa de Mercado de Pamplona empiece a desarrollar planes estratégicos de mercadeo con el fin de aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades de



crecimiento que brinda el entorno, buscar superar las expectativas del cliente y no solo competir a nivel regional sino lograr un posicionamiento nacional e internacional.

### **3. Objetivos**

#### 3.1 Objetivo general

Identificar estrategias de mercadeo en la Casa de Mercado de Pamplona para diseñar un Plan Estratégico de Marketing que permita mejorar la competitividad empresarial y contribuir en el desarrollo económico y social del municipio Pamplona Norte de Santander.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Describir la situación actual de la Casa de Mercado mediante un diagnóstico empresarial que permita identificar los factores internos y externos.
- Realizar un análisis mediante la observación directa y recolección de información por medio de los administrativos, comerciantes y clientes para conocer el funcionamiento y procesos organizacionales de la empresa.
- Analizar la plataforma estratégica de la Casa de Mercado de Pamplona para realizar mejoras o actualizaciones respectivas.
- Diseñar estrategias, metas y tácticas de marketing para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Estructurar un plan de seguimiento y control a las estrategias que se van a implementar para evaluar sus resultados.

## 4. Marco Referencial

### 4.1 Marco teórico

*Coronado (2010)*, define las plazas de mercado, como: El sitio de encuentro entre vecinos, conservando una memoria cultural alimentaria, rica en tradiciones locales y regionales, base para fortalecer la identidad y la pertenencia en una ciudad plural e incluyente. Hoy, se constituyen en espacios populares para intercambiar sabiduría tradicional, fomentar prácticas culturales, incrementar el sentido de pertenencia de comerciantes y vecinos y garantizar la seguridad alimentaria con nutrición a precio justo.

De otro lado, *Ángel (2012)* subraya: Más allá de la variedad, frescura del producto, precios bajos y la capacidad de regatear, entre otras ventajas para el consumidor, la galería, espacio en crisis en algunas ciudades, ofrece un gran espacio de encuentro, tanto con el vecino, el amigo o el vendedor, como con nuestra propia identidad local, nacional y latinoamericana.

*Diana Lizeth Baquero Duarte (2011)*, en su proyecto de graduación como Magister en Diseño Urbano nos dice: Las plazas de mercado desempeñan un papel de confluencia social en el desarrollo de los centros poblados en diferentes escalas, como lo han sido las iglesias y las alcaldías, los cuales son elementos fundamentales para la regulación y definición de los ritmos de la cotidianidad de una comunidad organizada.

Inicialmente la plaza de Mercado se ha condicionado por la ubicación geográfica del centro de desarrollo urbano con el cual se encuentran relacionadas, los corredores de movilidad asociados a la mayor circulación de población económicamente activa y a la influencia que ejerza la urbe en su entorno regional.

Las plazas de mercado desempeñan un papel de confluencia social en el desarrollo de los centros poblados en diferentes escalas, como lo han sido las iglesias y las alcaldías, los cuales son elementos fundamentales para la regulación y definición de los ritmos de la cotidianidad de una comunidad organizada.

Inicialmente la plaza de Mercado se ha condicionado por la ubicación geográfica del centro de desarrollo urbano con el cual se encuentran relacionadas, los corredores de movilidad asociados a la mayor circulación de población económicamente activa y a la influencia que ejerza la urbe en su entorno regional.

De igual forma cobra relevancia el tipo de urbe donde se desarrolla la plaza de Mercado, es decir, si esta se ha venido desarrollando bajo parámetros de planeación y una mínima estructura urbanística regulada por el estado, o si por el contrario la plaza se inserta en un conglomerado urbanístico sin elementos mínimos de planeación, esta circunstancia a su vez definirá su impacto en el entorno inmediato.

De acuerdo con las categorías expuestas por Abadía (1983), las galerías, mercados populares y puestos de frutas, entrarían a considerarse parte del Folklore Demosófico, en el cual se incluyen la alimentación, las artesanías y otros utensilios propios de la tradición de un pueblo. De ahí deriva la importancia de su existencia y de su conservación, como una responsabilidad social, mediante el reconocimiento del entorno tal como lo afirma Ospina (2006), y por la necesidad de procurar mecanismos de conservación cultural frente al proceso de globalización, como lo plantea Samper (2004).

### ***Principales funciones de las plazas de mercado***

Sus principales funciones son las siguientes: (WUWM , 2003, pág. 11):

- Alquilar espacios adecuados a los mayoristas para que puedan llevar a cabo sus actividades bajo su propia responsabilidad, de acuerdo con los requisitos de la legislación alimentaria.
- Organizar las actividades de los mercados mayoristas para asegurar que las operaciones
- propias de los mayoristas están bien gestionadas, y que se respetan estrictamente las reglas normales de leal competencia.
- Gestionar todas las áreas públicas tales como las de presentación y ventas, las instalaciones públicas de almacenamiento, es decir, gestionando todas las actividades relacionadas con la limpieza, desinfección, mantenimiento, refrigeración, en su caso, etc.
- Ofrecer u organizar algunos o todos los suministros y servicios para los mayoristas (agua, aire, gas, calefacción, refrigeración, ventilación, electricidad, etc.).
- Ofrecer u organizar un control adecuado de la contaminación y de aguas residuales.
- Supervisar la gestión de los residuos del mercado, el control de plagas, etc., teniendo en cuenta aspectos económicos y medioambientales.
- Diseñar y proporcionar nuevos recintos, a ocupar por parte de los mayoristas y a operar bajo su control directo.
- Organizar y gestionar la circulación del tráfico dentro del recinto.

#### 4.2 Marco Conceptual

**Auditoria de marketing:** La auditoría de marketing es una herramienta empresarial que nos permite llevar un control y seguimiento de los diferentes procesos que se llevan a cabo durante el desarrollo del plan de marketing de una empresa, teniendo en cuenta factores internos y externos, objetivos, estrategias, acciones y análisis de resultados con el fin de evaluar las

acciones de marketing que se están ejecutando. (ECHEVERRI, Cañas Lina Maria, 2008 introduccion, pág. 80)

**Cadena de valor:** Según Porter “la cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones “. La cadena de valor es una herramienta empresarial mediante la cual se identifican las actividades con mayor relevancia que generan ventajas competitivas en el mercado en que se desenvuelve. (Porter, 1991, pág. 51)

**Cliente:** Es la persona o empresa que compra de forma voluntaria un producto o servicio para comercializarlo a otra persona o empresa, o para satisfacer su propia necesidad, en algunos casos el cliente puede ser también consumidor final. (STANTON, ETZEL, & WALKER, 2007, pág. 10)

**Competidores:** Empresas que fabrican o comercializan un producto similar o sustituto, satisfaciendo las mismas necesidades, además actúa en el mismo mercado llegando a los mismos clientes y consumidores. (Hooke, 2001)

**Diagnóstico situacional:** El diagnostico situacional es el proceso mediante el cual se conoce la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta sus factores internos y factores externos, para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias y objetivos, que permitan crear ventajas competitivas. (16 VILLEGAS & BELTRAN, 2009, pág. 57)

**Direccionamiento estratégico:** El direccionamiento estratégico es el rumbo que debe seguir la organización para el logro de sus fines u objetivos, mediante la gestión empresarial efectiva. Para ello es necesario tener en cuenta una planeación estratégica, cambios del entorno interno y externo, desarrollo de estrategias y revisión constante de las actividades que se ejecutan en la empresa. (STANTON, ETZEL, & WALKER, 2007, pág. 163).

**Entorno externo:** En el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización. Por otra parte, las oportunidades son aquellas que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. (FERNÁNDEZ, 2007, pág. 94)

**Entorno interno:** Dentro del contexto interno encontraremos las fortalezas que benefician una organización y las debilidades que son aquellos factores que deterioran las potencialidades de la organización. (FERNÁNDEZ, 2007, pág. 100)

**Escenarios:** Los escenarios representan diferentes imágenes de futuro (Futuribles). Construir estas imágenes de futuro nos ayuda a comprender cómo las decisiones y las acciones que hoy tomamos pueden influir en nuestro futuro. (Parra, 2008, págs. 25-44)

**Estrategia de marketing:** Las estrategias de marketing son el conjunto de acciones que se van a implementar para el desarrollo de los objetivos de marketing. Para implementar una estrategia de marketing no solo es necesario tener en cuenta los objetivos sino también analizar los recursos de la empresa, el mercado objetivo, la competencia, entre otros. (ECHEVERRI, 2008, pág. 68)

**Estrategia de producto:** Reúnen las diferentes acciones que se realizan a la hora de diseñar y producir un bien o servicio teniendo en cuenta principalmente las necesidades y preferencias del consumidor. (ECHEVERRI, 2008, pág. 69)

**Estrategia de precios:** La estrategia de precio se engloban en la asignación de recursos relacionados del marketing que realiza la asociación a la hora de variar los precios de los productos. (ECHEVERRI, 2008, pág. 70)

**Estrategia de promoción:** Reúne las habilidades y destrezas para dar a conocer informar o recordar los productos. (ECHEVERRI, 2008, pág. 71)

**Estrategia de distribución:** Es el conjunto de medios mediante los cuales se va a hacer llegar el producto al consumidor final. (ECHEVERRI, 2008, pág. 72)

**Marketing:** Según, Stanton, Etzel y Walker, marketing es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, los grupos de interés de éstas (clientes, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno) y la sociedad en general<sup>1</sup>. Según lo anterior se puede decir que el marketing es rama encargada de ofrecer y entregar el producto o servicio al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas. (STANTON, ETZEL, & WALKER, 2007, págs. 10-25)

**Marketing Mix:** El marketing mix es el conjunto de variables que hacen parte de los procesos de mercadeo de la empresa con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con los objetivos empresariales, mediante el análisis de producto, el precio, la plaza y la promoción. (STANTON, ETZEL, & WALKER, 2007, pág. 9)

**Misión:** Fernández dice que “La misión de una empresa se refiere a la forma en que está constituida, a su esencia y a su relación con el contexto social”<sup>2</sup>, se puede decir por lo tanto que es el propósito, fin o razón de ser y que depende directamente del contexto social, cultural, ambiental, económico y tecnológico; define el objeto social de la empresa, a quien va dirigido y con qué propósito. (FERNÁNDEZ, 2007, pág. 19)

**Plan de seguimiento y control:** El plan de seguimiento y control es el proceso mediante el cual se programan las diferentes actividades que se van a ejecutar y se hace un seguimiento y evaluación constante a las mismas con el fin de obtener resultados y observar las eficiencias y deficiencias de las diferentes acciones. (Alvarez, 2007, págs. 67-104)

---



**Plan estratégico de mercadeo:** El plan estratégico de mercadeo es un documento que describe las diferentes estrategias de marketing que se van a implementar en la empresa teniendo en cuenta, los objetivos, los recursos, la inversión y las acciones que se van a implementar en un periodo determinado con el fin de mejorar los procesos y obtener resultados positivos para la empresa. Este instrumento de gestión permite alcanzar de manera óptima los objetivos empresariales minimizando el riesgo estando siempre atentos a las variaciones del mercado como lo plantea Lina Echeverri. (ECHEVERRI, 2008, págs. 3-4)

**Prospectiva:** Según la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), la prospectiva son tentativas sistémicas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, las tecnologías, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y sociales<sup>3</sup>. Es decir la prospectiva nos permite diseñar métodos y teorías para lograr oportunidades futuras y crecer en los diferentes ámbitos que abarca la empresa. (OPTI Primer Informe de Prospectiva Tecnológica Industrial , 2015)

**Segmentación de mercado:** La segmentación según Kerin, Hartley y Rudelius<sup>4</sup>“consiste en dividir a los compradores potenciales en grupos que: 1) Tienen necesidades comunes y 2) responden de manera similar a una acción de marketing. Los grupos que resultan a partir de ese proceso son los segmentos de mercadeo, cada uno de ellos un conjunto más o menos homogéneo de compradores potenciales<sup>5</sup>. Es decir, la segmentación le permite a la empresa dividir sus clientes teniendo en cuenta las características, gustos y preferencias comunes con el fin de satisfacer sus necesidades y llegar al consumidor de manera efectiva. (KERIN, HARTLEY, & RUDELIUS, 2009., pág. 226)

---

**Variabes:** Una variable es cualquier cosa que varía o cambia de una instancia a otra; muestra diferencias en valor, por lo general en magnitud o fuerza, o en dirección. En una investigación, cuando una variable se observa o manipula, se trata de una variable experimenta. (ZIKMUND & BABIN, *Investigacion de Mercados* 9A. ED., 2008, pág. 115)

**Ventaja competitiva:** Es la capacidad que tiene la empresa de sobreponerse en el mercado en el que compite de forma directa, dichas ventaja permite que la empresa este a un nivel superior, creando un valor diferenciador y posición en el mercado. (BENASSINI, 2009, pág. 6)

**Visión:** Permite tener un referente claro del objetivo que se quiere alcanzar la empresa a largo plazo, es decir cómo quiere verse en ese futuro de largo plazo debe ser imaginable, deseable, factible, centrada, flexible y comunicable. (FERNÁNDEZ, 2007, pág. 19)

---

### 4.3 Marco legal

La Casa de Mercado de Pamplona es una Sociedad Anónima, es decir es una sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Las acciones pueden diferenciarse entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a éstas, como por ejemplo la percepción a un dividendo mínimo. Los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta la cantidad máxima del capital aportado. La normatividad que aplica la Casa de Mercado es la siguiente:

#### **1. VER ANEXO NUMERO 1 Resolución de funcionamiento**

---

#### **2. Decreto N.º 427 25 de octubre de 1999: Ley de Arrendamientos Inmobiliarios.**

#### **3. El Código del Comercio (Decreto 410 de 1971).**

## **Arrendamiento en Materia Comercial**

No todas las Cosas que son susceptibles de arrendamiento están involucradas dentro de la regulación mercantil, de manera expresa, las normas consignadas en el Código de Comercio tratan sobre el arrendamiento de inmuebles ocupados con un establecimiento de comercio. Particularmente tienden a proteger a los arrendatarios empresarios de establecimientos de comercio, o sea, aquel conjunto de bienes organizados por aquellos para realizar los fines de la empresa.

El sentido de protección, construido en el Código de Comercio, se dirige al empresario arrendatario y no propiamente al comerciante, no se requiere, que se tenga la calidad de comerciante, mediante la inscripción del nombre en el libro respectivo de la Cámara de Comercio, lo indispensable es que el contrato de arrendamiento forme parte de un establecimiento de comercio, en donde sobresalgan los fines de la empresa.

**Art. 518 Renovación del contrato:** El empresario que a título de arrendamiento haya ocupado no menos de dos años consecutivos un inmueble con un mismo establecimiento de comercio, tendrá derecho a la renovación del contrato al vencimiento del mismo, salvo en los siguientes casos:

1. Cuando el arrendatario haya incumplido el contrato: Cuando el propietario necesite los inmuebles para su propia habitación o para un establecimiento suyo destinado a una empresa sustancialmente distinta de la que tuviere el arrendatario.

2. Cuando el inmueble deba ser reconstruido, o reparado con obras necesarias que no puedan ejecutarse sin la entrega o desocupación, o demolido por su estado de ruina o para la construcción de una obra nueva.

3. Cuando el inmueble deba ser reconstruido o reparado con obras necesarias que no puedan ejecutarse sin la entrega o desocupación, o demolido por su estado de ruina o para la construcción de una obra nueva.

**Art. 519:** Las diferencias que ocurran entre las partes en el momento de la renovación del contrato de arrendamiento se decidirán por el procedimiento verbal, con intervención de peritos.

**Art. 520:** En los casos previstos en los ordinales 2 y 3 del artículo 518, el propietario desahuciara al arrendatario con no menos de seis meses de anticipación a la fecha de terminación del contrato, so pena de que éste se considere renovado o prorrogado en las mismas condiciones y por el mismo término del contrato inicial. Se exceptúan de lo dispuesto en este artículo los casos en que el inmueble sea ocupado o demolido por orden de autoridad competente.

**Art. 521 Preferencia del Arrendatario:** El arrendatario tendrá derecho a que se le prefiera, en igualdad de circunstancias, a cualquier otra persona en el arrendamiento de los locales reparados, reconstruidos o de nueva edificación, sin obligación de pagar primas o valores especiales, distintos del canon de arrendamiento, que se fijará por peritos en caso de desacuerdo.

Parágrafo: Para los efectos de este artículo, el propietario deberá informar al comerciante, por lo menos con sesenta días de anticipación, la fecha en que pueda entregar los locales, y este deberá dar aviso a aquél, con no menos de treinta días de anterioridad a dicha fecha, si ejercita o no el derecho de preferencia para el arrendamiento.

Si los locales reconstruidos o de la nueva edificación son en número menor que los anteriores, los arrendatarios más antiguos que ejerciten el derecho de preferencia excluirán a los demás en orden de antigüedad.

**Art. 522:** Si el propietario no da a los locales el destino indicado o no da principio a las obras dentro de los tres meses siguientes a la fecha de la entrega, deberá indemnizar al arrendatario los perjuicios causados, según estimación de peritos. Igual indemnización deberá pagarle si en esos mismos casos arrienda los locales, o los utiliza para establecimientos de comercio en que se desarrollen actividades similares a las que tenía el arrendatario.

En la estimación de los perjuicios se incluirán, además del lucro cesante surgido por el comerciante, los gastos indispensables para la nueva instalación, las indemnizaciones de los trabajadores despedidos con ocasión de la clausura o traslado del establecimiento y el valor actual de las mejoras necesarias y útiles que hubiere hecho en los locales entregados.

El inmueble respectivo quedará especialmente afecto al pago de la indemnización, y la correspondiente demanda deberá ser inscrita como se previene para las que versan sobre el dominio de inmuebles.

**Art. 523:** El arrendatario no podrá, sin la autorización expresa o tácita del arrendador, subarrendar totalmente los locales o inmuebles, ni darles, en forma que lesione los derechos del arrendador, una destinación distinta a la prevista en el contrato.

El arrendatario podría subarrendar hasta la mitad los inmuebles, con la misma limitación. La cesión del contrato será válida cuando la autorice el arrendador o sea consecuencia de la enajenación del respectivo establecimiento de comercio.

**Art. 524:** Contra las normas previstas en los artículos 518 a 523, inclusive, de este Capítulo, no producirá efectos ninguna estipulación de las partes.

**4. Ley 675 De 2001: Ley de Propiedad Horizontal La Ley 675 del 2001 o de Propiedad Horizontal**

Regula los inmuebles donde concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes. Su fin es el de garantizar la seguridad y la sana convivencia a través de una normatividad caracterizada por la convivencia pacífica y la solidaridad social. La Ley también lleva a cabo una regulación de la formación de las actas de juntas, las funciones de los órganos de la comunidad, del Administrador, régimen de convocatorias, ejercicio del derecho de voto y renuncia al cargo del Presidente, entre otros ítems.

Es conveniente elaborar manuales, rotar circulares y utilizar las carteleras para dar a conocer la Ley de Propiedad Horizontal. Usted tiene derecho a... “Cada propietario tiene derecho de dominio exclusivo sobre su unidad privada. Quiere decir que puede vender, enajenar, gravar o ceder la tenencia de su unidad privada, a cualquier título. Por supuesto, hay límites a este derecho, impuestos por las leyes y reglamentos. Por ejemplo, si usted es dueño de un apartamento en una unidad residencial no puede utilizarlo como oficina o local comercial”.

