

PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA
EMPRESA CONTINENTE SAS.

DIANA MARCELA FRANCO LOPEZ

309223

Director de práctica:

Ing. Juan Felipe Reyes Rodríguez, Phd.

Informe de práctica empresarial como requisito para obtener el grado de

Administrador de Empresas

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA
FLORIDABLANCA

2020

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2. OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo general	9
2.2 Objetivos específicos	9
3 JUSTIFICACION	10
4. FUNCIONES A DESARROLLAR EN LA PRACTICA	11
5. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL y CONTEXTUAL	12
5.1 Marco teórico	12
6. METODOLOGÍA	18
6.1 Características metodológicas	18
6.2. Población y muestra	19
6.3 Técnicas de Recolección de información	19
7. CRONOGRAMA PROPUESTO DE ACTIVIDADES	22
8. ACTIVIDADES DESARROLLADAS	23
8.1 REALIZAR EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN COMO PESTEL, RELACIONÁNDOLO CON LA MATRIZ DOFA.	23
8.1.1 Entrevista	23
8.1.2 PESTEL	25
8.1.3 DOFA	33
8.2 LLEVAR A CABO UN BENCHMARKING, COMO PUNTO DE REFERENCIA PARA IDENTIFICAR EL POSICIONAMIENTO EN ESA ÁREA, DE LA EMPRESA CONTINENTE S.A.S, EN EL MERCADO.	35

8.3 PLANTEAR LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO APLICADAS.	36
8.4 ELABORAR LA PROPUESTA PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO APLICADAS.	37
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
ANEXOS	44

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Sedes y personal	5
Tabla 2. Principales Clientes y Canales de Venta	6
Tabla 3. Aspectos del ambiente de tarea	15
Tabla 4. Elementos del microentorno	16
Tabla 5. Estrategia Océano azul	17
Tabla 6. Caracterización del personal entrevistado	20
Tabla 7. Fases Articuladas con las técnicas e instrumentos	21
Tabla 8. Cronograma de actividades	22
Tabla 9. Rangos de calificación	25
Tabla 10. Matriz PESTEL	26
Tabla 11. Comparativo.....	35

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Línea del tiempo CONTINENTE SAS	4
Figura 2. Rendimiento de la empresa	6
Figura 3. Etapas de la planeación estratégica	12
Figura 4. Fases	18
Figura 5. Estructura orgánica	37
Figura 6. Mapa de procesos	38
Figura 7. Matriz de materialidad	34

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Diario de Campo	44
Anexo B. Entrevista.....	45
Anexo C. Resumen respuestas entrevista	46

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primero que todo a Dios por todas las cosas que me regala día a día, por ser un Dios de amor, bondad y misericordia, que me permite sonreír ante mis logros porque sin Él no hubiera sido posible. A nuestra Madre del cielo, la Virgen María por ser mi amparo y protección y siempre llevarme hacia su hijo. En segundo lugar, quiero agradecer a mis padres Javier y Rubí por su amor, esfuerzo, dedicación y sacrificio, por ser mi ejemplo, motivación y motor de lucha, por los consejos, valores y principios que me han inculcado para que pudiera lograr este gran proyecto en mi vida. A mis hermanos por su apoyo incondicional, consejos y amor.

También quiero agradecer a toda mi familia por su cariño y apoyo absoluto, porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y me acompañaron en todo este proceso. Finalmente agradecer a todos mis amigos, profesores, Universidad UPB y personas que de una u otra manera intervinieron en este proceso de mi vida, quienes con su apoyo, dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración hicieron posible que yo pudiera realizar este sueño.

Gracias a todos. Dios los bendiga.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA CONTINENTE SAS.