El propietario también tiene derecho a usar áreas comunes como ascensores, jardines, piscinas y pasillos, entre otros siempre y cuando lo haga según el destino de los mismos, y sin perjuicio del uso legítimo de los demás propietarios. Atándonos a esto, los pasillos no se pueden usar como lugares de juego, o para estacionar bicicletas, motos o vehículos, ni se pueden usar los parqueaderos como depósito de muebles y materiales. Otro derecho de los propietarios es el de vivir en un ambiente limpio, saludable y estético. “Hay que insistir en el cumplimiento de las normas de educación, y ser estrictos con aquellos que arrojan basuras, colillas de cigarrillos, papeles y demás desechos, o a los que piensan que las zonas comunes se utilizan como sanitario para las mascotas. Hay quienes utilizan las ventanas para colgar la ropa y los tapetes, lo que hace que la estética se vea afectada”

## **5. La Ley 746 de Julio 19 de 2002 Sobre las mascotas**

Este es uno de los temas que más reclamos, enfrentamientos y discusiones provoca entre copropietarios, ya que muchos de los dueños de mascotas no tienen cultura y solidaridad con los vecinos. Además, desconocen las normas sobre tenencia de mascotas y hasta las normas de urbanidad y aseo. La Ley 746 de Julio 19 de 2002 reglamenta la tenencia y manejo de mascotas.

Así mismo, establece sanciones para quienes incumplan con las normas. “Las mascotas no pueden transitar sueltas por las zonas públicas. Si un perro es peligroso debe tener bozal y tiene que estar amarrado. De igual manera, los dueños de las mascotas están en la obligación de recoger los excrementos”, “Los propietarios o tenedores de ejemplares caninos que no recojan los excrementos en los lugares señalados, tendrán como sanción impuesta por la autoridad municipal competente, multa de cinco (5) salarios mínimos diarios legales vigentes o sanción de uno (1) a cinco (5) fines de semana de trabajo comunitario consistente en limpieza de los lugares que la respectiva alcaldía municipal defina. En caso de renuencia, se impondrá arresto inmutable de tres (3) a cinco (5) días: la autoridad municipal procederá a trasladar el caso a la autoridad competente para conocer el caso y aplicar la sanción respectiva”, según la Ley.

### 4.4 Marco espacial

#### ***Pamplona Norte de Santander***

Pamplona es un municipio colombiano, ubicado en el departamento de Norte de Santander. Es la capital de la Provincia de Pamplona y su economía está basada en la gastronomía, la agricultura, el turismo (especialmente el turismo religioso) y la educación. Se le conoce como la "Ciudad Mitrada", debido a ser sede de la Arquidiócesis de Nueva Pamplona, la

primera diócesis católica de la región. La Universidad de Pamplona, destacada universidad pública de la región tiene su sede principal en la ciudad.

Su población es 58 592 habitantes (2018). Está localizado en la Cordillera Oriental de los Andes colombianos, a una altitud de 2200 msnm, en la zona suroccidental de Norte de Santander. Su extensión territorial es de 1.176 km<sup>2</sup> y su temperatura promedio de 14 °C. Limita al norte con Pamplonita, al sur con Cacota y Chitagá, al oriente con La Bateca y al occidente con Cucutilla. Está conectada por carreteras nacionales con las ciudades de Cúcuta, Bucaramanga, Bogotá y Arauca.

Pamplona es nudo estratégico, vial y centro del oriente colombiano, pues desde ella, en la época de la colonia, partieron las expediciones, que asentaron posteriormente las poblaciones que conforman en la actualidad los departamentos de Arauca, Norte de Santander, y Santander y el Estado venezolano de Táchira siendo así reconocida como la ciudad fundadora de ciudades.



*Figura 1 Mapa Pamplona Norte de Santander*

Fuente: Wikipedia



***Casa de Mercado de Pamplona***



*Figura 2 Casa de Mercado de Pamplona*

Fuente: Gobernación Norte de Santander

La Casa de Mercado de Pamplona S.A es una empresa que pertenece al sector terciario y subsector inmobiliario ya que por su naturaleza se dedica a la compra y venta de alquiler de bienes inmuebles (apartamentos, bodegas y locales) no recibe aportes del estado lo cual indica que hace parte del sector privado en la economía colombiana. Se encuentra ubicada en el barrio Centro del municipio, zona bastante transcurrida por la población pamplonesa y personas foráneas. Así mismo se encuentra a pocos pasos del parque principal, iglesias, colegios y empresas del municipio de Pamplona, lo que lleva a tener un buen punto estratégico de ubicación.

La ciudad de pamplona mantiene relación directa de acceso a servicios y gestión en instituciones con las capitales de Santander y Norte de Santander; así mismo, realiza intercambio comercial secundario con los municipios de Mutiscua, Chitagá, Silos, Cúcota y Cucutilla y actúa como centro de relevo con los municipios de Toledo y La Bateca.

Ante la ausencia de datos estadísticos actualizados, el análisis de este componente se evalúa con base en los resultados del Censo efectuado por el DANE en 2006, representado en la tabla

N° 1 y las proyecciones oficiales entregados por esta Entidad.

| AREA   | NUMERO DE HOGARES | FORMA DE TENENCIA |                    |                   |                   | SIN INFORMACIÓN |
|--------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
|        |                   | EN ARRIENDO       | PROPIA             |                   | OTRAS CONDICIONES |                 |
|        |                   |                   | EN PROCESO DE PAGO | TOTALMENTE PAGADA |                   |                 |
| URBANA | 8016              | 2908              | 749                | 3923              | 218               | 218             |
| TOTAL  | 9122              | 3087              | 767                | 4727              | 255               | 286             |

Fuente: Censo DANE

*Figura 3 Viviendas Pamplona Norte de Santander*

A nivel urbano se encontró que los indicadores son: arriendo 36,28%, en propiedad 58,28%, 2,72% en otras condiciones y 2,72% sin información (Ver Grafica N° 5). Con base en la información anterior se encuentra que el déficit de vivienda urbana alcanza el 39% equivalente a 3126 viviendas para 2006; realizando la proyección para el 2011 se requerirían 3926 nuevas unidades habitacionales; es de aclarar que estas cifras incluyen todos los estratos. De acuerdo con cifras de la Secretaría de Planeación Municipal las solicitudes de vivienda de interés social alcanzan un valor de 200, esto significa que para los estratos 1 y 2 este es un valor aproximado de la demanda. El restante corresponde a hogares con mayor poder adquisitivo.

TENENCIA DE LA VIVIENDA EN LA CIUDAD DE PAMPLONA

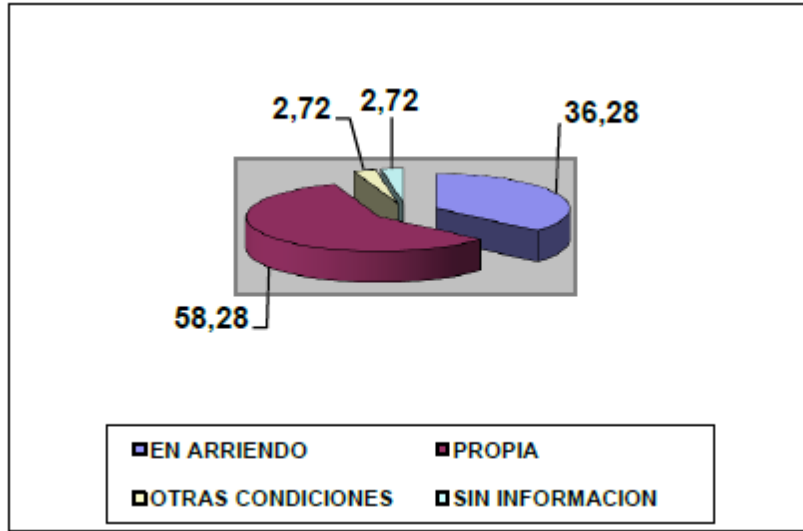


Figura 4 Tendencia de la vivienda en Pamplona

Fuente: censo DANE

El número de hogares por vivienda se encuentra distribuido así: viviendas conformadas por un hogar (89,18% ), dos hogares (8,37 % ), tres hogares (1,78% ), cuatro hogares (0,44% ), cinco hogares (0,114 % ) y seis o más hogares (0,114% ).

4.5 El Marco temporal

| Fecha              | Actividad                      | Responsable    |
|--------------------|--------------------------------|----------------|
| Agosto<br>2018     | ✓ Diligenciamiento del FUS     | Yenny Bautista |
|                    | ✓ Recolección de información   |                |
|                    | ✓ Análisis de la información   |                |
| Septiembre<br>2018 | ✓ Inicio del proyecto aplicado | Yenny Bautista |
|                    | ✓ Identificación del problema  |                |

|  |  |                |
|--|--|----------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título del proyecto, justificación y objetivos</li> </ul>   |                |
| <p><b>Octubre</b></p> <p><b>2018</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración del marco referencial (Marco teórico, conceptual, legal, espacial y temporal).</li> <li>✓ Lectura e interpretación del manual Plan Estratégico de Mercadeo.</li> <li>✓ Inicio del desarrollo de la propuesta plan estratégico de mercadeo para la empresa Casa de Mercado de Pamplona.</li> </ul> | Yenny Bautista |
| <p><b>Noviembre</b></p> <p><b>2018</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración del diagnóstico empresarial</li> <li>✓ Desarrollo plataforma estratégica de la empresa.</li> </ul>  | Yenny Bautista |
| <p><b>Febrero</b></p> <p><b>2019</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan estratégico de la empresa Casa de Mercado de Pamplona para el año 2018 – 2022</li> </ul>   | Yenny Bautista |

|                                  |  |                |
|----------------------------------|--|----------------|
| <b>Marzo-<br/>Abril<br/>2019</b> | ✓ Continuación plan<br>estratégico de la empresa Casa de<br>Mercado de Pamplona para el año<br>2018 – 2022   | Yenny Bautista |
| <b>Mayo<br/>2019</b>             | ✓ Introducción, resumen,<br>metodología, resultados,<br>conclusiones y recomendaciones.<br><br>✓ Elementos complementarios<br>para la culminación del proyecto<br>aplicado | Yenny Bautista |

*Tabla 1 Marco temporal*

Fuente: Elaboración propia

## 5. Metodología

La Investigación Aplicada se realiza a través de observaciones directas e investigación para conocer el comportamiento de las actividades que se llevaban a cabo en este mercado, permitiéndonos conocer la situación real de la empresa y de tal modo aplicar las mejoras correspondientes.

**POBLACION:** Personal que laboran en la Casa de Mercado de Pamplona - Norte de Santander, arrendatarios de los locales comerciales y clientes. Se interactuó con el personal de la casa de mercado de pamplona para conocer los diferentes procesos, áreas y actividades de la empresa.

**ENFOQUE:** Cualitativo parte del estudio de métodos de recolección de datos de tipo descriptivo y de observaciones para descubrir de manera discursiva categorías conceptuales.

**TIPO DE INVESTIGACIÓN:** Investigación de Tipo Descriptivo-Propositivo. Es descriptiva, porque “mide, recaba aspectos profundos e importantes de individuos, grupos, comunidades, sectores, gremios”-.

## **6. Plan Estratégico Casa de Mercado de Pamplona**

### 6.1 Diagnostico Casa de Mercado de Pamplona

#### **6.1.1 Análisis del medio ambiente Externo.**

##### **6.1.1.1 Estructura del Sector**

La siguiente grafica muestra las cinco fuerzas competitivas que presionan la Casa de Mercado en un destino determinado. En el eje vertical se señalan tres fuerzas que se determinan el poder de negociación que se puede tener en ese mercado o segmento estratégico, y que determina la capacidad para controlar precios y costos. La intensidad de estas fuerzas condiciona la rentabilidad en el segmento estratégico.

- ✓ Amenaza de ingreso de nuevos competidores.
- ✓ Rivalidad de los competidores actuales.
- ✓ Amenaza de aparición de sustitutos o competencia indirecta.

Y en el eje horizontal:

- ✓ Poder negociador de los proveedores.
- ✓ Poder negociador de clientes.

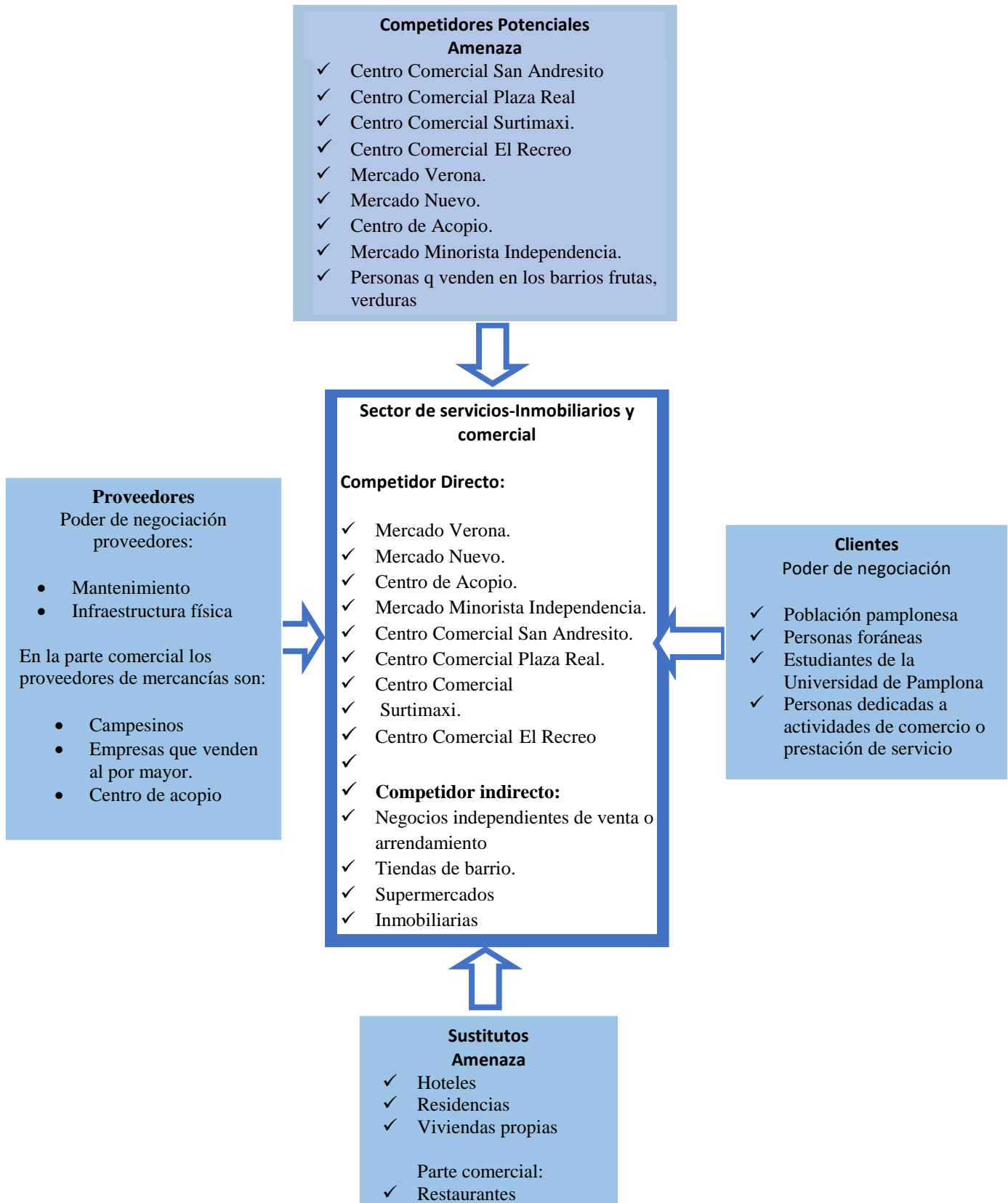


Figura 5 Estructura del sector

| <i>Actividades comerciales de los mercado y los centros comerciales de Pamplona</i> |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| CC San<br>Andresito   |  |  |   | Servicios: de<br>costuras y<br>peluquería                             |
| CC Plaza Real   |  | Venta de ropa,<br>calzados,<br>accesorios,<br>juguetería | Electrodomésticos                           | Servicio<br>tatuajes, cafetería y<br>mantenimiento de<br>impresoras   |
| CC Surtimaxi  |  |  |   |   |
| CC El Recreo  |  |  |   | Servicio de<br>restaurante, bar,<br>peluquería y<br>juegos para niños |
| Mercado<br>Verona   |  |  |   |   |
| Mercado Nuevo   |  |  | Productos básicos<br>de la canasta familiar |   |
| Centro de<br>Acopio   |  | Venta de frutas  |   |   |
| Mercado<br>Minorista<br>Independencia   |  | y verduras   | Productos básicos<br>de la canasta familiar | Venta de ropa,<br>calzado y<br>charcutería                            |

Tabla 2 Actividades comerciales en la competencia

Fuente: Elaboración propia



- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

Esta amenaza siempre vive latente debido al crecimiento continuo del sector, teniendo en cuenta que hoy en día la mayoría de las personas están en busca de la creación y/o implementación de nuevas ideas de negocio y la ciudad por tener una gran afluencia de estudiantes se presta para dicha actividad, ya sea para la prestación de un servicio, comercialización de productos o arrendamiento de viviendas según necesidad del cliente. La aparición de nuevos servicios hace que la gente tenga nuevas y más opciones de compra, para esto la empresa debe implementar estrategias que les permitan ser competitivos en el mercado hasta el punto de lograr un posicionamiento y fidelización del cliente.

- **Rivalidad de los competidores actuales**

Los competidores de la empresa en este sector están manifestando una rivalidad que generalmente se ve reflejada por el posicionamiento de la Casa de Mercado de Pamplona en el sector. La competencia está implementando diversas tácticas de servicio al cliente, programas de publicidad que por lo general se manejan durante las temporadas de festividades de la ciudad y variedad de productos y servicios. La Casa de Mercado posee una ubicación estratégica, con ventajas competitivas relevantes, que se reflejan en la gran afluencia de personas que reciben del servicio y preferencia por parte de los clientes respecto a la competencia actual.

- **Amenaza de aparición de sustitutos o competencia indirecta**

Esta amenaza afecta a la Casa de Mercado de Pamplona teniendo en cuenta que el sector inmobiliario se encuentra en un crecimiento constante y la competencia indirecta en cuanto al alquiler de apartamentos son los hoteles, residencias y los que llegan adquirir vivienda propia pueden afectar la empresa en cuanto a pérdida de clientes o bajos precios por parte de la

competencia. Algunas razones por las que el cliente podría llegar a sustituir nuestro servicio o productos son:

- Cambiar y utilizar servicios sustitutos no representa costo para el cliente.
  - Muchos consumidores deciden usar los productos sustitutos teniendo en cuenta que los precios son más bajos, aunque el servicio, la experiencia y el respaldo de la empresa no sea el mismo.
- **Poder Negociador de los Proveedores**

Le ha permitido a la empresa Casa de Mercado, mantener un buen sistema de precios, debido a su fidelidad, cantidad de compras y puntualidad en los pagos a proveedores. Los principales proveedores de la empresa son para el mantenimiento y la reparación de su infraestructura físicas, también se tienen proveedores con respecto a los insumos de aseo para mantener una buena apariencia o imagen de la empresa en la prestación del servicio. En cuanto a la parte comercial para abastecer los locales se realizan compras en el centro de acopio, empresas de venta de productos al por mayor y Centro de Acopio.

- **Poder negociador de clientes**

En la Casa de Mercada se le brinda al cliente facilidad de negociación en la forma de los pagos del servicio que esta presta, ya sea diario, semana, quincenal y mensual con el fin de que los clientes mantengan una fidelidad a la empresa. Por esta razón se ha permitido el crecimiento de la Casa de Mercado y el aumento de los clientes que están recibiendo el servicio prestado por parte de la empresa, debido a la facilidad de pago y la atención a sus sugerencias, con el fin de lograr acuerdos que beneficien a las dos partes.

#### 6.1.1.2 Factores Claves de Éxito (FCE)

- Servicio al cliente
- Innovación y tecnología en los procesos
- publicidad y promoción
- Comunicación
- Posicionamiento en el Mercado.
- Experiencia
- Satisfacción del Cliente
- Disciplina
- Trabajo en equipo de las diferentes áreas
- Ubicación estratégica del negocio
- Rentabilidad
- Sistematización en cobro de arriendos.