AUTOR(ES): Diana Marcela Franco López

PROGRAMA: Facultad de Administración de Empresas

DIRECTOR(A): Ing. Juan Felipe Reyes Rodriguez PhD

RESUMEN

Toda empresa no importa su tamaño para el logro de los objetivos debe de acuerdo a su contexto diseñar e implementar un plan estratégico, con esto se busca planear las acciones a futuro, como se van a realizar las tareas para alcanzar los objetivos trazados. Para este estudio se propone a la organización partir del análisis de la misión y la visión; los aspectos externos e internos, es así, como se presenta un informe a través de entrevistas al personal, matriz PESTEL y por último DOFA, que permite realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa. La empresa CONTINENTE, lleva muchos años en el mercado de comercio internacional de la ciudad de Barranquilla, con sedes en Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga y Pereira, con la oferta de una gran variedad de productos, logrando posicionarse en el competitivo mundo de las importaciones, la empresa vive un periodo de crecimiento, pero es consciente de la importancia que tiene la planeación estratégica para la obtención de las metas, más ahora cuando las empresas deben reinventarse ante la pandemia del COVID 19, para asegurar a largo plazo, el logro de los objetivos y el cumplimiento misional de la organización. La intención principal de esta propuesta, es delimitar acciones que permitan corregir las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto, para esto se dictan las bases de direccionamiento hacia el futuro en la misión y visión de la compañía. Finalmente, con toda la información obtenida, se construirá una propuesta de un plan estratégico para la empresa CONTINENTE SAS, definida por objetivos, estrategias y metas, para contribuir al crecimiento y posicionamiento de la organización como comercializadora e importadora de mercancías.

PALABRAS CLAVE:

Planeación estratégica, Direccionamiento, Posicionamiento, Misión, Visión.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: PROPOSAL TO IMPLEMENT THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLANNING IN THE COMPANY CONTINENTE SAS.

AUTHOR(S): Diana Marcela Franco López

FACULTY: Facultad de Administración de Empresas

DIRECTOR: Ing. Juan Felipe Reyes Rodriguez PhD

ABSTRACT

Every company, no matter its size, in order to achieve the objectives, must, according to its context, design and implement a strategic plan. With this, it seeks to plan future actions, how tasks are to be carried out to achieve the objectives set. For this study, the organization is proposed to start from the mission and vision analysis; external and internal aspects, this is how a report is presented through interviews with staff, the PESTEL matrix and finally DOFA, which allows the diagnosis of the current situation of the company. The company CONTINENTE, has been in the international trade market of the city of Barranquilla for many years, with offices in Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga and Pereira, offering a wide variety of products, managing to position itself in the competitive world of imports, the company is experiencing a period of growth, but is aware of the importance of strategic planning to achieve goals, especially now when companies must reinvent themselves in the face of the COVID 19 pandemic, to ensure long-term achievement of the objectives and missionary fulfillment of the organization. The main intention of this proposal is to define actions that allow us to correct the weaknesses and take advantage of the opportunities of the context, for this the bases of direction towards the future in the mission and vision of the company are dictated. Finally, with all the information obtained, a proposal will be made for a strategic plan for the company CONTINENTE SAS, defined by objectives, strategies and goals, to contribute to the growth and positioning of the organization as a merchandiser and importer of merchandise.

KEYWORDS:

Strategic planning, Addressing, Positioning, Mission, Vision.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

CONTINENTE SAS es una empresa que distribuye productos importados para proporcionar bienestar, innovación y evolución a los clientes. Con más de 60 años de experiencia en el mercado es distribuidor exclusivo para Colombia de un selecto portafolio de marcas de clase mundial. Posee experticia en la comercialización de productos, estrecha relación comercial con los clientes, sólida estructura financiera, desarrollo logístico nacional y de importaciones.

Esta empresa al tener más de 60 años en el mercado no tiene establecida, ni actualizada una planeación estratégica, mediante la cual dé a conocer aspectos importantes como: razón de existir (Misión), direccionamiento (Visión), y valores que la representa. Además de saber cuáles son sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, haciendo un análisis interno y externo, Con el fin de establecer estrategias direccionadas a mejorar las debilidades de esta y aprovechar las oportunidades del mercado fortaleciendo de esta manera la productividad, competitividad y rentabilidad de esta.

En la primera etapa se quiere obtener información de lo que el equipo de trabajo de la empresa piensa o conoce de la empresa. Dicha información se obtendrá a través de preguntas que se les realizará a miembros de cada una de las diferentes áreas, lo cual permitirá conocer cuál es la razón de existir de la empresa, su direccionamiento y esos valores que la representa.

Finalmente se propondrá un análisis interno y externo por medio de la matriz estratégica, PESTEL, y MEFE, donde estos instrumentos proporcionan la formulación de diversas estrategias que ayudan a aprovechar las fortalezas y oportunidades y contrarrestar las debilidades y amenazas presentes, con el fin de contribuir en la productividad y mejora de diversos aspectos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



Imagen 1. Inicios de la empresa CONTINENTE SAS
Fuente: Archivos CONTINENTE SAS

Continente S.A. es una empresa privada fundada en 1953 que cumple funciones de abastecimiento de productos al por mayor de juguetería, bebés, hogar, audio, video y ferretería; de marcas mundiales como HASBRO, LEGO, PYREX, PAVCO, LUMINEX, MOTOROLA, entre otras. La Casa Matriz se encuentra en la Vía 40 No. 77 – 29, en la ciudad de Barranquilla; Atlántico (emis, 2020)

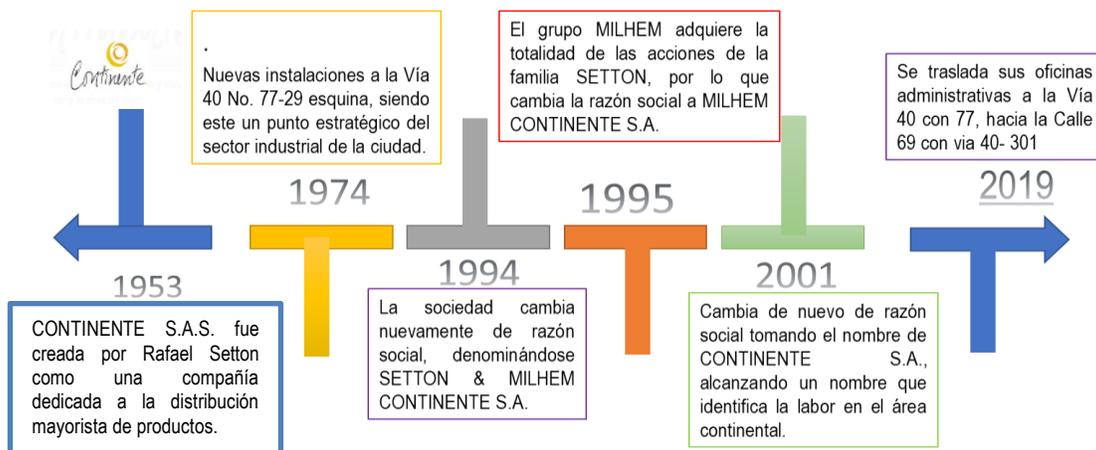


Figura 1. Línea del tiempo CONTINENTE SAS
Fuente: Recuperado de (lasempresas, 2020)

La empresa CONTINENTE SAS, lo caracteriza la sólida relación con proveedores y clientes, su calificación AAA por el cumplimiento de sus obligaciones crediticias, cuenta con deposito privado en cada uno de los centros de distribución en zona fiscal, es un usuario Aduanero Permanente con calificación baja en el

sistema de gestión del riesgo de la DIAN, y aspirante a Operador Económico Autorizado. La estructura humana garantiza proyección, crecimiento y solidez al negocio, está comprometido con la Seguridad y Salud de los colaboradores en su lugar de trabajo, son responsables con el medio ambiente y por último cuenta con un amplio portafolio de las mejores marcas del mundo.