## 6.1.1.3 Evaluación Externa Directa

| Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo -MPC Evaluación Externa Directa |        |                      |                |                          |                |               |                |                |                |
|---|--------|----------------------|----------------|--------------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Factores claves para el éxito   | Peso % | Casa de Mercado s.a. |                | Mercado la Independencia |                | Mercado Nuevo |                | Mercado Verona |                |
|   |        | Calificación         | Peso ponderado | Calificación             | Peso ponderado | Calificación  | Peso ponderado | Calificación   | Peso ponderado |
| Servicio al cliente   | 0,1    | 3                    | 0.3            | 2                        | 0,2            | 2             | 0.2            | 2              | 0.2            |
| Posicionamiento en el Mercado.  | 0,1    | 4                    | 0.4            | 1                        | 0.1            | 2             | 0.2            | 3              | 0.3            |
| Innovación y tecnología en los procesos                                     | 0,12   | 2                    | 0.24           | 1                        | 0.12           | 1             | 0.12           | 2              | 0.24           |
| Publicidad y promoción  | 0,06   | 1                    | 0.06           | 1                        | 0.06           | 1             | 0.06           | 1              | 0.06           |
| Comunicación  | 0,05   | 1                    | 0.05           | 1                        | 0.05           | 1             | 0.05           | 1              | 0.05           |
| Trabajo de equipo en las  | 0,16   | 3                    | 0.48           | 4                        | 0.64           | 2             | 0.32           | 2              | 0.32           |

|  |          |   |            |   |             |   |            |   |             |
|--|----------|---|------------|---|-------------|---|------------|---|-------------|
| <b>diferentes áreas de la empresa</b>          |          |   |            |   |             |   |            |   |             |
| <b>Experiencia</b>                             | 0,1      | 3 | 0.3        | 2 | 0.2         | 2 | 0.2        | 2 | 0.2         |
| <b>Satisfacción del Cliente</b>                | 0,03     | 1 | 0.03       | 3 | 0.09        | 1 | 0.03       | 1 | 0.03        |
| <b>Disciplina</b>                              | 0,03     | 3 | 0.09       | 1 | 0.03        | 2 | 0.06       | 2 | 0.06        |
| <b>Rentabilidad</b>                            | 0,11     | 4 | 0.44       | 3 | 0.33        | 3 | 0.33       | 3 | 0.33        |
| <b>Sistematización del cobro del arriendo.</b> | 0,05     | 3 | 0.15       | 2 | 0.1         | 1 | 0.05       | 1 | 0.05        |
| <b>Punto Estratégico</b>                       | 0,9      | 4 | 0.36       | 3 | 0.27        | 2 | 0.18       | 3 | 0.27        |
| <b>Promedio Ponderado</b>                      | <b>1</b> |   | <b>2.9</b> |   | <b>2.19</b> |   | <b>1.8</b> |   | <b>2.11</b> |

Tabla 3 Matriz de Evaluación de Perfil Competitivo

Fuente: Elaboración Propia.

### Análisis de la Matriz MPC

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo se puede observar la situación actual de la Casa de Mercado de Pamplona frente a la competencia. Se presenta un peso ponderado de 2.9% con variables importantes como *posicionamiento en el mercado* teniendo en cuenta su trayectoria en el mercado, siendo reconocida por los clientes como una empresa eficiente en la prestación de servicios de arrendamiento y comercialización de productos de calidad. *La rentabilidad* al genera buenos ingresos para sustentar los gastos que se producen en la empresa y mantenerse en el mercado. Por ultimo tenemos la variable *punto estratégico*, es decir la empresa se encuentra ubicada en el centro del municipio de pamplona lugar muy transcurrido por la población en general para satisfacción de sus necesidades. Las factoras anteriores tienen una calificación de 4 lo que significa que son variables que la Casa de Mercado debe aprovechar para su crecimiento empresarial.

Por otro lado, con una calificación de 1 se encuentra *publicidad, promoción y comunicación* lo que quiere decir que se deben tomar medidas y empezar a identificar estrategias de marketing para prevenir un ataque de la competencia o un incremento en la entrada de nuevos competidores, teniendo en cuenta que nos encontramos en un mundo globalizado donde quien no se adapta a los cambios del mercado puede desaparecer del mercado.

Existen competidores fuertes como el Mercado de la Independencia con un peso ponderado de 2.19% donde se pueden observar variables fuertes como: Trabajo en equipo con una calificación de 4 y rentabilidad y punto estratégico con una calificación de 3.

**6.1.1.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).**

| <b>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</b> |             |                     |                       |
|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| <b>Variable</b>  | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Peso Ponderado</b> |
| <b>Oportunidad</b>                                     |             |                     |                       |
| Normatividad interna para el sector                    | 0.05        | 4                   | 0.2                   |
| E-commerce   | 0.03        | 4                   | 0.12                  |
| Nueva Tecnología                                       | 0.04        | 4                   | 0.16                  |
| Accesos de Información                                 | 0.03        | 4                   | 0.12                  |
| Disminución de las Tasas de Interés                    | 0.03        | 3                   | 0.09                  |
| Cambios en la economía de la región                    | 0.05        | 3                   | 0.15                  |
| Globalización  | 0.04        | 4                   | 0.16                  |
| Elevado Índice de Consumo                              | 0.05        | 3                   | 0.15                  |
| Turismo  | 0.04        | 4                   | 0.16                  |
| Gustos, hábitos y preferencias del cliente             | 0.01        | 4                   | 0.04                  |
| Estilos de vida  | 0.01        | 3                   | 0.03                  |
| Tratado de Libre Comercio                              | 0.01        | 4                   | 0.04                  |
| Aplicación móvil                                       | 0.01        | 4                   | 0.04                  |

|  |             |                     |                       |
|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| TIC'S  | 0.02        | 4                   | 0.08                  |
| Equipos tecnológicos de punta                          | 0.03        | 3                   | 0.09                  |
| Procesos de Paz y postconflicto                        | 0.04        | 3                   | 0.12                  |
| Seguridad interna                                      | 0.02        | 4                   | 0.08                  |
| Políticas gubernamentales para la inversión extranjera | 0.01        | 3                   | 0.03                  |
| Gestión de residuos                                    | 0.01        | 3                   | 0.03                  |
| Regulación ambiental por Corponor                      | 0.01        | 3                   | 0.03                  |
| Políticas de vertimiento                               | 0.01        | 4                   | 0.04                  |
| Control de la contaminación ambiental                  | 0.02        | 3                   | 0.06                  |
| Gestión de riesgos a nivel departamental               | 0.01        | 3                   | 0.03                  |
| <b>Amenaza</b>   | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Peso Ponderado</b> |
| Relaciones de comercio nacional                        | 0.06        | 1                   | 0.06                  |
| Baja Inversión estatal                                 | 0.02        | 1                   | 0.02                  |
| Entrada de nuevos competidores                         | 0.01        | 2                   | 0.02                  |
| Falta de solidez en la democracia                      | 0.02        | 2                   | 0.04                  |
| Política fiscal inestable                              | 0.04        | 1                   | 0.04                  |



|                                   |          |   |             |
|-----------------------------------|----------|---|-------------|
| Calentamiento global              | 0.03     | 2 | 0.06        |
| Consumo de energía                | 0.04     | 2 | 0.08        |
| Certificados de Calidad Ambiental | 0.05     | 1 | 0.05        |
| Personas Desadaptadas             | 0.06     | 1 | 0.06        |
| Tasa de desempleo alta            | 0.03     | 1 | 0.03        |
| Tasa de inflación en aumento      | 0.02     | 1 | 0.02        |
| Accesos de información            | 0.04     | 1 | 0.04        |
| Creación de software              | 0.01     | 1 | 0.01        |
| <b>Total</b>                      | <b>1</b> |   | <b>2.58</b> |

Tabla 4 Matriz de Evaluación de factores externos

Fuente: Elaboración propia

## ANALISIS

Una vez analizado los resultados el total ponderado de 2.58 nos indica que la posición estratégica externa general de la empresa está por encima de la media. De lo cual resaltamos que las oportunidades son mayores que las amenazas, sobresaliendo oportunidades como: **Acceso a nueva tecnología, la globalización y el turismo** con una calificación de 4 y un peso ponderado de 0.16. En cuanto al **acceso a nueva tecnología** la Casa de Mercado de Pamplona puede destinar parte de su presupuesto en adquirir nueva tecnología para sus procesos empresariales lo que cual le va a permitir ahorrar tiempos y hacer más eficientes las tareas. **La globalización** es una oportunidad para que la empresa se extienda en el mercado no solo a nivel regional sino también nacional e internacional, mediante alianzas estratégicas que permita su crecimiento y aporten en

el desarrollo socio-económico de la región. **El turismo** es una oportunidad que debe aprovechar la Casa de Mercado teniendo en cuenta que Pamplona es reconocida por su turismo religioso y ciudad estudiantil, lo que hace que muchas personas de diferentes partes del país visiten el municipio en diferentes épocas del año.

Las amenazas con mayor puntaje son **las relaciones de comercio nacional** con una calificación de 1 debido a que la Casa de Mercado de Pamplona no tiene en sus planes implementar acciones que permitan realizar alianzas estratégicas y ampliar sus mercados a nivel nacional, lo cual podría llegar a tener un declive o incluso a desaparecer si no se adapta a los nuevos cambios del entorno, **los certificados de calidad ambiental** con una calificación de 1 y un porcentaje de 0.05 lo que indica que si la empresa no empieza a trabajar en obtener dichos certificados se realiza la respectiva inspección por parte de la secretaria de ambiente y obtendrán las respectivas multas y dado caso el cierre del negocio. Por último **las personas desadaptadas** representan una amenaza para la empresa teniendo en cuenta que se encuentra ubicado en el centro de la ciudad por donde transitan personas de la calle y delincuentes que pueden ingresar al establecimiento.

#### 6.1.1.5 Análisis Externo Indirecto.

##### 6.1.1.5.1 Variables Económicas.

| Matriz de Evaluación Externa Indirecta |      |        |             |
|--|------|--------|-------------|
| Variables Económicas                   |      |        |             |
| Variable                               | %    | Puntos | Ponderación |
| Cambios en la economía de la región    | 0.15 | 3      | 0.45        |
| Globalización                          | 0.17 | 4      | 0.68        |
| Disminución de las Tasas de Interés    | 0.07 | 3      | 0.21        |

|                                 |          |            |             |
|---------------------------------|----------|------------|-------------|
| Elevado Índice de Consumo       | 0.1      | 3          | 0.3         |
| Tratado de Libre Comercio       | 0.05     | 4          | 0.2         |
| Relaciones de comercio nacional | 0.1      | 1          | 0.1         |
| Baja Inversión estatal          | 0.05     | 1          | 0.05        |
| Entrada de nuevos competidores  | 0.15     | 2          | 0.3         |
| Tasa de desempleo alta          | 0.05     | 1          | 0.05        |
| Tasa de inflación en aumento    | 0.1      | 1          | 0.05        |
| <b>Total</b>                    | <b>1</b> | <b>2.3</b> | <b>2.39</b> |

Tabla 5 Variables Económicas

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS

En las variables económicas las oportunidades con mayor calificación se encuentran *la globalización y el tratado de libre comercio* con un puntaje de 4. Teniendo en cuenta que es una empresa prestadora de servicios de arrendamiento y comercialización de diversidad de productos en el interior de los locales, sectores que se encuentran en auge constante y por lo tanto mediante la globalización y el tratado de libre comercio se da la oportunidad de expandir sus mercados no solo a nivel nacional sino internacional, mediante alianzas estratégicas, participación de ferias empresariales en diferentes países y ser partícipes de programas de exportación.

Las amenazas que más se resaltan en esta variable con un puntaje de 1 son la *baja inversión estatal* teniendo en cuenta que son muy pocos los recursos del país invertidos para el emprendimiento y crecimiento empresarial del país. *La tasa de inflación en aumento* lo que

puede llegar a perder clientes debido a la subida de los precios de los productos o servicios, lo que podría causar la falta de poder adquisitivo.

#### 6.1.1.5.2 Variables Tecnológicas.

| Matriz de Evaluación Externa Indirecta |          | Variables Tecnológicas |             |
|--|----------|------------------------|-------------|
| Variable                               | %        | Puntos                 | Ponderación |
| E-commerce                             | 0.1      | 4                      | 0.1         |
| Nueva Tecnología                       | 0.2      | 4                      | 0.8         |
| Accesos de Información                 | 0.2      | 4                      | 0.8         |
| Aplicación móvil                       | 0.05     | 4                      | 0.2         |
| TIC'S                                  | 0.2      | 4                      | 0.8         |
| Equipos tecnológicos de punta          | 0.05     | 3                      | 0.15        |
| Accesos de información                 | 0.1      | 1                      | 0.1         |
| Creación de software                   | 0.1      | 1                      | 0.1         |
| <b>Total</b>                           | <b>1</b> | <b>3.12</b>            | <b>3.05</b> |

Tabla 6 Variables Tecnológicas

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS

La ponderación 3.05 nos indica que la Casa de Mercado de Pamplona debe empezar a trabajar de la mano de las Tecnologías de la Información y Comunicación pues mediante el uso de estas herramientas la empresa podrá administrar su información y la que se presenta en el entorno. Las oportunidades más representativas, con una puntuación de 4 son *nueva tecnología, acceso a la información y TIC'S* porque van a permitir a la Casa de Mercado mejorar sus procesos

empresariales, crear estrategias de marketing haciendo uso de las nuevas tendencia de mercado y ahorrar tiempo de trabajo mediante la recopilación, análisis y procesamiento de datos.

Las amenazas más relevantes son *el acceso a la información y la creación de software* con una puntuación de 1 y un peso ponderado de 0,1. Teniendo en cuenta que ingreso de las tecnologías puede representar una amenaza en cuanto al mal uso de la información y la creación de software para los que se requiere personal capacitado para el uso del mismo.

#### 6.1.1.5.3 Variables Sociales y Culturales.

| Matriz de Evaluación Externa Indirecta     |            |          | Variables sociales |
|--|------------|----------|--------------------|
| y culturales                               |            |          |                    |
| Variable                                   | %          | Puntos   | Ponderación        |
| Turismo                                    | 0.3        | 4        | 1.2                |
| Gustos, hábitos y preferencias del cliente | 0.4        | 4        | 1.6                |
| Estilos de vida                            | 0.2        | 3        | 0.6                |
| Personas Desadaptadas                      | 0.1        | 1        | 0.1                |
| <b>Total</b>                               | <b>1.0</b> | <b>3</b> | <b>3.5</b>         |

Tabla 7 Variables sociales y culturales

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS

Las oportunidades que tienen mayor relevancia son el *turismo* con un puntaje de 4, debido a que la Casa de Mercado se encuentra ubicada en Pamplona Norte de Santander, ciudad reconocida por su turismo religioso y educación lo que la hace atractiva para muchos visitantes de diferentes partes del país. *Los gusto, hábitos y preferencias* con un puntaje de 4 representan

una oportunidad para la empresa porque mediante estudios de mercado se pueden identificar las necesidades y deseos de los clientes con el fin de ofertar productos y servicios que permitan superar sus expectativas.

La posible amenaza que tendrá que controlarse en esta variable está relacionada con las *personas desadaptadas* con una puntuación de 1, debido a la delincuencia, personas con problemas adictivos y trabajo informal que se encuentra en el sector donde está ubicada la Casa de Mercado de Pamplona.

#### 6.1.1.5.4 Variables Político – Legales.

| Matriz de Evaluación Externa Indirecta                 |      |        | Variables   |
|--|------|--------|-------------|
| Político – Legales                                     |      |        |             |
| Variable   | %    | Puntos | Ponderación |
| Normatividad interna para el sector                    | 0.15 | 4      | 0.6         |
| Procesos de Paz y postconflicto                        | 0.05 | 3      | 0.15        |
| Seguridad interna                                      | 0.1  | 4      | 0.4         |
| Políticas gubernamentales para la inversión extranjera | 0.2  | 3      | 0.6         |
| Gestión de riesgos a nivel departamental               | 0.2  | 3      | 0.6         |
| Falta de solidez en la democracia                      | 0.1  | 2      | 0.2         |

|                           |            |             |             |
|---------------------------|------------|-------------|-------------|
| Política fiscal inestable | 0.2        | 1           | 0.2         |
| <b>Total</b>              | <b>1.0</b> | <b>2.85</b> | <b>2.75</b> |

Tabla 8 Variables Político - Legales

Fuente: Elaboración propia.

## ANÁLISIS

La ponderación fue de 2.75 lo que nos indica que la Casa de Mercado trabaja teniendo en cuenta las diferentes normativas que se rigen a nivel regional y nacional en el sector. La empresa debe aprovechar las oportunidades que representan un peso de 4 como lo son la **normatividad interna del sector**, mediante el cumplimiento de del reglamento dar a conocer a los clientes que la empresa se encuentra trabajando bajo la normatividad establecida para el sector y subsector en el que opera y de tal forma crear credibilidad en el cliente y la sociedad. **La seguridad interna**, mediante estas leyes las empresas tienen derecho de exigir seguridad, cuidado y protección de sus empleados, clientes y del establecimiento en general.

Por otro lado, es necesario empezar a trabajar en temas de la **política fiscal inestable** con un puntaje de 1 siendo una de las mayores amenazas para la empresa, debido a la mala gestión de los recursos del estado y el desequilibrio existente entre gasto público e ingresos, lo que impide la inversión de recursos que afectan a la Casa de Mercado en factores relacionados con emprendimiento, creación de empresa, importaciones y exportaciones, entre otros.

## 6.1.1.5.5 Variables Ecológicas.

| Matriz de Evaluación Externa Indirecta   |            |             |             |
|--|------------|-------------|-------------|
| Variables Ecológicas                     |            |             |             |
| Variable                                 | %          | Puntos      | Ponderación |
| Gestión de residuos                      | 0.15       | 3           | 0.45        |
| Regulación ambiental por<br>Corponor     | 0.1        | 3           | 0.3         |
| Políticas de vertimiento                 | 0.15       | 4           | 0.6         |
| Control de la contaminación<br>ambiental | 0.2        | 3           | 0.6         |
| Calentamiento global                     | 0.2        | 2           | 0.4         |
| Consumo de energía                       | 0.1        | 2           | 0.2         |
| Certificados de Calidad<br>Ambiental     | 0.1        | 1           | 0.1         |
| <b>Total</b>                             | <b>1.0</b> | <b>2.57</b> | <b>2.65</b> |

Tabla 9 Variables Ecológicas

Fuente: Elaboración propia.

**ANÁLISIS**

Teniendo en cuenta que una de las tendencias de mercado presentes hoy en día está relacionada con la tendencia verde, La Casa de Mercado de Pamplona debe a empezar a implementar estrategias de responsabilidad ecológica empresarial que permitan contribuir en el cuidado del medio ambiente y así aportar en posibles amenazas como el calentamiento global, falta de energía o fuentes hídricas. La oportunidad que más se resalta son las *políticas de*



**vertimiento** con un puntaje de 4, por lo tanto la Casa de Mercado puede clasificar los residuos orgánicos e inorgánicos, por parte de los comerciantes, a partir de la aplicación de estrategias ambientales que buscan mitigar la contaminación del aire, la proliferación de vectores y el deterioro de la belleza estética de la empresa.

La amenaza que más afecta a la Casa de Mercado y que se debe tener en cuenta para darle solución lo más pronto posible son los **certificados de calidad ambiental** con una puntuación de 1, porque al no tener estos certificados se implementan multas en el establecimiento e incluso el cierre del mismo por parte de la secretaria de ambiente.