La empresa ofrece las siguientes líneas de productos:

- Electromenores
- Hogar, Mesa y Cocina
- Escolares y TY
- Navidad
- Cuidado Personal
- Juguetería
- Lego
- Panini

La empresa CONTINENTE SAS, inicia en la ciudad de Barranquilla, pero en la medida de su crecimiento y de la demanda en el mercado, cuenta con personal satélite ubicado en las diferentes ciudades principales del país, que realiza actividades comerciales con los clientes. La situación actual, con la pandemia del Covid 19, ha obligado a la Directiva a realizar despidos al personal, hoy cuenta con el siguiente número de empleados a nivel nacional:

Tabla 1. Sedes y personal

Ciudad	# de empleados
Barranquilla (Principal)	123
Bogotá	78
Medellín	19
Cali	7
Bucaramanga	1
Pereira	1
Total	229

Fuente: Elaboración propia

La Figura 2, muestra la curva de rendimiento de la empresa, en el año 2018 tuvo un mayor ingreso neto por ventas y un despliegue de margen neto, el cual se alza en el 2018.

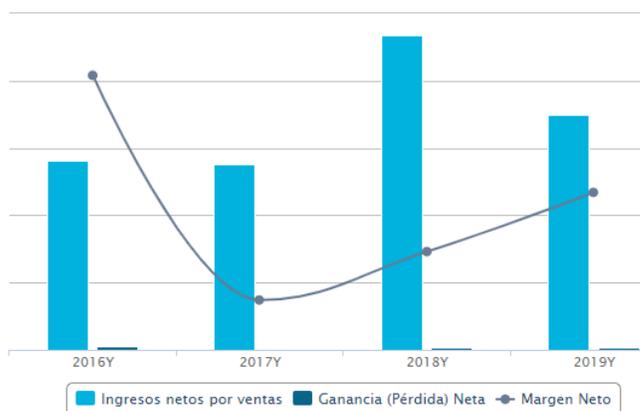


Figura 2. Rendimiento de la empresa
Fuente: Tomado de (emis, 2020)

Tabla 2. Principales Clientes y Canales de Venta

Línea de negocio	Clientes representativos
Retail	Éxito, Jumbo, Carulla, La 14
Almacenes por departamento	Falabella, Flamingo
Especializados	Pepe ganga, fedco, Los 3 elefantes, easy, casa magna, panamericana
Premiums	Yanbal, Avon, Ebel, Novaventa, Leonisa, Le bon, Danny.
Institucional	Kellogg's, Terpel, Bancolombia, Banco de Occidente, Nutresa, Colombina, Unilever.
Periódicos	El Tiempo, El Heraldo, El Colombiano
On line	Groupon, Linio, Mercado libre, Cuponatic, Qué buena compra.
Droguerías	Farmatodo, Coopidrogas, la rebaja

Fuente: Tomado de Continente SAS

De acuerdo con las observaciones realizadas durante la práctica y la información dada por la organización, se puede deducir un diagnóstico previo sobre la situación de la empresa CONTINENTE SAS, análisis que posteriormente se profundizará con la implementación de instrumentos de recolección de la información y planteamiento de matrices.

Se pudo observar que la empresa CONTINENTE SAS, cuenta con muy buen clima laboral, las relaciones del personal son buenas, hablan muy bien de la organización, aunque se presenta un poco de desmotivación por lo que algunos empleados tienen demasiadas funciones y ahora se incrementa el trabajo para una persona, en la medida que se están dando despidos por la pandemia del Covid-19, lo que acarrea más peso para un solo trabajador.

La globalización ha permitido abrirse a los mercados internacionales, es en eso que radica la importancia que la empresa, tenga herramientas que le permita competir en un mercado cada día más exigente, por cuanto, con un mayor nivel de competidores, las posibilidades de crecimiento se reducen, la compañía requiere la caracterización de los nuevos mercados, a raíz de los cambios de vida, sectores que aún no están explotados y que se convierten en una oportunidad de crecimiento sostenible.

Actualmente internacionalizar una compañía, representa un riesgo y si se ha logrado es duro mantenerse en el mercado, ahora con la pandemia del COVID 19, mucho más si se mantienen estrategias habituales nada innovadoras, que pueden ocasionar pérdidas. Planear de manera estratégica en la empresa CONTINENTE SAS, puede generar una ruta donde la innovación y la eficiencia contribuya aún más a su posicionamiento y genere mayores logros, teniendo en cuenta la competencia, pero sin sentir la presión del enfrentado.

Es importante que la empresa realice un planeamiento estratégico, que la identifiquen y que hagan identificar a los empleados. La empresa CONTINENTE SAS, cuenta con diferentes áreas de servicios, para que se dé el desarrollo de la planeación estratégica de la empresa, se hace necesario establecer los lineamientos, construir objetivos, misión, visión, metas, estrategias e indicadores que respalden las determinaciones gerenciales como guía para la toma de decisiones, para obtener resultados favorables para el fortalecimiento de sus actividades y posicionamiento en el mercado.

Es necesario realizar un análisis de la situación actual para poder identificar las debilidades y fortalezas, plantear acciones de mejoras que posibiliten alcanzar un mayor nivel competitivo en el mercado. Hasta el momento en sus 60 años de trayectoria la empresa no ha realizado la definición de la Misión, Visión y

Valores que identifiquen a la empresa, aspectos fundamentales en toda organización permitiendo identificar el ser de la organización y definir su proyección para los próximos años, además de identificar esos valores que caracteriza no solo a la empresa, sino también a cada uno de los trabajadores. Por ende, se plantea apoyar a la organización mediante la realización de la propuesta para implementar un plan estratégico.

PREGUNTA PROBLEMA ¿De qué manera se puede llevar a cabo una planeación estratégica, a partir del análisis interno y externo de la empresa CONTINENTE SAS?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta para la implementación del plan estratégico en la empresa CONTINENTE S.A.S

2.2 Objetivos específicos

- Realizar el análisis interno y externo de la organización por medio de la aplicación de herramientas de recolección de información como PESTEL, relacionándolo con la matriz DOFA.
- Llevar a cabo un Benchmarking, como punto de referencia para identificar el posicionamiento en esa área, de la empresa CONTINENTE S.A.S, en el mercado.
- Plantear la Misión, Visión y Valores de la organización a partir del análisis de las herramientas de diagnóstico aplicadas.
- Elaborar la propuesta para el plan estratégico de la organización a partir del análisis de las herramientas de diagnóstico aplicadas.

3 JUSTIFICACION

La planificación estratégica funciona como guía para apoyar a la empresa a marchar hacia el éxito. Es fundamental para desarrollar una Visión de mediano y largo plazo, apoyada de la Misión y valores de la empresa, planificar es lo que lleva a que la empresa se organice y pueda hacer los procesos más eficientes.

En la empresa CONTINENTE SAS, se hace necesario formular una planeación estratégica formal teniendo en cuenta la definición del futuro como: visión, misión, objetivos estratégicos y las actividades que contribuirán al logro de los mismos, es importante que la directiva de la organización cuente con las herramientas y los conocimientos necesarios que no solo les permitan definirlo, sino que dirijan sus acciones de la mejor manera para su cumplimiento.

Además de saber cuáles son sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, haciendo un análisis interno y externo, con el fin de establecer estrategias direccionadas a mejorar las debilidades de esta y aprovechar las oportunidades del mercado fortaleciendo de esta manera la productividad, competitividad y rentabilidad de esta.

La planificación estratégica es un elemento fundamental para que una empresa sea muy exitosa. según Shapiro, (1994) Es la planificación global que permite la buena administración de un proceso.

La planificación estratégica es fundamental en una organización y para esto se aplicarán los conocimientos aprendidos en la carrera de Administración de Empresas, por medio de los temas vistos en la materia de Gerencia Estratégica, donde se aplicará las diferentes matrices para la realización de la Misión, Visión, valores y su respectivo análisis DOFA, a través de aspectos internos y externos.

Al hacer posible la “Propuesta para implementar el desarrollo de la planeación estratégica en la empresa Continente SAS” hará que la empresa pueda observar y evaluar cómo se encuentra y pueda descubrir los caminos más adecuados para lograr sus objetivos.