### 6.1.2 Análisis Interno

En este punto se ve reflejado todo el engranaje interno de la compañía en cada una de sus áreas para entender mejor su funcionamiento y lograr hacer un análisis mucho más concreto del camino a tomar para mejorar los mecanismos de operación e indicadores de la organización o compañía. Se analiza cada área por separado calificándola en su grado de importancia para analizar qué aspectos son los relevantes.

| Matriz de evaluación de factores internos (EFI) |      |              |                |
|---|------|--------------|----------------|
| Variables                                       | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
| <b>Fortalezas</b>                               |      |              |                |
| Conocimiento del sector                         | 0.05 | 4            | 0.24           |
| Planeación presupuestal                         | 0.03 | 4            | 0.12           |
| Remuneración del personal                       | 0.02 | 3            | 0.06           |
| Flujo de caja                                   | 0.04 | 4            | 0.2            |

|  |             |                     |                       |
|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| Sistematización del cobro del arriendo         | 0.03        | 3                   | 0.09                  |
| Obligaciones Financieras Bajas                 | 0.05        | 4                   | 0.2                   |
| Servicio Post venta                            | 0.02        | 4                   | 0.12                  |
| Política de precios                            | 0.04        | 4                   | 0.16                  |
| Índice de rotación del talento humano          | 0.02        | 3                   | 0.03                  |
| Política salarial                              | 0.03        | 4                   | 0.08                  |
| Sentido de Pertenencia                         | 0.03        | 4                   | 0.16                  |
| Saneamiento Básico                             | 0.01        | 3                   | 0.03                  |
| Sistemas de SGSST                              | 0.03        | 4                   | 0.12                  |
| Coordinación logística                         | 0.02        | 4                   | 0.08                  |
| Vida útil de los activos fijos                 | 0.01        | 3                   | 0.03                  |
| <b>Debilidades</b>                             | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Peso Ponderado</b> |
| Imagen Corporativa                             | 0.04        | 1                   | 0.04                  |
| Incumplimiento de metas de ventas              | 0.03        | 1                   | 0.03                  |
| Política de servicio al cliente                | 0.04        | 2                   | 0.08                  |
| Sistema de comunicación ineficiente            | 0.02        | 1                   | 0.02                  |
| No existe plan de incentivos                   | 0.03        | 1                   | 0.04                  |
| Estructura de capital                          | 0.02        | 2                   | 0.06                  |
| Plan de bienestar para el personal ineficiente | 0.03        | 2                   | 0.06                  |
| Control de costos                              | 0.03        | 2                   | 0.06                  |
| Falta de análisis de resultados financieros    | 0.01        | 2                   | 0.02                  |

|  |          |   |            |
|--|----------|---|------------|
| Inversión en infraestructura               | 0.04     | 1 | 0.04       |
| Plan de mercadeo                           | 0.05     | 1 | 0.05       |
| Estudio del sector inmobiliario en la zona | 0.02     | 1 | 0.02       |
| Certificación de calidad                   | 0.03     | 2 | 0.06       |
| Publicidad y promoción                     | 0.03     | 1 | 0.03       |
| Capacitación del Personal                  | 0.04     | 2 | 0.08       |
| Capacidad de arrendamientos                | 0.02     | 2 | 0.06       |
| Tecnología                                 | 0.03     | 2 | 0.06       |
| Plan de responsabilidad social empresarial | 0.05     | 2 | 0.10       |
| <b>Total</b>                               | <b>1</b> |   | <b>2,6</b> |

Tabla 10 Matriz Evaluación de Factores Internos

Fuente: Elaboración Propia.

## ANÁLISIS

El total ponderado de 2,6 nos dice que la posición estratégica interna general de la empresa está por encima de la media. Luego de analizar la matriz concluimos que las fortalezas tienen un mayor porcentaje que las debilidades, lo que nos indica que la empresa va en un direccionamiento positivo. Aunque es necesario empezar a implementar estrategias que permitan convertir las debilidades en fortalezas, mediante la implementación de las nuevas tendencias de mercado para ser una empresa competitiva a nivel nacional e internacional.

Dentro de las fortalezas con mayor importancia para cumplir el objetivo principal de la empresa son: **Conocimiento del sector** con un peso de 0.05 y una calificación de 4, porque tiene una amplia trayectoria en el mercado lo que hace que conozca los diferentes procesos, normativas y dinámicas del sector servicios y subsector inmobiliario. Es **rentable** al generar buenos ingresos

para sustentar los gastos productos de las actividades de la empresa. Por ultimo y cuenta **obligaciones financieras muy bajas** con un peso de 0.05 y una calificación de 4 para ambas, lo que le permite realizar préstamos bancarios y tener una vida crediticia activa para invertir en nuevos proyectos, mejorar la infraestructura o compra de equipos de oficina.

Las debilidades más destacadas que se puede observar dentro de la empresa encontramos la carencia de **Planes de mercadeo y publicidad y promoción** sienta estas herramientas fundamentales para competir en un mundo globalizado y lograr superar las expectativas de los clientes, su peso es de 0.05 y la calificación de 1, es decir sus estrategias de mercadeo, publicidad y promoción son muy escasas y solo se pueden observar en fechas especiales mediante pequeños descuentos, rifas y pagos a crédito. Igualmente encontramos que no se cuenta con una **imagen corporativa que** impacte en la mente del consumidor y permita ganar posicionamiento en el mercado, con un peso de 0.04 y una calificación de 1. Teniendo en cuenta que no se está actualizando constantemente la plataforma estratégica de la empresa y no se cuenta con logo, catálogo de productos o servicios y tarjetas de presentación.

#### 6.1.2.1 Aspectos Empresariales: Área de Producción.

| Matriz de Evaluación Interna - EFI |      |        |             |
|------------------------------------|------|--------|-------------|
| Área de Producción                 |      |        |             |
| Variable                           | %    | Puntos | Ponderación |
| Saneamiento Básico                 | 0.1  | 3      | 0.3         |
| Sistemas de SGSST                  | 0.1  | 4      | 0.6         |
| Coordinación logística             | 0.05 | 4      | 0.4         |

|  |          |             |            |
|--|----------|-------------|------------|
| Vida útil de los activos fijos             | 0.05     | 3           | 0.15       |
| Inversión en infraestructura               | 0.1      | 1           | 0.15       |
| Certificación de calidad                   | 0.15     | 2           | 0.3        |
| Capacidad de arrendamientos                | 0.15     | 2           | 0.3        |
| Plan de responsabilidad social empresarial | 0.15     | 2           | 0.4        |
| Tecnología                                 | 0.15     | 2           | 0.3        |
| <b>Total</b>                               | <b>1</b> | <b>2.55</b> | <b>2.9</b> |

Tabla 11 Matriz Evaluación de Factores Internos - Área de Producción

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS

El total ponderado 2.9 supera la media lo cual nos indica que la casa de mercado cuenta con fortalezas valiosas en el área de producción que puede aprovechar para crecer como empresa y de tal forma disminuir debilidades mediante el desarrollo de planes de responsabilidad social empresarial, destinar parte del presupuesto en mejorar la infraestructura e inversión tecnológica.

En el área de producción las fortalezas más altas que tiene la empresa está relacionada con el *sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo* teniendo una calificación de 4 y un porcentaje de 0.1, esto significa que la Casa de Mercado de Pamplona realiza programas para cuidar la integridad de sus trabajadores y así hacer más efectivo su desempeño profesional.

Al contrario, la debilidad que más se destaca en esta área es *la inversión en la infraestructura* con un puntaje de 1, debido a que se requieren arreglos y modernización en los diferentes locales, oficinas y lugares de la plaza.

## 6.1.2.2 Aspectos Empresariales: Área de Mercadeo y Ventas.

| <b>Matriz de Evaluación Interna - EFI</b>  |          |               |                    |
|--|----------|---------------|--------------------|
| <b>Área de Mercado y Ventas</b>            |          |               |                    |
| <b>Variable</b>                            | <b>%</b> | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Conocimiento del sector                    | 0.1      | 4             | 0.4                |
| Servicio Post venta                        | 0.05     | 4             | 0.20               |
| Política de precios                        | 0.1      | 4             | 0.4                |
| Imagen Corporativa                         | 0.1      | 1             | 0.1                |
| Incumplimiento de metas de ventas          | 0.1      | 1             | 0.1                |
| Política de servicio al cliente            | 0.1      | 2             | 0.2                |
| Sistema de comunicación ineficiente        | 0,1      | 1             | 0.1                |
| Plan de mercadeo                           | 0.15     | 1             | 0.15               |
| Estudio del sector inmobiliario en la zona | 0.1      | 1             | 0.1                |
| Publicidad y promoción                     | 0.1      | 1             | 0.1                |
| <b>Total</b>                               | <b>1</b> | <b>2</b>      | <b>1.85</b>        |

Tabla 12 Matriz Evaluación de Factores Internos - Área de Mercadeo y Ventas

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS

Al ser la ponderación de 1.85 nos indica que se encuentra por debajo de la media, es decir el área de mercadeo cuenta con un numero de falencias que le impiden lograr un posicionamiento en el mercado no solo local sino expandir sus mercados a nivel nacional e internacional. Se hace necesario identificar estrategias que permitan el crecimiento empresarial, económico y social, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y la comunidad en general.

Las fortalezas con mayor puntuación en esta área son: El **conocimiento del sector** con una calificación de 4, esto es debido a que tiene una amplia trayectoria en el mercado lo que hace que conozca los diferentes procesos, normativas y dinámicas del sector servicios y subsector inmobiliario. **La política de precios** con una puntuación de 4, porque cuenta con una normativa para el pago de los arriendos ya sea diario, semanal, quincenal o mensual según desee el cliente, los precios dependen del tamaño y ubicación del local.

Las debilidades más destacadas en el área de mercadeo son la carencia de **Planes de mercadeo y publicidad y promoción** sienta estas herramientas fundamentales para competir en un mundo globalizado y lograr superar las expectativas de los clientes, su peso es de 0.15 y la calificación de 1, es decir sus estrategias de mercadeo, publicidad y promoción son muy escasas y solo se pueden observar en fechas especiales mediante pequeños descuentos, rifas y pagos a crédito. Igualmente encontramos que no se cuenta con una **imagen corporativa** que impacte en la mente del consumidor y permita ganar posicionamiento en el mercado, con un peso de 0.1 y una calificación de 1. Teniendo en cuenta que no se está actualizando constantemente la plataforma estratégica de la empresa y no se cuenta con logo, catálogo de productos o servicios y tarjetas de presentación.

## 6.1.2.3 Aspectos Empresariales: Área de Contabilidad y Finanzas.

| Matriz de Evaluación Interna - EFI          |          |          |             |
|---|----------|----------|-------------|
| Área de Contabilidad y Finanzas             |          |          |             |
| Variable                                    | %        | Puntos   | Ponderación |
| Planeación presupuestal                     | 0.1      | 4        | 0.4         |
| Flujo de caja                               | 0.2      | 4        | 0.8         |
| Sistematización del cobro del arriendo      | 0.1      | 3        | 0.3         |
| Obligaciones Financieras Bajas              | 0.2      | 4        | 0.8         |
| Estructura de capital                       | 0.1      | 2        | 0.2         |
| Control de costos                           | 0.1      | 2        | 0.2         |
| Falta de análisis de resultados financieros | 0.2      | 2        | 0.4         |
| <b>Total</b>                                | <b>1</b> | <b>3</b> | <b>3.1</b>  |

Tabla 13 Matriz Evaluación de Factores Internos - Área de Contabilidad y Finanzas

Fuente: Elaboración propia

**ANÁLISIS**

El total ponderado nos indica que la empresa Casa de Mercado de Pamplona hace buen manejo de la contabilidad, pues se refleja un buen *flujo de caja y obligaciones financieras bajas* con un puntaje de 4, aspectos que se podrían aprovechar para realizar créditos e invertir en recursos físicos que requiera la organización o en el desarrollo de planes estratégicos en cada área, permitiendo el crecimiento y competitividad empresarial.



Por otro lado, vale la pena resaltar que la empresa debe trabajar en *el análisis de los resultados financieros* para llegar a tener una administración efectiva del capital con el que cuenta la empresa, siendo esto una de sus mayores debilidades con un puntaje de 2. La Casa de Mercado de Pamplona no cuenta con paquetes contables modernos que permitan el análisis de datos y comparación de la contabilidad actual con años anteriores, para mejorar la toma de decisiones.

#### 6.1.2.4 Aspectos Empresariales: Área de Talento Humano.

| Matriz de Evaluación Interna - EFI                |          |             |             |
|---|----------|-------------|-------------|
| Área de Talento Humano                            |          |             |             |
| Variable  | %        | Puntos      | Ponderación |
| Remuneración del personal                         | 0.1      | 3           | 0.3         |
| Índice de rotación del talento humano             | 0.1      | 3           | 0.3         |
| Política salarial                                 | 0.15     | 4           | 0.6         |
| Sentido de Pertenencia                            | 0.1      | 4           | 0.4         |
| No existe plan de incentivos                      | 0.1      | 1           | 0.1         |
| Plan de bienestar para el personal<br>ineficiente | 0.05     | 2           | 0.1         |
| Capacitación del Personal                         | 0.2      | 2           | 0.4         |
| <b>Total</b>                                      | <b>1</b> | <b>2.71</b> | <b>2,6</b>  |

Tabla 14 Matriz Evaluación de Factores Internos - Área de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS

En cuanto al talento humano se puede observar que su resultado supera la media 2.6 lo que indica que las fortalezas son mayores que las amenazas en esta área y por lo tanto la Casa de

Mercado debe aprovecharlas para su crecimiento empresarial y contribuir en el desarrollo socioeconómico de la región y el país.

Las fortalezas más altas en esta área son la *política salarial* con una puntaje de 4, teniendo en cuenta que se realiza una remuneración adecuada a los empleados dependiendo del cargo, experiencia y estudios con los que cuenta. *El sentido de pertenencia* con una puntuación de 4, porque se les trata con respeto y se les hace partícipes de las decisiones de la empresa con el fin de que todos trabajen con pasión y entrega en sus labores.

La debilidad que más se resalta es la relacionada con la *inexistencia del plan de incentivos* con un puntaje de 1. Debido a que no se tienen planes de motivación del personal mediante incentivos por su buen trabajo como detalles, bonificaciones, recreaciones o capacitaciones permanentes para su superación profesional y de la organización

#### 6.1.2.5 Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Planeación

| Matriz de Evaluación Interna - EFI Funciones de la Gerencia: |      |        |             |
|--|------|--------|-------------|
| Planeación   |      |        |             |
| Variable   | %    | Puntos | Ponderación |
| Misión y visión de la Empresa                                | 0.15 | 4      | 0.6         |
| Establecer objetivos y metas                                 | 0.15 | 4      | 0.6         |
| Identificar los recursos de la empresa                       | 0.15 | 4      | 0.6         |
| Definir presupuesto de gastos e inversiones                  | 0.1  | 3      | 0.3         |

|  |          |            |             |
|--|----------|------------|-------------|
| Identificar estrategias                | 0.2      | 2          | 0.4         |
| Análisis del entorno interno y externo | 0.15     | 1          | 0.15        |
| Identificar problemas                  | 0.1      | 1          | 0.1         |
| <b>Total</b>                           | <b>1</b> | <b>2.7</b> | <b>2.75</b> |

Tabla 15 Matriz Evaluación de Factores Internos - Funciones de la Gerencia -Planeación

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS

De acuerdo a lo anterior se puede deducir que la gerencia de la Casa de Mercado de Pamplona tiene una buena planeación estratégica donde se resaltan fortalezas como: **la misión y visión de la empresa** con un puntaje de 4, lo que significa que la Casa de Mercado de Pamplona tiene claridad de su razón de ser, los productos y servicios que ofrece al cliente y el rumbo que quiere seguir la empresa. **La identificación de los recursos** con puntaje de 4, porque se realiza un presupuesto mensual de los gastos e inversión en cada área teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la organización. Pero es necesario empezar a trabajar identificación de problemas con el fin de dar las mejores respuestas a los mismos mediante el análisis del entorno y desarrollo de estrategias que permitan ser más competitivos y adaptarse a los cambios del mercado.

las debilidades que más sobresalen son el **análisis del entorno interno y externo** con un puntaje de 1, porque no se realizan estudios de mercados en un tiempo determinado que permita identificar problemas existentes en el entorno y desarrollar estrategias que permitan adaptarse a los cambios que se presentan.

### 6.1.2.6 Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Organización

| Matriz de Evaluación Interna - EFI Funciones de la Gerencia: Organización |          |             |             |
|---|----------|-------------|-------------|
| Variable  | %        | Puntos      | Ponderación |
| Administración de los recursos  | 0.15     | 3           | 0.45        |
| Diseñar estructura organizacional   | 0.15     | 4           | 0.6         |
| Delegar cargos y funciones al personal                                    | 0.15     | 4           | 0.6         |
| Establecer normas   | 0.1      | 3           | 0.3         |
| Actualización del manual de funciones                                     | 0.1      | 2           | 0.2         |
| Métodos y procedimientos de trabajo                                       | 0.15     | 2           | 0.3         |
| Diseño de planes estratégicos   | 0.2      | 1           | 0.2         |
| <b>Total</b>  | <b>1</b> | <b>2.71</b> | <b>2,65</b> |

Tabla 16 Matriz Evaluación de Factores Internos - Funciones de la Gerencia: Organización

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS

La ponderación 2.65 nos indica que se encuentra por encima de la media, es decir que la gerencia de la Casa de Mercado de Pamplona desempeña bien sus funciones de organización, teniendo entre sus fortalezas más sobresalientes *el diseño de una estructura organizacional* con 4 puntos, debido a que se cuenta con un organigrama en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas. Otra de sus fortalezas relevante es la *delegación de cargos y funciones* con una puntuación de 4, la Casa de Mercado de Pamplona cuenta con un manual de responsabilidades del personal teniendo en cuenta las habilidades, capacidades, experiencia y estudios.

Por otro lado es importante empezar a mejorar sus debilidades en las cuales encontramos *el diseño de planes estratégicos* con 1 punto, debido a que la empresa no cuenta con planes que permitan identificar estrategias que contribuyan en el crecimiento empresarial y aporten en el desarrollo económico a nivel regional y nacional.

#### 6.1.2.7 Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Dirección.

| Matriz de Evaluación Interna: EFI       |          |            |             |
|---|----------|------------|-------------|
| Funciones de la Gerencia: Dirección     |          |            |             |
| Variable                                | %        | Puntos     | Ponderación |
| Liderazgo                               | 0.2      | 3          | 0.6         |
| Comunicación entre las diferentes áreas | 0.15     | 4          | 0.6         |
| Ambiente laboral adecuado               | 0.15     | 4          | 0.6         |
| Motivación del personal                 | 0.1      | 2          | 0.2         |
| Ejecución de planes                     | 0.3      | 1          | 0.3         |
| Condiciones de trabajo                  | 0.1      | 2          | 0.2         |
| <b>Total</b>                            | <b>1</b> | <b>2.6</b> | <b>2.5</b>  |

Tabla 17 Matriz Evaluación de Factores Internos - Funciones de la Gerencia: Dirección

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS

La matriz nos indica que la empresa cuenta con personal idóneo para lograr el progreso permanente de la organización. Las fortalezas más sobresalientes son *ambiente laboral* con un puntaje de 4, porque hay buenas relaciones entre el personal de la empresa, liderazgo en la administración y condiciones de trabajo adecuadas. Comunicación entre las diferentes áreas con

4 puntos, lo que significa que hay interacción entre el personal con el fin de obtener mejores resultados y resolver dudas, así mismo se realizan reuniones para dar a conocer la satisfacción en el trabajo por parte de cada empleado.

Al contrario, la debilidad con mayor puntuación es: *Ejecución de planes* con una puntuación de 1, debido a que para lograr los objetivos y metas planeadas es necesario poner en acción cada una de las estrategias establecidas en los planes.

#### 6.1.2.8 Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Control.

| <b>Matriz de Evaluación Interna: EFI</b>                  |          |               |                    |
|---|----------|---------------|--------------------|
| <b>Funciones de la Gerencia: control</b>                  |          |               |                    |
| <b>Variable</b>   | <b>%</b> | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Cumplimento de normas                                     | 0,1      | 3             | 0.3                |
| Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos              | 0.2      | 4             | 0.8                |
| Acciones correctivas                                      | 0.15     | 4             | 0.6                |
| Comparación de resultados reales con resultados esperados | 0.1      | 3             | 0.3                |
| Seguimiento de estrategias                                | 0.2      | 1             | 0.2                |
| Realizar auditoria en las diferentes áreas de la empresa  | 0.15     | 1             | 0.15               |

|                                      |          |             |             |
|--------------------------------------|----------|-------------|-------------|
| Medición de resultados del desempeño | 0.1      | 2           | 0.2         |
| <b>Total</b>                         | <b>1</b> | <b>2.57</b> | <b>2.28</b> |

Tabla 18 Matriz Evaluación de Factores Internos - Funciones de la Gerencia: Control

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS

El total ponderador de la matriz relacionada con las funciones control de la gerencia nos indica que se encuentra por debajo de la media lo que quiere decir que la Casa de Mercado de Pamplona debe empezar a trabajar con más esfuerzo para superar debilidades que afectan su crecimiento empresarial. La fortaleza que más se resalta en esta función empresarial con un puntaje de 4 es la **evaluación del cumplimiento de metas y objetivos**, teniendo en cuenta que la Casa de Mercado no realiza una supervisión constante de las metas y objetivos que se deben alcanzar, con el fin de conocer la eficiencia de las mismas o hacer los respectivos cambios que se adapten a las nuevas tendencias del mercado.

Las debilidades que más la afectan son la **falta de seguimiento de las estrategias** con un puntaje de 1, debido a que la empresa no cuenta con una plataforma o documento que permita hacer seguimiento y evaluación ordenado donde se especifiquen los objetivos, estrategias, periodos, indicadores, entre otros aspectos que se relacionan con las estrategias. **La auditoría en las diferentes áreas** con un puntaje de 1, porque la Casa de Mercado de Pamplona no cuenta con un personal específico que se encargue de hacer auditoria de las diferentes áreas de la organización, observar fortalezas y debilidad que afectan a cada una de ellas.

**6.1.3 Diagnóstico Externo.**

| <b>Diagnóstico Externo</b>   |  |           |                                 |
|------------------------------|--|-----------|---------------------------------|
| <b>No</b>                    | <b>Oportunidades (O)</b>                   | <b>No</b> | <b>Amenazas (A)</b>             |
| <b>Económicas</b>            |  |           |                                 |
| <b>1</b>                     | Cambios en la economía de la región        | <b>1</b>  | Relaciones de comercio nacional |
| <b>2</b>                     | Globalización                              | <b>2</b>  | Baja Inversión estatal          |
| <b>3</b>                     | Disminución de las Tasas de Interés        | <b>3</b>  | Entrada de nuevos competidores  |
| <b>4</b>                     | Elevado Índice de Consumo                  | <b>4</b>  | Tasa de desempleo alta          |
| <b>5</b>                     | Tratado de Libre Comercio                  | <b>5</b>  | Tasa de inflación en aumento    |
| <b>Tecnológicas</b>          |  |           |                                 |
| <b>6</b>                     | E-commerce                                 | <b>6</b>  | Accesos de información          |
| <b>7</b>                     | Nueva Tecnología                           | <b>7</b>  | Creación de software            |
| <b>8</b>                     | Accesos de Información                     |           |                                 |
| <b>9</b>                     | Aplicación móvil                           |           |                                 |
| <b>10</b>                    | TIC'S                                      |           |                                 |
| <b>11</b>                    | Equipos tecnológicos de punta              |           |                                 |
| <b>Sociales y Culturales</b> |  |           |                                 |
| <b>12</b>                    | Turismo                                    | <b>8</b>  | Personas Desadaptadas           |
| <b>13</b>                    | Gustos, hábitos y preferencias del cliente |           |                                 |
| <b>14</b>                    | Estilos de vida                            |           |                                 |
| <b>Político – Legales</b>    |  |           |                                 |



|                   |  |    |                                   |
|-------------------|--|----|-----------------------------------|
| 15                | Normatividad interna para el sector                    | 9  | Falta de solidez en la democracia |
| 16                | Procesos de Paz y postconflicto                        | 10 | Política fiscal inestable         |
| 17                | Seguridad interna                                      |    |                                   |
| 18                | Políticas gubernamentales para la inversión extranjera |    |                                   |
| 19                | Gestión de riesgos a nivel departamental               |    |                                   |
| <b>Ecológicas</b> |  |    |                                   |
| 20                | Gestión de residuos                                    | 11 | Calentamiento global              |
| 21                | Regulación ambiental por Corponor                      | 12 | Consumo de energía                |
| 22                | Políticas de vertimiento                               | 13 | Certificados de Calidad Ambiental |
| 23                | Control de la contaminación ambiental                  |    |                                   |

Tabla 19 Diagnostico Externo

Fuente: Elaboración propia

**6.1.4 Diagnóstico Interno.**

| <b>Diagnóstico Interno</b> |                    |          |                              |
|----------------------------|--------------------|----------|------------------------------|
| No                         | Fortalezas (F)     | No       | Debilidades (D)              |
| <b>Producción</b>          |                    |          |                              |
| <b>1</b>                   | Saneamiento Básico | <b>1</b> | Inversión en infraestructura |
| <b>2</b>                   | Sistemas de SGSST  | <b>2</b> | Certificación de calidad     |

|                                |                                |    |   |
|--------------------------------|--------------------------------|----|---|
| 3                              | Coordinación logística         | 3  | Capacidad de arrendamientos                   |
| 4                              | Vida útil de los activos fijos | 4  | Tecnología                                    |
|                                |                                | 5  | Plan de responsabilidad social<br>empresarial |
| <b>Mercadeo y Ventas</b>       |                                |    |   |
| 5                              | Conocimiento del sector        | 6  | Imagen Corporativa                            |
| 6                              | Servicio Post venta            | 7  | Incumplimiento de metas de<br>ventas          |
| 7                              | Política de precios            | 8  | Política de servicio al cliente               |
|                                |                                | 9  | Sistema de comunicación<br>ineficiente        |
|                                |                                | 10 | Plan de mercadeo                              |
|                                |                                | 11 | Estudio del sector inmobiliario en<br>la zona |
|                                |                                | 12 | Publicidad y promoción                        |
| <b>Contabilidad y Finanzas</b> |                                |    |   |
| 8                              | Planeación presupuestal        | 13 | Estructura de capital                         |
| 9                              | Flujo de caja                  | 14 | Control de costos                             |

|                       |  |    |  |
|-----------------------|--|----|--|
| 10                    | Sistematización del cobro del arriendo | 15 | Falta de análisis de resultados financieros    |
| 11                    | Obligaciones Financieras Bajas         |    |  |
| <b>Talento Humano</b> |  |    |  |
| 12                    | Remuneración del personal              | 16 | No existe plan de incentivos                   |
| 13                    | Índice de rotación del talento humano  | 17 | Plan de bienestar para el personal ineficiente |
| 14                    | Política salarial                      | 18 | Capacitación del Personal                      |
| 15                    | Sentido de Pertenencia                 |    |  |

Tabla 20 Diagnostico Interno

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Plataforma Estratégica Casa de Mercado de Pamplona

| <b>PLATAFORMA ESTRATEGICA CASA DE MERCADO DE PAMPLONA</b>  |  |
|--|--|
| CASA DE MERCADO DE PAMPLONA  | PROPUESTA  |
| <p><b>VISIÓN</b></p> <p>La Casa de Mercado S.A desea ser una empresa líder en los servicios que ofrecemos, manteniendo un nivel de</p> | <p><b>Propuesta:</b> Ser una empresa de servicios de arrendamiento preferida por el mercado local y regional; por la excelencia y calidad de nuestros servicios para superar</p> |

|   |   |
|---|---|
| <p>excelencia y mejora continua; superando así las expectativas de nuestros clientes en los próximos 10 años.</p>   | <p>las expectativas de nuestros grupos de interés.</p>  |
| <p><b>MISIÓN</b></p> <p>La Casa de Mercado S.A. se caracteriza por ser una empresa que ha tenido una amplia trayectoria a nivel regional proporcionando el mejor servicio de arrendamiento del sector comercial y de viviendas, lo cual retribuye en mejoramiento de la calidad de vida de los inquilinos y accionistas de la sociedad; contando con una planta física adecuada y un personal capacitado.</p> | <p><b>Propuesta:</b> La Casa de Mercado de Pamplona S.A es una empresa líder de servicio de arrendamientos, que tiene como fin crear beneficios mutuos, rentabilidad y sostenibilidad, mediante el apoyo de los miembros de nuestro equipo para satisfacer las necesidades de los clientes, ofrecer un servicio de alta calidad y contribuir en el desarrollo socio-económico del municipio, región y país.</p> |
| <p><b>OBJETO SOCIAL</b></p> <p>La Casa de Mercado es una Sociedad Anónima, es decir es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Tiene como objeto principal la promoción, venta</p>  | <p><b>Propuesta:</b></p> <p>La misma que se encuentra establecida ya que cumple con los parámetros que exige la ley.</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <p>y servicio de arrendamiento de bienes inmuebles en la ciudad de Pamplona Norte de Santander.</p>   |   |
| <p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear políticas y proyectos innovadores incentivando a los clientes a participar e interactuar con la empresa.</li> <li>• Crear planes de alto nivel para mantener una importante competencia en el mercado laboral, teniendo en cuando prioridades como la dirección y el control de dineros.</li> <li>• Mejorar continuamente los recursos materiales y humanos existentes para así lograr un óptimo aprovechamiento para obtener una mayor productividad.</li> <li>• Alcanzar los diversos requerimientos de gestión y planeación para así obtener una estructura orgánica de la entidad con los procedimientos adecuados.</li> <li>• Mantener una tasa alta de ventas</li> </ul> | <p><b>Propuesta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar y formar al personal de la empresa.</li> <li>• Mantener una tasa alta de ventas.</li> <li>• Diseñar planes de publicidad y promoción.</li> <li>• Implementar herramientas tecnológicas en los procesos organizacionales.</li> <li>• Calidad continua de los productos y servicios.</li> <li>• Lograr reconocimiento de la empresa a nivel regional y nacional.</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b></p> <p>La empresa no cuenta con objetivos estratégicos.</p> | <p><b>Propuesta:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Incrementar el reconocimiento de la Casa de Mercado de Pamplona en el mercado local y regional.</li><li>2. Aumentar la captación de clientes nuevos del sector urbano, rural y las zonas aledañas al municipio de Pamplona.</li><li>3. Lograr que se reduzcan las quejas y reclamos de los clientes, mediante la optimización de prestación del servicio.</li><li>4. Mejorar el clima organizacional.</li><li>5. Capacitación continua al personal de la empresa.</li><li>6. Mejorar la infraestructura en cuanto a techos, pintura de las paredes y pisos.</li><li>7. Actualizar y adquirir recursos tecnológicos que mejoren los procesos en las diferentes áreas de la</li></ol> |
|--|---|

|  |  |
|--|--|
|  | <p>empresa como cámaras de seguridad, equipos de computación actualizados, software y plataformas para los actividades financieras y administrativas.</p> <p>8. Realizar campañas de fidelización de clientes.</p> <p>9. Realizar una campañas publicitarias para promocionar los locales y apartamentos que están desocupados y aumentar los ingresos del negocio.</p> <p>10. Incentivar el trabajo en equipo en las diferentes áreas de la organización, mediante pausas activas, debates, mesas redondas, actividades recreativas los fines de semana para alcanzar los objetivos propuestos.</p> |
| <p><b>PRINCIPIOS CORPORATIVOS</b></p> <p>Encontramos que los principios que tiene establecidos la compañía Casa de Mercado de Pamplona evidencian que son la base sobre la que se construye la</p> | <p><b>Propuesta:</b></p> <p>Principios agregados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al Cliente.</li> <li>• Solidaridad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| <p>organización y como ésta enfoca hacia el éxito a los órganos administrativos, empleados y colaboradores en general, siendo conscientes de que cada día deben buscar ser mejores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad. Ética.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Igualdad.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• Respeto.</li> <li>• Competitividad.</li> <li>• Eficiencia.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> </ul>   |
| <p><b>VALORES CORPORATIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio</li> <li>• Respeto</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Tolerancia</li> </ul>  | <p><b>Propuesta:</b></p> <p>Los valores corporativos son adecuados por el funcionamiento ético y moral de la empresa.</p>  |
| <p><b>POLÍTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una excelente calidad en el servicio que se ofrece.</li> </ul>   | <p><b>Propuesta:</b></p> <p>Las políticas que implementa la Casa de Mercado de Pamplona incluyen directrices, reglas y procedimientos enfocados al logro de los objetivos.</p> |



|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los reglamentos internos de la empresa.</li> <li>• Persona idónea para el manejo administrativo y contable de la empresa.</li> <li>• Crear entre todo un entorno de trabajo seguro, emocionante e integrador que valore la diversidad y reconozca las contribuciones individuales.</li> <li>• Escuchar atentamente a los clientes y buscar alternativas de solución a sus problemas.</li> </ul> |  |
|--|--|

*Tabla 21 Plataforma Estratégica de la Casa de Mercado*

Fuente: Elaboración Propia

## **6.3 PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA CASA DE MERCADO DE PAMPLONA 2019 – 2024**

### **6.3.1 Formulación de Estrategias.**

Una estrategia es el conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo. Es decir, el curso de acción que se traza para el logro de determinado objetivo o determinados objetivos. En su formulación se involucran elementos de reflexión y análisis. En tal virtud, las estrategias se deben formular a partir de las oportunidades y amenazas del diagnóstico externo y las fortalezas y debilidades del diagnóstico interno.

Se debe tener en cuenta que las estrategias describen cómo se pretende lograr los objetivos propuestos. Es decir, que en las estrategias se describen las acciones a desarrollar. En tal sentido, existen cuatro grupos que resultan del cruce de los factores o variables externas e internas que fueron considerados y que se registraron en los diagnósticos externo e interno. Estos grupos son:

- a) Estrategias F.O.: (con base en las Fortalezas aprovechar las Oportunidades);
- b) Estrategias F.A.: (aprovechar las Fortalezas para combatir las Amenazas);
- c) Estrategias D.O.: (combatir las Debilidades para aprovechar las Oportunidades);
- d) Estrategias D.A.: (combatir las Debilidades para disminuir las Amenazas).

También es importante tener en cuenta que las estrategias pueden ser ofensivas, globales, defensivas o concéntricas. Las ofensivas tienen que ver con concentración, diversificación concéntrica, integración vertical, diversificación de conglomerado, fusiones, adquisiciones y operaciones conjuntas. Las globales tienen relación con productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, mercadeo corporativo interno y comercio internacional. Las defensivas apuntan a una reducción, a desinversión, a liquidación y a recuperación. Las concéntricas se relacionan con calidad, servicio y capacitación y desarrollo.

#### ***6.3.1.1 Estrategias F.O.***

Las estrategias FO indican que con base en las fortalezas existentes y que se registraron en el diagnóstico interno se deben aprovechar al máximo las oportunidades que se identificaron en el diagnóstico externo. Para su construcción se deben cruzar todas y cada una de las fortalezas

con todas y cada una de las oportunidades. Después del cruce y con la redacción apropiada se deben registrar en el cuadro que se presenta a continuación.

| Estrategias FO  |
|---|
| <p><b>Alianza estratégica:</b> Teniendo en cuenta el conocimiento del sector la Casa de Mercado puede realizar alianzas estratégicas con empresas nacionales o locales que permitan realizar diversificación del servicio y productos con el fin de presentar diferentes alternativas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y aumentar el índice de consumo. (F5-O2-O5-06).</p> |
| <p><b>Posicionamiento en el mercado:</b> Esta estrategia va a permitir a la empresa aprovechar sus ventajas como conocimiento del sector, conocimiento de la competencia, buena atención al cliente, precios cómodos, obligaciones bajas, para tener una mejor posibilidad de permanencia en el mercado y posicionamiento . (F5-F7-F11-F15-O1-04-08-013)</p>                                  |
| <p><b>Fortalecimiento de Mercado:</b> Aprovechar la buena capacidad de endeudamiento que tiene la Casa de Mercado para adquirir créditos financieros, invertir y fortalecer el servicio de arrendamiento, con el fin de seguir consolidándose el mercado. (F8-F11-O3-018)</p>   |
| <p><b>Acceso a la Tecnología:</b> Adquirir e implementar el uso de nuevas tecnologías que le permitan a la empresa competir en el mundo del mercado. (F11-O7- O10-O11)</p>  |
| <p><b>Capacitación del personal:</b> Invertir en la capacitación del personal en cuanto al uso de tecnologías y buen clima laboral. (F13-F15-06-O8-09)</p>  |

Tabla 22 Estrategias FO

Fuente: Elaboración Propia

### 6.3.1.2 Estrategias F.A.

Las estrategias FA indican que con base en las fortalezas existentes y que se registraron en el diagnóstico interno se deben combatir al máximo las amenazas que se identificaron en el diagnóstico externo. Para su construcción se deben cruzar todas y cada una de las fortalezas con todas y cada una de las amenazas. Después del cruce y con la redacción apropiada se deben registrar en el cuadro que se presenta a continuación.

| Estrategias FA   |
|--|
| <p><b>Fidelización del Cliente:</b> Hace referencia a retener nuestros clientes por medio de promociones, atención al clientes e incentivos. (F12-F14-F15-A3-A4)</p>   |
| <p><b>Promociones y Precios Bajos:</b> contactar a los vendedores ambulantes que trabajan alrededor de la Casa de Mercado para brindar la posibilidad de adquirir un arrendamiento ofreciendo precios cómodos y disminuyendo así la competencia (F5-F7-A3-A5)</p>                      |
| <p><b>Créditos bancarios:</b> Invertir en tecnología e infraestructura física del establecimiento. (F9-F11-A2-A6-A7)</p>   |
| <p><b>Ubicación estratégica:</b> Atraer nuevos clientes aprovechando la ubicación estratégica. (F3-F5-A3-A8)</p>   |
| <p><b>Condiciones del lugar de trabajo:</b> contribuir en el bienestar del personal y el entorno ambiental, mejorando las condiciones de sanidad en el edificio y en los locales de la Casa de Mercado de Pamplona, así mismo como las relaciones interpersonales. (F1-F2-A12-A13)</p> |

Tabla 23 Estrategias FA

Fuente: Elaboración Propia

### 6.3.1.3 Estrategias D.O.

Las estrategias DO deben apuntar a disminuir las debilidades identificadas en el diagnóstico interno para aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico externo. Para su construcción se deben cruzar todas y cada una de las fortalezas con todas y cada una de las amenazas. Después del cruce y con la redacción apropiada se deben registrar en el cuadro que se presenta a continuación.

| Estrategias DO   |
|--|
| <p><b>Mejoramiento de Infraestructura:</b> Realizar mejoras y adecuación del espacio físico a sus clientes internos y externos para un buen desarrollo de sus actividades y mejora de su seguridad.(D1- D2-D3-O4-O12-O13-O23)</p>  |
| <p><b>Publicidad:</b> la obtención e implementación de nuevas tecnologías le da la oportunidad a la casa de mercado de dar a conocer los servicios que ofrece mediante la publicidad por medios tecnológicos como la utilización del comercio electrónico a través de la página web logrando atraer más clientes para expandir el mercado. (D4-D7-D8-D9-D10-D12-O2-O5-O6-O9-010)</p> |
| <p><b>Sistematización de la contabilidad:</b> Implementar software contable con el fin de mejorar los procesos financieros y toma de decisiones. (D8-D9-D10-O7-O10)</p>  |
| <p><b>Plan de marketing:</b> Realizar un estudio de marketing que brinde la posibilidad de ampliar el mercado de la empresa. D10-D11-D12-O1-O2-05)</p>   |

Tabla 24 Estrategias DO

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.3.1.4 Estrategias D.A.

Las estrategias DA tienen por objeto disminuir las debilidades identificadas en el diagnóstico interno para evitar las amenazas que se identificaron en el diagnóstico externo. Para su construcción se deben cruzar todas y cada una de las debilidades con todas y cada una de las amenazas. Después del cruce, con la redacción apropiada se deben registrar en el cuadro que se presenta a continuación.

| Estrategias DA  |
|---|
| <p><b>Posicionamiento de la Marca:</b> Crear una imagen corporativa que facilite el reconocimiento en la mente del consumidor, con el fin de lograr la fidelización de nuestro servicio, asimismo realizar la actualización de la información acerca de la plataforma estratégica. (D6-A1-A2)</p> |
| <p><b>Motivación del Personal:</b> Retener el personal de la empresa, mediante incentivos económicos, bonos, celebración de fechas importantes, pausas activas en el trabajo. (D12-D17-A3-A4)</p>   |
| <p><b>Sistemas de comunicación:</b> Implementar sistemas de comunicación interna que facilite el estado de la organización y las acciones de mejoramiento. (D9-D16-A6)</p>  |
| <p><b>Estudio de mercado:</b> Realizar un estudio de mercado con el fin de conocer la preferencia de nuestros clientes y el comportamiento de la competencia. (D10-A1-A3)</p>   |
| <p><b>Control de costos:</b> Mejorar el control de los costos de la empresa con el fin de conocer la disponibilidad de efectivo con el que cuenta la empresa. (D9-D15-A2-A5-A10)</p>  |

Tabla 25 . Estrategias DA

Fuente: Elaboración Propia

**6.3.2 Matriz DOFA o FODA.**

Enseguida se observa la representación gráfica de la matriz DOFA o FODA donde se incluyen las respectivas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenaza y las Estrategias FO, FA, DO y DA más relevantes.

|             | <b>FORTALEZA</b>                                 | <b>DEBILIDADES</b>                                    |
|-------------|--|---|
| <b>DOFA</b> | <b>1.</b> Saneamiento Básico                     | <b>1.</b> Inversión en infraestructura                |
|             | <b>2.</b> Sistemas de SGSST                      | <b>2.</b> Certificación de calidad                    |
|             | <b>3.</b> Coordinación logística                 | <b>3.</b> Capacidad de                                |
|             | <b>4.</b> Vida útil de los activos fijos         | arrendamientos  |
|             | <b>5.</b> Conocimiento del sector                | (Sucursales)  |
|             | <b>6.</b> Servicio postventa                     | <b>4.</b> Tecnología                                  |
|             | <b>7.</b> Política de precios                    | <b>5.</b> Plan de responsabilidad                     |
|             | <b>8.</b> Planeación presupuestal                | social empresarial                                    |
|             | <b>9.</b> Flujo de caja                          | <b>6.</b> Imagen Corporativa                          |
|             | <b>10.</b> Sistematización de cobro de arriendo  | <b>7.</b> Incumplimiento de metas de ventas           |
|             | <b>11.</b> Obligaciones financieras bajas        | <b>8.</b> Política de servicio al cliente             |
|             | <b>12.</b> Remuneración del personal             | <b>9.</b> Sistema de comunicación interno ineficiente |
|             | <b>13.</b> Índice de rotación del talento humano | <b>10.</b> Plan de mercadeo                           |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | <p><b>14. Política salarial</b></p> <p><b>15. Sentido de pertenencia</b></p>  | <p><b>11. Estudio del sector</b><br/>inmobiliario en la zona</p> <p><b>12. Publicidad y promoción</b></p> <p><b>13. Estructura del capital</b><br/>(Deudas – Capital)</p> <p><b>14. Control de costos</b></p> <p><b>15. Falta de análisis de</b><br/>resultados financieros</p> <p><b>16. No existe plan de</b><br/>incentivos</p> <p><b>17. Plan de bienestar para el</b><br/>personal</p> <p><b>18. Capacitación del personal</b></p> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>ESTRATEGIAS FO</b>   | <b>ESTRETEGIAS DO</b>   |
| <p><b>1.</b> Cambios en la economía de la región</p> <p><b>2.</b> Alianzas estratégicas</p> <p><b>3.</b> Disminución de las tasas de interés</p> <p><b>4.</b> Elevado índice de consumo</p> | <p><b>Alianza estratégica:</b></p> <p>Teniendo en cuenta el conocimiento del sector la Casa de Mercado puede realizar alianzas estratégicas con empresas nacionales o locales que permitan realizar una diversificación del</p> | <p><b>Mejoramiento de Infraestructura:</b> Realizar mejoras y adecuación del espacio físico a sus clientes internos y externos para un buen desarrollo de sus actividades y mejora de su seguridad.(D1- D2-D3-O4-O12-O13-O23)</p>   |



|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>5. Tratado de libre comercio con los países vecinos</p> <p>6. E-commerce</p> <p>7. Nueva tecnología</p> <p>8. Accesos de información</p> <p>9. Aplicación móvil</p> <p>10. TIC'S</p> <p>11. Equipos tecnológicos de punta</p> <p>12. Turismo</p> <p>13. Gustos, hábitos y preferencias del cliente</p> <p>14. Estilos de vida</p> <p>15. Normatividad interna para el sector</p> <p>16. Procesos de Paz y postconflicto</p> <p>17. Seguridad interna</p> <p>18. Políticas gubernamentales para la inversión extranjera</p> | <p>servicio y productos con el fin de darle diferentes alternativas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y aumentar el índice de consumo. (F5-O2-O5-06).</p> <p><b>Posicionamiento en el mercado :</b> Esta estrategia va a permitir a la empresa aprovechar sus ventajas como conocimiento del sector, conocimiento de la competencia, buena atención al cliente, precios cómodos, obligaciones bajas, para tener una mejor posibilidad de permanencia en el mercado y</p> | <p><b>Publicidad:</b> la obtención e implementación de nuevas tecnologías le da la oportunidad a la casa de mercado de dar a conocer los servicios que ofrece mediante la publicidad por medios tecnológicos como la utilización del comercio electrónico que se maneja a través de la página web logrando atraer más clientes para expandir el mercado. (D4-D7-D8-D9-D10-D12-O2-O5-O6-O9-010)</p> <p><b>Capacitación del personal:</b> Invertir en la capacitación del personal en cuanto al uso de tecnologías y buen clima</p> |
|---|---|---|

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>19.</b> Gestión de riesgos a nivel departamental</p> <p><b>20.</b> Gestión de residuos</p> <p><b>21.</b> Regulación ambiental por Corponor</p> <p><b>22.</b> Políticas de vertimiento</p> <p><b>23.</b> Control de la contaminación ambiental</p> | <p>posicionamiento . (F5-F7-F11-F15-O1-04-08-013)</p> <p><b>Fortalecimiento de Mercado:</b> Aprovechar la buena capacidad de endeudamiento que tiene la Casa de Mercado para adquirir créditos financieros para invertir y fortalecer el servicio con el fin de seguir consolidándose el mercado. (F8-F11-O3-018)</p> <p><b>Acceso a la Tecnología:</b> Adquirir e implementar el uso de nuevas tecnologías que le permitan a la empresa competir en el mundo de la globalización. (F11-O7- O10-O11)</p> | <p>laboral. (F13-F15-06-O8-09)</p> <p><b>Sistematización de la contabilidad:</b> Implementar softwares contables con el fin de mejorar los procesos financieros y toma de decisiones. (D8-D9-D10-O7-O10)</p> <p><b>Plan de marketing:</b> Realizar un estudio de mercado que brinde la posibilidad de ampliar el mercado de la empresa(D10-D11-D12-O1-O2-05)</p> |
|---|--|--|

|  | <p><b>Capacitación del personal:</b> invertir en la capacitación del personal en cuanto al uso de tecnologías y buen clima laboral. (F13-F15-06-O8-09)</p>  |   |
|--|---|---|
| AMENAZAS   | ESTRATEGIAS FA  | ESTRATEGIAS DA  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones de comercio nacional.</li> <li>2. Baja Inversión estatal</li> <li>3. Entrada de nuevos competidores</li> <li>4. Tasa de desempleo alta</li> <li>5. Tasa de Inflación en aumento</li> <li>6. Accesos de información</li> <li>7. Creación de software</li> <li>8. Personas desadaptadas</li> <li>9. Falta de solidez en la democracia</li> <li>10. Política fiscal inestable</li> <li>11. Calentamiento Global</li> </ol> | <p><b>Fidelización del Cliente:</b><br/>Hace referencia a retener nuestros clientes por medio de promociones, atención al clientes e incentivos. (F12-F14-F15-A3-A4)</p> <p><b>Promociones y Precios Bajos:</b> contactar a los vendedores ambulantes que se encuentran alrededor de la Casa de Mercado para brindar la posibilidad de adquirir un arrendamiento ofreciendo precios cómodos</p> | <p><b>Posicionamiento de la Marca:</b> Crear una imagen corporativa que facilite el reconocimiento en la mente del consumidor, con el fin de lograr la fidelización de nuestro servicio, asimismo realizar la actualización de la información acerca de la plataforma estratégica. (D6-A1-A2)</p> <p><b>Motivación del Personal:</b><br/>Retener el personal de la empresa mediante incentivos económicos, bonos,</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>12.</b> Consumo de energía</p> <p><b>13.</b> Certificación de calidad ambiental</p> | <p>y disminuyendo así la competencia (F5-F7-A3-A5)</p> <p><b>Créditos bancarios:</b></p> <p>Realizar préstamos bancarios para invertir en tecnología e infraestructura. (F9-F11-A2-A6-A7)</p> <p><b>Ubicación estratégica:</b></p> <p>Aprovechar la ubicación estratégica para atraer a los clientes mediante publicidad, promoción y servicio al cliente. (F3-F5-A3-A8)</p> <p><b>Ubicación estratégica:</b></p> <p>Atraer nuevos clientes aprovechando la ubicación estratégica. (F3-F5-A3-A8)</p> <p><b>Condiciones del lugar de trabajo:</b> contribuir en el bienestar del personal y el entorno ambiental, mejorando las condiciones de sanidad en el edificio y en los</p> | <p>celebración de fechas importantes, pausas activas en el trabajo. (D12-D17-A3-A4)</p> <p><b>Sistemas de comunicación:</b> Implementar sistemas de comunicación interna que facilite el estado de la organización y las acciones de mejoramiento. (D9-D16-A6)</p> <p><b>Estudio de mercado:</b></p> <p>Realizar un estudio de mercado con el fin de conocer la preferencia de nuestros clientes y el comportamiento de la competencia. (D10-A1-A3)</p> |
|---|---|---|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | locales de la Casa de<br>Mercado de Pamplona, así<br>como las relaciones<br>interpersonales. (F1-F2-A12-<br>A13) |  |
|--|--|--|

Tabla 26 Matriz DOFA

Fuente: Elaboración Propia

### 6.3.3 Calificación de Objetivos

Los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica deben ser calificados para medir el grado en que cada uno contribuye al logro de la visión. De manera que los objetivos con mayor calificación serán los prioritarios para la empresa. Para calificar los objetivos y establecer cuánto contribuye cada uno de ellos a alcanzar la visión se debe elaborar la siguiente matriz.

**Calificación:** 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución

| Calificación de objetivos |   |              |                                 |
|---------------------------|---|--------------|---------------------------------|
| No.                       | Objetivo Estratégico  | Calificación | Visión                          |
| 1                         | Incrementar el reconocimiento de la Casa de Mercado de Pamplona en el mercado local y regional. | 4            | Ser una empresa de servicios de |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 2 | Aumentar la captación de clientes nuevos del sector urbano, rural y las zonas aledañas al municipio de Pamplona.  | 1 | arrendamiento preferida por el mercado local y regional; por la excelencia y calidad de nuestros servicios para superar las expectativas de nuestros grupos de interés. |
| 3 | Lograr que se reduzcan las quejas y reclamos de los clientes, mediante la optimización de prestación del servicio.  | 3 |   |
| 4 | Mejorar el clima organizacional.  | 1 |   |
| 5 | Capacitación continua al personal de la empresa.  | 3 |   |
| 6 | Mejorar la infraestructura en cuanto a techos, pintura de las paredes y pisos.  | 3 |   |
| 7 | Actualizar y adquirir recursos tecnológicos que mejoren los procesos en las diferentes áreas de la empresa como cámaras de seguridad, equipos de computación modernos, software y plataformas para los actividades financieras y administrativas. | 3 |   |
| 8 | Realizar campañas de fidelización de clientes.  | 3 |   |
| 9 | Realizar campañas publicitarias para promocionar los locales y apartamentos que están desocupados y aumentar los ingresos del negocio.  | 1 |   |

|           |   |   |  |
|-----------|---|---|--|
| <b>10</b> | Incentivar el trabajo en equipo en las diferentes áreas de la organización, mediante pausas activas, debates, mesas redondas, actividades recreativas los fines de semana para alcanzar los objetivos propuestos. | 3 |  |
|-----------|---|---|--|

Tabla 27 Calificación de Objetivos

Fuente: Elaboración Propia

### 6.3.4 Calificación de Estrategias.

Las estrategias son los medios con los cuales se espera alcanzar los objetivos. Es la descripción de **cómo** se van a lograr los objetivos propuestos y exigen coordinación de acciones. Al igual que se procedió con la calificación de los objetivos estratégicos, cada estrategia FO, FA; DO y DA debe calificarse en función de su contribución al logro de todos y cada uno de los objetivos con que se relacione cada una de ellas. Para calificar las estrategias y establecer cuánto contribuye cada una al logro de los objetivos con que cada una se relaciona se debe elaborar la siguiente matriz.

**Calificación:** 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4:

Alta Contribución

| Calificación de Estrategia |                      |              |  |
|----------------------------|----------------------|--------------|--|
| No.                        | Objetivo Estratégico | Calificación | Estrategia   |
| 1                          |                      | 3            | <b>Alianza estratégica:</b> Teniendo en cuenta el conocimiento del sector la Casa de Mercado |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   | Incrementar el reconocimiento de la Casa de Mercado de Pamplona en el mercado nacional, local y regional. |   | puede realizar alianzas estratégicas con empresas nacionales o locales que permitan realizar diversificación del servicio y productos con el fin de presentar diferentes alternativas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y aumentar el índice de consumo. (F5-O2-O5-06).        |
|   |   | 4 | <b>Fortalecimiento de Mercado:</b> Aprovechar la capacidad de endeudamiento que tiene la Casa de Mercado para adquirir créditos financieros, invertir en infraestructura y tecnología y fortalecer el servicio de arrendamiento, con el fin de seguir consolidándose el mercado. (F8-F11-O3-018) |
| 2 | Aumentar la captación de clientes nuevos del sector urbano, rural y las zonas aledañas al                 | 4 | <b>Plan de marketing:</b> Realizar un estudio de marketing que brinde la posibilidad de ampliar el mercado de la empresa. (D10-D11-D12-O1-O2-05)   |
|   |   | 4 | <b>Estudio de mercado:</b> Realizar un estudio de mercado con el fin de conocer las preferencias de nuestros clientes y el comportamiento de la competencia. (D10-A1-A3)   |



|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | municipio de Pamplona.   | 3 | <b>Ubicación estratégica:</b> Atraer nuevos clientes aprovechando la ubicación estratégica de la Casa de Mercado en el municipio de Pamplona. (F3-F5-A3-A8)  |
| 3 | Lograr que se reduzcan las quejas y reclamos de los clientes, mediante la optimización de prestación del servicio. | 3 | <b>Posicionamiento en el mercado :</b> Esta estrategia va a permitir a la empresa aprovechar sus ventajas como conocimiento del sector, conocimiento de la competencia, buena atención al cliente, precios cómodos, obligaciones bajas, para tener una mejor posibilidad de permanencia en el mercado y posicionamiento . (F5-F7-F11-F15-O1-04-08-013) |
|   |  | 1 | <b>Fidelización del Cliente:</b> Hace referencia a retener nuestros clientes por medio de promociones, atención al clientes e incentivos. (F12-F14-F15-A3-A4)  |
| 4 |  | 3 | <b>Motivación del Personal:</b> Retener el personal de la empresa mediante incentivos económicos, bonos, celebración de fechas importantes, pausas activas en el trabajo. (D12-D17-A3-A4)  |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   | Mejorar el clima organizacional.   | 1 | <b>Condiciones del lugar de trabajo:</b><br>contribuir en el bienestar del personal y el entorno ambiental, mejorando las condiciones físicas en el edificio y en los locales de la Casa de Mercado de Pamplona, así como las relaciones interpersonales. (F1-F2-A12-A13) |
| 5 | Capacitación continua al personal de la empresa.                               | 4 | <b>Capacitación del personal:</b> Invertir en la capacitación del personal en cuanto al uso de tecnologías y buen clima laboral. (F13-F15-06-O8-09)   |
| 6 | Mejorar la infraestructura en cuanto a techos, pintura de las paredes y pisos. | 4 | <b>Mejoramiento de Infraestructura:</b> Realizar mejoras y adecuación del espacio físico a sus clientes internos y externos para un buen desarrollo de sus actividades y mejora de su seguridad. (D1- D2-D3-O4-O12-O13-O23)   |
|   |  | 3 | <b>Créditos bancarios:</b> Para invertir en tecnología e infraestructura física del establecimiento. (F9-F11-A2-A6-A7)  |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 7 | Actualizar y adquirir recursos tecnológicos que mejoren los procesos en las diferentes áreas de la empresa como cámaras de seguridad, equipos de computación modernos, software y plataformas para los actividades financieras y administrativas. | 4 | <b>Acceso a la Tecnología:</b> Adquirir e implementar el uso de nuevas tecnologías que le permitan a la empresa competir en el mercado. (F11-O7- O10-O11)  |
|   |   | 3 | <b>Créditos bancarios:</b> Invertir en tecnología como cámaras de seguridad, equipos de computación modernos, software y plataformas e infraestructura física del establecimiento. (F9-F11-A2-A6-A7)   |
|   |   | 3 | <b>Sistematización de la contabilidad:</b> Implementar software contable con el fin de mejorar los procesos financieros y toma de decisiones. (D8-D9-D10-O7-O10)   |
| 8 |   | 1 | <b>Posicionamiento de la Marca:</b> Crear o mejorar la imagen corporativa que facilite el reconocimiento en la mente del consumidor, con el fin de lograr la fidelización a nuestro servicio, asimismo realizar la actualización de la información acerca de la plataforma estratégica. (D6-A1-A2) |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   | Realizar campañas de fidelización de clientes.  | 4 | <b>Fidelización del Cliente:</b> Hace referencia a retener nuestros clientes por medio de promociones, atención al clientes e incentivos. (F12-F14-F15-A3-A4)   |
| 9 | Realizar campañas publicitaria para promocionar los locales y apartamentos que están desocupados y aumentar los ingresos del negocio. | 3 | <b>Publicidad:</b> la obtención e implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación le da la oportunidad a la casa de mercado de dar a conocer los servicios que ofrece mediante la publicidad por medios tecnológicos como la utilización del comercio electrónico a través de la página web logrando atraer más clientes para expandir el mercado. (D4-D7-D8-D9-D10-D12-O2-O5-O6-O9-010) |
|   |   | 1 | <b>Promociones y Precios Bajos:</b> contactar a los vendedores ambulantes alrededor de la Casa de Mercado para brindar la posibilidad de adquirir un arrendamiento ofreciendo precios cómodos y disminuir así la competencia (F5-F7-A3-A5)  |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| 10 | Incentivar el trabajo en equipo en las diferentes áreas de la organización, mediante pausas activas, debates, mesas redondas, actividades recreativas los fines de semana, para alcanzar los objetivos propuestos. | 4 | <b>Motivación del Personal:</b> Retener el personal de la empresa mediante incentivos económicos, bonos, celebración de fechas importantes, pausas activas en el trabajo. (D12-D17-A3-A4) |
|    |  | 3 | <b>Sistemas de comunicación:</b> Implementar sistemas de comunicación interna que facilite el estado de la organización y las acciones de mejoramiento. (D9-D16-A6)                       |

Tabla 28 Calificación de Estrategias

Fuente: Elaboración Propia

### 6.3.5 Formulación de metas

#### 6.3.5.1 Metas Perspectiva Financiera.

| Metas Perspectiva: Financiera |  |                 |                 |                 |                 |
|-------------------------------|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Objetivo Estratégico</b>   | Realizar campañas publicitarias para promocionar los locales y apartamentos que están desocupados y aumentar los ingresos del negocio. |                 |                 |                 |                 |
| <b>Años</b>                   | <b>2019</b>  | <b>2020</b>     | <b>2021</b>     | <b>2022</b>     | <b>2023</b>     |
| <b>Atributo</b>               | Arrendamiento y venta de locales   | Arrendamiento y | Arrendamiento y | Arrendamiento y | Arrendamiento y |

|                    |  |  |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|--|--|
|                    |  | venta de<br>locales  | venta de<br>locales  | venta de<br>locales  | venta de<br>locales  |
| <b>Escala: 20%</b> | 3%   | 4%   | 4%   | 4%   | 5%   |
| <b>Norma</b>       | Debe<br>provenir<br>solamente de<br>ingresos por<br>arriendo y<br>venta de<br>locales. | Debe<br>provenir<br>solamente<br>de ingresos<br>por arriendo<br>y venta de<br>locales. | Debe<br>provenir<br>solamente<br>de ingresos<br>por arriendo<br>y venta de<br>locales. | Debe<br>provenir<br>solamente<br>de ingresos<br>por arriendo<br>y venta de<br>locales. | Debe<br>provenir<br>solamente<br>de ingresos<br>por arriendo<br>y venta de<br>locales. |
| <b>Plazo</b>       | 31 de<br>Diciembre.  | 31 de<br>Diciembre   | 31 de<br>Diciembre   | 31 de<br>Diciembre   | 31 de<br>Diciembre   |

Tabla 29 Metas Perspectiva Financiera 1

Fuente: Elaboración Propia

| <b>Metas Perspectiva: Financiera</b> |   |                |                |                |                |
|--------------------------------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Objetivo Estratégico</b>          | Actualizar y adquirir recursos tecnológicos que mejoren los procesos en las diferentes áreas de la empresa como cámaras de seguridad, equipos de computación modernos, software y plataformas para los actividades financieras y administrativas. |                |                |                |                |
| <b>Años</b>                          | <b>2019</b>   | <b>2020</b>    | <b>2021</b>    | <b>2022</b>    | <b>2023</b>    |
| <b>Atributo</b>                      | Tecnología  | Tecnolog<br>ía | Tecnolog<br>ía | Tecnolog<br>ía | Tecnolog<br>ía |

|                    |   |   |   |   |   |
|--------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Escala: 30%</b> | 4%  | 5%  | 7%  | 7%  | 7%  |
| <b>Norma</b>       | Evaluar tiempos y eficiencia en las operaciones contables y administrativa. | Evaluar tiempos y eficiencia en las operaciones contables y administrativa. | Evaluar tiempos y eficiencia en las operaciones contables y administrativa. | Evaluar tiempos y eficiencia en las operaciones contables y administrativa. | Evaluar tiempos y eficiencia en las operaciones contables y administrativa. |
| <b>Plazo</b>       | 31 de Diciembre.  | 31 de Diciembre   | 31 de Diciembre   | 31 de Diciembre   | 31 de Diciembre   |

Tabla 30 Metas Perspectiva Financiera 2

Fuente: Elaboración Propia

### 6.3.5.2 Metas Perspectiva del Cliente.

| <b>Metas Perspectiva: Del Cliente</b> |   |                               |                               |                               |                               |
|---------------------------------------|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico</b>           | Incrementar el reconocimiento de la Casa de Mercado de Pamplona en el mercado local, regional y nacional. |                               |                               |                               |                               |
| <b>Años</b>                           | <b>2019</b>   | <b>2020</b>                   | <b>2021</b>                   | <b>2022</b>                   | <b>2023</b>                   |
| <b>Atributo</b>                       | Reconoci miento en el mercado   | Reconoci miento en el mercado | Reconoci miento en el mercado | Reconoci miento en el mercado | Reconoci miento en el mercado |
| <b>Escala: 23%</b>                    | 3%  | 5%                            | 5%                            | 5%                            | 5%                            |

|              |  |  |  |  |  |
|--------------|--|--|--|--|--|
| <b>Norma</b> | Nuevos clientes y alianzas estratégicas. | Nuevos clientes y alianzas estratégicas. | Nuevos clientes y alianzas estratégicas. | Nuevos clientes y alianzas estratégicas. | Nuevos clientes y alianzas estratégicas. |
| <b>Plazo</b> | 31 de Diciembre.                         | 31 de Diciembre.                         | 31 de Diciembre.                         | 31 de Diciembre.                         | 31 de Diciembre.                         |

Tabla 31 Metas Perspectiva del Cliente 1

Fuente: Elaboración Propia

| <b>Metas Perspectiva: Del Cliente</b> |  |   |   |   |   |
|---------------------------------------|--|---|---|---|---|
| <b>Objetivo Estratégico</b>           | Aumentar la captación de clientes nuevos del sector urbano, rural y las zonas aledañas al municipio de Pamplona. |   |   |   |   |
| <b>Años</b>                           | <b>2019</b>  | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   | <b>2022</b>   | <b>2023</b>   |
| <b>Atributo</b>                       | Clientes   | Clientes  | Clientes  | Clientes  | Clientes  |
| <b>Escala: 45%</b>                    | 5%   | 10%   | 10%   | 10%   | 10%   |
| <b>Norma</b>                          | La captación de clientes debe ser nuevos y únicamente de las zonas especificadas.                                | La captación de clientes debe ser nuevos y únicamente de las zonas especificadas. | La captación de clientes debe ser nuevos y únicamente de las zonas especificadas. | La captación de clientes debe ser nuevos y únicamente de las zonas especificadas. | La captación de clientes debe ser nuevos y únicamente de las zonas especificadas. |
| <b>Plazo</b>                          | Diciembre 31   | Diciembre 31  | Diciembre 31  | Diciembre 31  | Diciembre 31  |

Tabla 32 Metas Perspectiva del Cliente 2



Fuente: Elaboración Propia

| <b>Metas Perspectiva: Del Cliente</b> |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Objetivo Estratégico</b>           | Lograr que se reduzcan las quejas y reclamos de los clientes, mediante la optimización de prestación del servicio de arrendamiento. |   |   |   |   |
| <b>Años</b>                           | <b>2019</b>   | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   | <b>2022</b>   | <b>2023</b>   |
| <b>Atributo</b>                       | PQRS.   | PQRS.   | PQRS.   | PQRS.   | PQRS.   |
| <b>Escala: 20%</b>                    | 4%  | 4%  | 4%  | 4%  | 4%  |
| <b>Norma</b>                          | Superar las expectativas de clientes insatisfechos.   | Superar las expectativas de clientes insatisfechos. | Superar las expectativas de clientes insatisfechos. | Superar las expectativas de clientes insatisfechos. | Superar las expectativas de clientes insatisfechos. |
| <b>Plazo</b>                          | Diciembre 31  | Diciembre 31  | Diciembre 31  | Diciembre 31  | Diciembre 31  |

Tabla 33 Metas Perspectiva del Cliente 3

Fuente: Elaboración Propia

| <b>Metas Perspectiva: del Cliente</b> |  |             |             |             |             |
|---------------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Objetivo Estratégico</b>           | Realizar campañas de fidelización de clientes. |             |             |             |             |
| <b>Años</b>                           | <b>2019</b>                                    | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> |
| <b>Atributo</b>                       | Cientes  | Cientes     | Cientes     | Cientes     | Cientes     |

|                    |  |   |   |   |   |
|--------------------|--|---|---|---|---|
| <b>Escala:</b> 35% | 5%   | 5%  | 5%  | 10%   | 10%   |
| <b>Norma</b>       | Clientes que permanezcan a la empresa y quienes realicen el pago de arriendo el días | Clientes que permanezcan la empresa y quienes realicen el pago de arriendo el días. | Clientes que permanezcan a la empresa y quienes realicen el pago de arriendo el días. | Clientes que permanezcan a la empresa y quienes realicen el pago de arriendo el días. | Clientes que permanezcan a la empresa y quienes realicen el pago de arriendo el días. |
| <b>Plazo</b>       | 31 de Diciembre.   | 31 de Diciembre   | 31 de Diciembre   | 31 de Diciembre   | 31 de Diciembre   |

Tabla 34 Metas Perspectiva del Cliente 4

Fuente: Elaboración Propia.

| <b>Metas Perspectiva: del Cliente</b> |  |                         |                         |                         |                         |
|---------------------------------------|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico</b>           | Realizar campañas publicitarias para promocionar los locales y apartamentos que están desocupados y aumentar los ingresos del negocio. |                         |                         |                         |                         |
| <b>Años</b>                           | <b>2019</b>  | <b>2020</b>             | <b>2021</b>             | <b>2022</b>             | <b>2023</b>             |
| <b>Atributo</b>                       | Publicidad y promoción.  | Publicidad y promoción. | Publicidad y promoción. | Publicidad y promoción. | Publicidad y promoción. |
| <b>Escala:</b> 30%                    | 6%   | 6%                      | 6%                      | 6%                      | 6%                      |

|              |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |
|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Norma</b> | Calidad de los locales disponibles. | Calidad de los locales disponibles. | Calidad de los locales disponibles. | Calidad de los locales disponibles. | Calidad de los locales disponibles. |
| <b>Plazo</b> | 31 de Diciembre.                    | 31 de Diciembre                     | 31 de Diciembre                     | 31 de Diciembre                     | 31 de Diciembre                     |

Tabla 35 Metas Perspectiva del Cliente 5

Fuente: Elaboración Propia.

**6.3.5.3 Metas perspectiva del Proceso Interno.**

| <b>Metas Perspectiva: Del Proceso Interno</b> |  |                               |                               |   |   |
|---|--|-------------------------------|-------------------------------|---|---|
| <b>Objetivo Estratégico</b>                   | Mejorar la infraestructura en cuanto a techos, pintura de las paredes y pisos. |                               |                               |   |   |
| <b>Años</b>                                   | <b>2019</b>  | <b>2020</b>                   | <b>2021</b>                   | <b>2022</b>                                 | <b>2023</b>                                 |
| <b>Atributo</b>                               | Mejorar infraestructura  | Mejorar infraestructura       | Mejorar infraestructura       | Mejorar infraestructura                     | Mejorar infraestructura                     |
| <b>Escala:</b><br>20%                         | 4%   | 4%                            | 4%                            | 4%  | 4%  |
| <b>Norma</b>                                  | Destinar un porcentaje de las utilidades al                                    | Destinar un porcentaje de las | Destinar un porcentaje de las | Destinar un porcentaje de las utilidades al | Destinar un porcentaje de las utilidades al |

|              |                                     |   |   |                                     |                                     |
|--------------|-------------------------------------|---|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
|              | mejoramiento de la infraestructura. | utilidades al mejoramiento de la infraestructura. | utilidades al mejoramiento de la infraestructura. | mejoramiento de la infraestructura. | mejoramiento de la infraestructura. |
| <b>Plazo</b> | 31 de diciembre                     | 31 de diciembre                                   | 31 de diciembre                                   | 31 de diciembre                     | 31 de diciembre                     |

Tabla 36 Metas Perspectiva Proceso Interno 1

Fuente: Elaboración Propia

| <b>Metas Perspectiva: Del Proceso Interno</b> |   |                           |                           |                           |                             |
|---|---|---------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| <b>Objetivo Estratégico</b>                   | Actualizar y adquirir recursos tecnológicos que mejoren los procesos en las diferentes áreas de la empresa como cámaras de seguridad, equipos de computación modernos, software y plataformas para los actividades financieras y administrativas. |                           |                           |                           |                             |
| <b>Años</b>                                   | <b>2019</b>   | <b>2020</b>               | <b>2021</b>               | <b>2022</b>               | <b>2023</b>                 |
| <b>Atributo</b>                               | Mejoramiento en las TIC'S   | Mejoramiento en las TIC'S | Mejoramiento en las TIC'S | Mejoramiento en las TIC'S | Mejoramiento en las TIC'S   |
| <b>Escala:</b><br>20%                         | 3%  | 4%                        | 4%                        | 4%                        | 5%                          |
| <b>Norma</b>                                  | Capacitar al personal en el uso   | Capacitar al personal     | Capacitar al personal     | Capacitar al personal     | Capacitar al personal en el |

|              |                                     |  |   |   |   |
|--------------|-------------------------------------|--|---|---|---|
|              | de estas herramientas tecnológicas. | en el uso de estas herramientas tecnológicas | en el uso de estas herramientas tecnológicas. | en el uso de estas herramientas tecnológicas. | uso de estas herramientas tecnológicas. |
| <b>Plazo</b> | 31 de diciembre                     | 31 de diciembre                              | 31 de diciembre                               | 31 de diciembre                               | 31 de diciembre                         |

Tabla 37. Metas Perspectiva Proceso Interno 2

Fuente: Elaboración Propia

| <b>Metas Perspectiva: De procesos internos</b> |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>Objetivo Estratégico</b>                    | Incrementar el reconocimiento de la Casa de Mercado de Pamplona en el mercado local, regional y nacional. |   |   |   |   |
| <b>Años</b>                                    | <b>2019</b>   | <b>2020</b>                             | <b>2021</b>                             | <b>2022</b>                             | <b>2023</b>                             |
| <b>Atributo</b>                                | Reconocimiento en el mercado  | Reconocimiento en el mercado            | Reconocimiento en el mercado            | Reconocimiento en el mercado            | Reconocimiento en el mercado            |
| <b>Escala: 23%</b>                             | 3%  | 5%                                      | 5%                                      | 5%                                      | 5%                                      |
| <b>Norma</b>                                   | Nuevos clientes y alianzas estratégicas.  | Nuevos clientes y alianzas estratégicas | Nuevos clientes y alianzas estratégicas | Nuevos clientes y alianzas estratégicas | Nuevos clientes y alianzas estratégicas |
| <b>Plazo</b>                                   | 31 de Diciembre.  | 31 de Diciembre                         | 31 de Diciembre                         | 31 de Diciembre                         | 31 de Diciembre                         |

Tabla 38 Metas Perspectiva Proceso Interno 3

Fuente: Elaboración Propia

## 6.3.5.4 Metas perspectivas de Formación y crecimiento.

| <b>Metas Perspectiva: De Formación y Crecimiento</b> |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>Objetivo Estratégico</b>                          | Mejorar el clima organizacional.  |   |   |   |   |
| <b>Años</b>  | <b>2019</b>   | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   | <b>2022</b>   | <b>2023</b>   |
| <b>Atributo</b>                                      | Clima organizacional  | Clima organizacional  | Clima organizacional  | Clima organizacional  | Clima organizacional  |
| <b>Escala:</b><br>10%                                | 2%  | 2%  | 2%  | 2%  | 2%  |
| <b>Norma</b>   | Integrar todo el personal de la organización en las diferentes actividades. | Integrar todo el personal de la organización en las diferentes actividades. | Integrar todo el personal de la organización en las diferentes actividades. | Integrar todo el personal de la organización en las diferentes actividades. | Integrar todo el personal de la organización en las diferentes actividades. |
| <b>Plazo</b>   | 31 de Diciembre   | 31 de Diciembre   | 31 de Diciembre   | 31 de Diciembre   | 31 de Diciembre   |

Tabla 39 Metas Perspectiva Formación y Crecimiento I

Fuente: Elaboración Propia.

| <b>Metas Perspectiva: Formación y Crecimiento.</b> |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <b>Objetivo Estratégico</b>                        | Capacitación continua al personal de la empresa.         |  |  |  |  |
| <b>Años</b>  | <b>2019</b>  | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  | <b>2022</b>  | <b>2023</b>  |
| <b>Atributo</b>                                    | Capacitación   | Capacitación   | Capacitación   | Capacitación   | Capacitación   |
| <b>Escala:</b><br>30%                              | 6%   | 6%   | 6%   | 6%   | 6%   |
| <b>Norma</b>                                       | Asistencia obligatoria del personal a las capacitaciones | Asistencia obligatoria del personal a las capacitaciones | Asistencia obligatoria del personal a las capacitaciones | Asistencia obligatoria del personal a las capacitaciones | Asistencia obligatoria del personal a las capacitaciones |
| <b>Plazo</b>                                       | 31 de Diciembre  | 31 de Diciembre  | 31 de Diciembre  | 31 de Diciembre  | 31 de Diciembre  |

Tabla 40 Metas Perspectiva Formación y Crecimiento 2

Fuente: Elaboración Propia.

|  |
|--|
| <b>Metas Perspectiva: De Formación y Crecimiento</b> |
|--|

|                             |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>Objetivo Estratégico</b> | Incentivar el trabajo en equipo en las diferentes áreas de la organización, mediante pausas activas, debates, mesas redondas, actividades recreativas los fines de semana, para alcanzar los objetivos propuestos. |  |  |  |  |
| <b>Años</b>                 | <b>2019</b>  | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  | <b>2022</b>  | <b>2023</b>  |
| <b>Atributo</b>             | Talento Humano.  | Talento Humano.  | Talento Humano.  | Talento Humano.  | Talento Humano.  |
| <b>Escala:</b><br>20%       | 4%   | 4%   | 4%   | 4%   | 4%   |
| <b>Norma</b>                | Participación activa y disponibilidad de todo el personal de la organización   | Participación activa y disponibilidad de todo el personal de la organización | Participación activa y disponibilidad de todo el personal de la organización | Participación activa y disponibilidad de todo el personal de la organización | Participación activa y disponibilidad de todo el personal de la organización |
| <b>Plazo</b>                | 31 de Diciembre  | 31 de Diciembre  | 31 de Diciembre  | 31 de Diciembre  | 31 de Diciembre  |

Tabla 41 Metas Perspectiva Formación y Crecimiento 3

Fuente: Elaboración Propia.



### 6.3.6 Formulación de Planes Tácticos.

#### 6.3.6.1 Plan Financiero o de Inversión.

| Plan Financiero o de Inversión año 2019  |                      |  |   |                 |   |  |
|--|----------------------|--|---|-----------------|---|--|
| Objetivo Estratégico   | Metas                | Actividades  | Indicadores                                     | Plazo           | Recursos  | Responsable                                      |
| Realizar campañas publicitarias para promocionar los locales y apartamentos que están desocupados y aumentar los ingresos del negocio. | Aumento de ingresos. | <p>*Crear ofertas de temporada para aumentar las ventas.</p> <p>*Publicidad mediante las redes sociales y pagina web.</p> <p>*Desarrollo de un evento creativo que permita atraer clientes.</p> <p>*Realizar cuñas radiales.</p> | Número de locales vendidos y alquilados al mes. | 31 de diciembre | Efectivo, Publicista, catálogo de locales, logística del evento, pagina web, perfil redes sociales. | <p>Área financiera.</p> <p>Área de mercadeo.</p> |
| Actualizar y adquirir  | Software contable    | *Analizar y estudiar varios  | Programas contables o                           | 31 de diciembre | Efectivo, licencia de   | Área financiera.                                 |

|  |                  |  |  |  |   |                      |
|--|------------------|--|--|--|---|----------------------|
| recursos tecnológicos que mejoren los procesos en las diferentes áreas de la empresa como cámaras de seguridad, equipos de computación modernos, software y plataformas para los actividades financieras y administrativas | y administrativo | softwares para identificar el que se adapte a las necesidades de la empresa.<br>*Capacitar el personal en el uso de estas herramientas tecnológicas.<br>*Realizar cotizaciones y destinar presupuesto. | administrativos instalados.<br>Eficiencia de las actividades contables.<br>Ahorro de tiempo. |  | software, equipos de computación, personal, capacitación. | Área administrativa. |
|--|------------------|--|--|--|---|----------------------|

Tabla 42 Plan Financiero o de Inversión

Fuente: Elaboración Propia

## 6.3.6.2 Plan de Crecimiento y Expansión.

## Plan Táctico de Crecimiento y Expansión 2019

| Objetivo Estratégico  | Metas   | Actividades   | Indicadores   | Plazo           | Recursos                                | Responsable  |
|---|---|---|---|-----------------|---|--|
| Incrementar el reconocimiento de la Casa de Mercado de Pamplona en el mercado local, regional y nacional. | Alianzas estratégicas.                        | <p>*Relacionarse con empresas regionales y nacionales que permitan ampliar el mercado.</p> <p>*Realizar un benchmarking con los principales mercados.</p> <p>*Imagen corporativa atractiva para el cliente.</p> | <p>Numero de alianzas estratégicas a nivel regional y nacional.</p> <p>Estudio de la competencia.</p> | 31 de Diciembre | Efectivo, personal, estudio de mercado. | <p>Área administrativa</p> <p>Área de marketing</p> <p>Área financiera</p> |
| Mejorar la infraestructura en cuanto a techos, pintura  | Mejorar el parte física de la casa de mercado | <p>*Arreglos de los techos</p> <p>*Pintar los diferentes locales y espacios públicos</p>  | Número de locales arreglados.   | 31 de Diciembre | Efectivo, personal, materiales de       | <p>Área administrativa.</p> <p>Área financiera.</p>                        |

|   |   |   |  |                 |   |   |
|---|---|---|--|-----------------|---|---|
| de las paredes y pisos.   |   | del establecimiento.<br>*Mantenimiento y mejoras de los pisos.  | Porcentaje de techo arreglado.<br>Pisos limpios y en condiciones aptas.  |                 | construcción y pintura.   | Personal de mantenimiento.              |
| Actualizar y adquirir recursos tecnológicos que mejoren los procesos en las diferentes áreas de la empresa como cámaras de seguridad, equipos de computación modernos, software y plataformas | Mejorar los procesos de la empresa por mediante la actualización y compra de nuevos equipos tecnológicos. | *Comprar equipos de vigilancia por GPS para prevenir los robos.<br>*Investigar equipos de cómputo que se adapten a las necesidades de la empresa.<br>*Capacitar el personal en el uso de estas herramientas tecnológicas. | Numero de cámaras de seguridad instaladas.<br>Números de equipos de computación adquiridos.<br>Instalación de programas contables o administrativos. | 31 de Diciembre | Efectivo, personal, capacitaciones, Cámaras de seguridad, equipos de computación. | Área administrativa<br>Área financiera. |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| para los actividades financieras y administrativas |  | *Realizar cotizaciones y destinar presupuesto. |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

Tabla 43 Plan de Crecimiento y Expansión

Fuente: Elaboración Propia

## 6.3.6.3 Plan de Marketing.

| Plan de Marketing año 2019   |                                  |  |  |                 |                                 |                   |
|--|----------------------------------|--|--|-----------------|---------------------------------|-------------------|
| Objetivo Estratégico   | Metas                            | Actividades  | Indicadores  | Plazo           | Recursos                        | Responsable       |
| Aumentar la captación de clientes nuevos del sector urbano, rural y las zonas aledañas al municipio de Pamplona. | Ampliar la cobertura de mercado. | *Publicidad y promoción de los locales.<br><br>*Incentivar al cliente mediante formas de pago que se adapten a su capacidad económica. | Clientes nuevos.<br><br>Posibles clientes futuros. | 31 de Diciembre | Personal, efectivo, publicidad. | Área de mercadeo. |

|   |   |  |   |                        |   |  |
|---|---|--|---|------------------------|---|--|
| <p>Lograr reducir las quejas y reclamos de los clientes, mediante la optimización de prestación del servicio,</p> | <p>Reducir las PQRS por clientes de los locales</p> | <p>*Tener un sistema de calidad.<br/>*Tener una oficina y una línea de atención al cliente.<br/>*Atender lo más pronto posible a las PQRS.</p> | <p>Número de peticiones al mes.<br/>Número de quejas al mes.<br/>Numero de reclamos al mes.<br/>Numero de sugerencias al mes.</p> | <p>31 de Diciembre</p> | <p>Personal, efectivo, espacio para la oficina de servicio al cliente, materiales de oficina.</p> | <p>Área administrativa.</p>  |
| <p>Realizar campañas de fidelización de clientes.</p>   | <p>Fidelización de clientes</p>                     | <p>*Implementar Sistema de CRM.<br/>*Celebración de fechas especiales.<br/>*Diferentes formas de</p>   | <p>Número de clientes comprometidos con la empresa.</p>   | <p>31 de diciembre</p> | <p>Personal, efectivo, sistema CRM, detalles y logística fechas especiales.</p>                   | <p>Área administrativa<br/>Área financiera<br/>Área de marketing</p> |

|  |                          |  |   |                 |   |                                       |
|--|--------------------------|--|---|-----------------|---|---------------------------------------|
|  |                          | pagos del arriendo.  |   |                 |   |                                       |
| Realizar campañas publicitarias para promocionar los locales y apartamentos que están desocupados y aumentar los ingresos del negocio. | Publicidad y promoción . | <p>*Crear ofertas de temporada para aumentar las ventas.</p> <p>*Publicidad mediante las redes sociales y pagina web.</p> <p>*Desarrollo de un evento creativo que permita atraer clientes.</p> <p>*Realizar cuñas radiales.</p> | Número de locales vendidos y alquilados al mes. | 31 de diciembre | Efectivo, Publicista, catálogo de locales, logística del evento, página web, perfil redes sociales. | Área financiera.<br>Área de mercadeo. |

Tabla 44 Plan de Marketing

Fuente: Elaboración Propia

## 6.3.6.4 Plan de Formación.

|                                   |
|-----------------------------------|
| <b>Plan de Formación año 2019</b> |
|-----------------------------------|

| <b>Objetivo Estratégico</b>                      | <b>Metas</b>                          | <b>Actividades</b>  | <b>Indicadores</b>  | <b>Plazo</b>    | <b>Recursos</b>  | <b>Responsable</b>                   |
|--|---------------------------------------|---|---|-----------------|--|--------------------------------------|
| Mejorar el clima organizacional.                 | Clima organizacional                  | *Integración de colaboradores fuera del ambiente laboral. Celebración de fechas especiales.<br><br>*Escuchar a los empleados cuando se encuentren insatisfechos y dar solución. | Número de asistentes a la integración y demás actividades que se realicen en la empresa.<br><br>Grados de satisfacción en el trabajo y relación con sus compañeros. | 31 de Diciembre | Personal, Dinero, lugar para realizar la integración y celebración de fechas especiales. | Área administrativa<br><br>Área TTHH |
| Capacitación continua al personal de la empresa. | Invertir en capacitación del personal | *Realizar capacitaciones sobre el manejo de las tecnologías de  | Número de personas capacitadas.<br><br>Número de empleados  | 31 de Diciembre | Personal, Dinero, materiales para las capacitaciones.                                    |                                      |



|   |                          |   |   |                        |   |   |
|---|--------------------------|---|---|------------------------|---|---|
|   |                          | <p>la información y la comunicación.</p> <p>*Asistir a conferencias relacionadas con las nuevas tendencias de mercado.</p> <p>*Realizar cursos virtuales relacionados con sus áreas de estudio.</p> | <p>que asistió a las conferencias.</p> <p>Número de cursos realizados los empleados.</p>            |                        |   |   |
| <p>Incentivar el trabajo en equipo en las diferentes áreas de la organización, mediante pausas activas,</p> | <p>Trabajo en equipo</p> | <p>Formar Mesas de trabajo para creación de propuestas y planes.</p> <p>Pausas activas.</p>   | <p>% participantes en las mesas de trabajo.</p> <p>Número de empleados participes de las pausas</p> | <p>31 de diciembre</p> | <p>Personal, dinero, herramientas o materiales para el desarrollo de actividades.</p> | <p>Área administrativa</p> <p>Área TTHH</p> |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| debates, mesas<br>redondas,<br>actividades<br>recreativas los<br>fines de<br>semana para<br>alcanzar los<br>objetivos<br>propuestos. |  | Debates en<br>las juntas<br>directivas.<br>Actividades<br>recreativas<br>fuera del<br>ambiente<br>laboral. | activas y<br>actividades<br>recreativas. |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

Tabla 45 Plan de Formación

Fuente: Elaboración Propia.

## 6.3.7 Cuadro de Mando Integral.

| Balaced Socrecard – BSC o Cuadro de Mando Integral - CMI |  |   |  |                    |      |      |      |      |
|--|--|---|--|--------------------|------|------|------|------|
| Empresa Casa de Mercado (2019 – 2023)                    |  |   |  |                    |      |      |      |      |
| Perspectiva  | Objetivo Estratégico   | Indicadores                                     | Medida   | Meta Para Cada Año |      |      |      |      |
|  |  |   |  | Años               |      |      |      |      |
|  |  |   |  | 2019               | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Financiera   | Realizar campañas publicitarias para promocionar los locales y apartamentos que están desocupados y aumentar los ingresos del negocio. | Número de locales vendidos y alquilados al mes. | # locales vendidos y alquilados año/ # locales disponibles en el año | 3%                 | 4%   | 4%   | 4%   | 5%   |
|  | Actualizar y adquirir recursos   | Programas contables o                           | # softwares contables y administrativos instalados                   | 4%                 | 5%   | 7%   | 7%   | 7%   |

|                    |  |  |   |    |    |    |    |    |
|--------------------|--|--|---|----|----|----|----|----|
|                    | tecnológicos que mejoren los procesos en las diferentes áreas de la empresa como cámaras de seguridad, equipos de computación modernos, software y plataformas para los actividades financieras y administrativas. | administrativos instalados.<br>Eficiencia de las actividades contables.<br>Ahorro de tiempo. | año / # softwares requeridos.<br><br>Tiempo de entrega de las actividades financieras con los nuevos paquetes contables / Tiempo de entrega de actividades contables manualmente. |    |    |    |    |    |
| <b>Del Cliente</b> | Incrementar el reconocimiento de la Casa de Mercado de Pamplona en el mercado local, regional y nacional.  | Numero de alianzas estratégicas a nivel regional y nacional.<br>Estudio de la competencia.   | # alianzas estrategias presente año / # de alianzas estratégicas año anterior<br><br>Estudios de mercado realizados en el año / estudios de mercado realizados el año anterior.   | 3% | 5% | 5% | 5% | 5% |

|   |   |   |           |            |            |            |            |
|---|---|---|-----------|------------|------------|------------|------------|
| <p>Aumentar la captación de clientes nuevos del sector urbano, rural y las zonas aledañas al municipio de Pamplona.</p> | <p>Clientes nuevos.<br/>Posibles clientes futuros.</p>  | <p># de clientes nuevos año/<br/># clientes nuevos año anterior</p> | <p>5%</p> | <p>10%</p> | <p>10%</p> | <p>10%</p> | <p>10%</p> |
| <p>Lograr reducir las quejas y reclamos de los clientes, mediante la optimización de prestación del servicio.</p>       | <p>Número de peticiones al mes.<br/>Número de quejas al mes.<br/>Numero de reclamos al mes.<br/>Numero de sugerencias al mes.</p> | <p># PQRS presentados mes/ # PQRS presentados mes anterior</p>      | <p>4%</p> | <p>4%</p>  | <p>4%</p>  | <p>4%</p>  | <p>4%</p>  |

|                          |  |  |   |    |    |    |     |     |
|--------------------------|--|--|---|----|----|----|-----|-----|
|                          | Realizar campañas de fidelización de clientes.   | Número de clientes comprometidos con la empresa.   | # Clientes Fidelizados mes/ # Clientes en Total   | 5% | 5% | 5% | 10% | 10% |
|                          | Realizar campañas publicitarias para promocionar los locales y apartamentos que están desocupados y aumentar los ingresos del negocio. | Publicidad y promoción.  | # de campañas publicitarias mes / #campañas mes anterior  | 3% | 4% | 4% | 4%  | 5%  |
| <b>Procesos Internos</b> | Mejorar la infraestructura en cuanto a techos, pintura de las paredes y pisos.   | Número de locales arreglados.<br><br>Porcentaje de techo arreglado.<br><br>Pisos limpios y en condiciones aptas. | # número de locales arreglados en el año / # locales que requerían arreglos.<br><br>% de techos arreglados en el año / total de techo por arreglar. | 4% | 4% | 4% | 4%  | 4%  |

|  |   |  |   |    |    |    |    |    |
|--|---|--|---|----|----|----|----|----|
|  |   |  | # número de pisos y zonas limpias y mejorados /<br># número de pisos y zonas que requerían mejoramiento.  |    |    |    |    |    |
|  | Actualizar y adquirir recursos tecnológicos que mejoren los procesos en las diferentes áreas de la empresa como cámaras de seguridad, equipos de computación modernos, software y plataformas para los actividades financieras y administrativas. | Numero de cámaras de seguridad instaladas.<br>Números de equipos de computación adquiridos.<br>Instalación de programas contables o administrativos. | # equipos de vigilancia instalados año / # equipos de vigilancia requeridos<br><br># equipos de computación comprados / # equipos de requeridos<br><br># programas instalados / # programas requeridos. | 3% | 4% | 4% | 4% | 5% |

|                                |   |   |  |    |    |    |    |    |
|--------------------------------|---|---|--|----|----|----|----|----|
|                                |   |   |  |    |    |    |    |    |
|                                | Incrementar el reconocimiento de la Casa de Mercado de Pamplona en el mercado local, regional y nacional. | Numero de alianzas estratégicas a nivel regional y nacional.<br>Sucursal de la Casa de Mercado en Pamplona.<br>Estudio de la competencia. | # alianzas estrategias presente año / # de alianzas estratégicas año anterior<br><br># sucursal creada/ # sucursal planeadas<br><br>Estudios de mercado realizados en el año / estudios de mercado realizados el año anterior. | 3% | 5% | 5% | 5% | 5% |
| <b>Formación y crecimiento</b> | Mejorar el clima organizacional.  | Número de asistentes a la integración y demás actividades que se realicen en la empresa.  | # empleados que asisten a integraciones/ total de empleados  | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |



|  |  |  |   |    |    |    |    |    |
|--|--|--|---|----|----|----|----|----|
|  |  | Grados de satisfacción en el trabajo y relación con sus compañeros.  |   |    |    |    |    |    |
|  | Capacitación continua al personal de la empresa. | Número de personas capacitadas.<br><br>Número de empleados que asistió a las conferencias.<br><br>Numero de cursos realizados los empleados. | # Personas capacitadas año / # total de empleados año anterior<br><br># Personal asistió a las conferencias mes / # total de empleados<br><br># cursos desempeñados año / # total de empleados año anterior | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% |

|   |   |   |    |    |    |    |    |
|---|---|---|----|----|----|----|----|
| Incentivar el trabajo en equipo en las diferentes áreas de la organización, mediante pausas activas, debates, mesas redondas, actividades recreativas los fines de semana para alcanzar los objetivos propuestos. | % participantes en las mesas de trabajo.<br><br>Número de empleados participes de las pausas activas y actividades recreativas. | # colaboradores participantes / # total de colaboradores<br><br># Personas asisten a las pausas activas/ # total de empleados | 4% | 4% | 4% | 4% | 4% |
|---|---|---|----|----|----|----|----|

Tabla 46 Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración Propia

### **Verificación De Objetivos**

- Mediante investigación, observación y análisis de información suministrada por el personal de la empresa, se elaboró el diseño del plan estratégico de marketing en la Casa de Mercado de Pamplona para mejorar la competitividad empresarial y contribuir en el desarrollo económico y social del municipio Norte de Santander.
- Se realizó un análisis de la situación actual de la empresa teniendo en cuenta la competencia, el mercado, los factores internos y los factores externos que involucran la empresa y con base a ello se desarrolló el diagnóstico empresarial. Igualmente se identificaron puntos fuertes y débiles de la Casa de Mercado de Pamplona mediante el análisis de las diferentes matrices.
- En la plataforma estratégica de la empresa se hicieron actualizaciones en la misión, visión, objetivos, valores, principios corporativos y se crearon los objetivos estratégicos de la empresa teniendo en cuenta la información que describe la Casa de Mercado en sus diferentes aspectos con el fin de mejorar la imagen corporativa y el funcionamiento en las diferentes áreas organizacionales.
- Se identificaron estrategias teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Así mismo se establecieron metas y planes tácticos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Se elaboró el cuadro de mando integral para llevar el seguimiento y control de las acciones de la organización, los objetivos estratégicos y evaluar los resultados.

### **Conclusiones**

- El plan estratégico de mercadeo en la Casa de Mercado de Pamplona es una herramienta empresarial que le van a permitir a la organización mejorar el proceso de toma de decisiones, tener conocimiento de la empresa y sus aspectos por mejorar, identificar estrategias que aporten en el crecimiento empresarial y ser competitivos en el mundo actual.
- La Casa de Mercado de Pamplona no desarrolla planes estratégicos de mercadeo para identificar estrategias que permitan realizar alianzas estratégicas, publicidad y promoción de su servicio de arrendamiento, atraer clientes nuevos y aprovechar sus fortalezas que tiene la empresa así como las oportunidades que se presentan el entorno.
- Según el análisis interno que se realizó a la empresa se pudo identificar que la Casa de Mercado de Pamplona no cuenta con la suficiente tecnología de información y comunicación que mejoren los diferentes procesos organizacionales, así mismo que requiere el mejoramiento del espacio físico en cuanto a paredes, techos y pisos.
- La empresa no invierte parte del presupuesto en capacitar y motivar al personal con el fin de mejorar el ambiente organizacional y la satisfacción de los clientes internos.
- Las fortalezas más destacadas son Conocimiento del sector debido a que tiene una amplia trayectoria en el mercado, además es rentable al generar buenos ingresos para sustentar los gastos productos de las actividades de la empresa y las obligaciones financieras son bajas lo que le permite realizar préstamos bancarios y tener una vida crediticia.

### **Recomendaciones**

- Se le recomienda a la Casa de Mercado de Pamplona implementar las propuestas o estrategias elaboradas en el plan estratégico de marketing con el fin de tener un documento que les permita hacer un seguimiento de los procesos y logro de objetivos estratégicos de la empresa.
- Es importante dar a conocer el plan estratégico de marketing a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta que cualquier decisión que se tome afecta las diferentes áreas de la empresa y se requiere del aporte y compromiso de todo el personal para el cumplimiento de los objetivos plasmados.
- Es necesario que la Casa de Mercado de Pamplona empiece a trabajar en aspectos importantes que frenan su crecimiento empresarial e impide ampliar su cobertura de mercado como inversión en tecnologías de la información y la comunicación, planes de marketing, inversión en infraestructura, capacitación y motivación del personal, publicidad y promoción, entre otros.
- Es necesario que la empresa realice planes estratégicos de marketing que permitan analizar los factores internos y externos de la organización e identificar estrategias que aporten en el crecimiento empresarial y el desarrollo económico y social Pamplona Norte de Santander.
- Es recomendable realizar el respectivo seguimiento y control de las acciones y estrategias propuestas para de tal modo lograr su efectiva ejecución y resultados esperados.

## Bibliografía

Datos tomados de la información y documentación de la Casa de Mercado como son:

Reglamento interno

Estatutos generales

Reseña histórica

- DAVID. (2013). Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14a. Edición. México. Pearson Prentice Hall.
- Gutiérrez Carmona, J. (2003). Modelo para la Planeación de la Estrategia Financiera. p. 161. Bogotá.
- Humphrey M. (2013). Human Resource Management. McGraw-Hill/ Create,©.The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2014). CUADRO de MANDO INTEGRAL (TheBalancedScorecard). GESTIÓN 2000. 3ª. ed. REVISADA. a. Tomado de:  
[https://books.google.com.co/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs\\_pub\\_info\\_r#v=onepage&q=perspectiva&f=false](https://books.google.com.co/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q=perspectiva&f=false)
- Menguzzato, Martina y Renau, Juan José. (1995) LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA: UN ENFOQUE INNOVADOR DEL MANAGEMENT. Barcelona: Ariel. 448 p.

*Infografía:*

- [http://laplayadebelen.org/NORTE\\_DE\\_SANTANDER/DANE/PAMPLONA.PDF](http://laplayadebelen.org/NORTE_DE_SANTANDER/DANE/PAMPLONA.PDF).
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Pamplona\\_%28Colombia%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Pamplona_%28Colombia%29)

- <http://www.dane.gov.co/>
- <http://www.finanzaspersonales.com.co/invierta-a-la-fija/articulo/perspectivas-de-inversion-en-el-sector-inmobiliario/37415>
- <http://www.marketing-xxi.com>
- <http://www.mincomercio.gov.co>
- <http://www.municipioscolombianos.org>