4. FUNCIONES A DESARROLLAR EN LA PRACTICA

Durante la práctica en la empresa CONTINENTE SAS, se realizaron actividades de apoyo organizacional, principalmente:

- Apoyar el área de gestión integral en el desarrollo del programa de gestión ambiental.
- Apoyar el área de gestión integral en el desarrollo del programa de gestión documental.
- Apoyo en las actividades de seguridad y salud en el trabajo, inspección de seguridad, investigación de accidentes de trabajo, etc.
- Estructuración y/o actualización de documentos propia de CONTINENTE como estandarización de procedimientos, manuales de funciones, formatos, etc.
- Apoyar al área de talento humano en contratación del recurso humano, control de nómina, estadísticas e informe de personal.

5. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL y CONTEXTUAL

5.1 Marco teórico

5.1.1 Planeación estratégica. La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Las directivas de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Para una empresa es importante desarrollar estrategias para enfrentar los elementos ambientales, las directivas requieren un horizonte proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no sólo en los datos (Chiavenato, 2010, pág. 10)



Figura 3. Etapas de la planeación estratégica

Fuente: Recuperado de (Chiavenato, 2010)

Los objetivos empresariales son la razón de ser de una organización, deben basarse en la misión y la visión, su función abarca todos los aspectos organizacionales, desde incrementar la producción, aumentar

la participación en el mercado, hacer buen manejo de los recursos disponibles, mantener costos financieros y aumentar el índice de liquidez de la empresa.

Es importante que las empresas tengan estrategias como un conjunto de caminos y alternativas desarrollados para lograr los objetivos y metas. En sus raíces, la palabra estrategia se refiere al arte de dirigir una batalla, teniendo esto en cuenta, se ha aplicado a los negocios como el arte de atacar y poder defenderse de la competencia para lograr obtener ventajas sostenibles en el entorno (Amador Posadas, 2002)

Para esto debe contar con una estructura organizacional o patrón de las relaciones y obligaciones formales que se tienen presentes en la organización, definiendo la asignación y ejecución de las tareas, así como la jerarquía y las políticas de funcionamiento que se encuentren presentes (Salazar Molina , 2005)

Toda organización debe fijarse objetivos que le permitan alcanzar resultados o logros específicos futuros que se buscan alcanzar en un tiempo dado que sirve como guía para el desarrollo de la acción. Los objetivos deben incluir una meta o punto de llegada, además de las condiciones y las acciones necesarias para llegar. Normalmente los objetivos constituyen la formulación de estados deseados de los cuales se desglosa la misión y sirven como medios para llegar a ellas. (Chiavenato, 2010)

Para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de las metas trazadas, la organización debe tener delimitado su horizonte es así como la misión, es una afirmación general que condensa la razón de existir y la perspectiva de largo plazo de la organización junto con su filosofía, sus valores y las áreas fundamentales de su trabajo (Amador Posadas, 2002) y la visión es la perspectiva sobre la organización en lo que quiere ser y su futuro, lo que conforma el ideal de la empresa en la sociedad. Se puede interpretar como la visualización del sueño que daría total coherencia y sentido a la acción (Amador Posadas, 2002)

5.1.2 Análisis organizacional

Análisis de las condiciones internas de la empresa: recursos financieros, contables, mercadológicos, productivos y humanos, para identificar sus fortalezas y debilidades y cómo a través de las oportunidades atender las amenazas que el contexto presenta (Chiavenato, 2010). Para este análisis son necesarios los siguientes aspectos:

- La misión, visión, objetivos y jerarquía.
- Los recursos disponibles: financieros, físicos, humanos, mercadológicos y administrativos.
- La estructura organizacional.
- La tecnología utilizada.
- El talento humano.
- Aspectos motivacionales internos: cultura organizacional, clima organizacional y liderazgo.

5.1.2.1 Análisis externo. Mediante el análisis ambiental una empresa puede estar al tanto de su ambiente externo y diagnosticar qué sucede en él, con estos resultados puede identificar sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades, amenazas, tomar medidas para que la empresa pueda actuar con eficiencia y eficacia.

Según Porter (2015) habla de las 5 fuerzas competitivas, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y que, aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca al igual fuerzas sociales como económicas, dentro del entorno de la empresa, el aspecto clave es el sector o sectores industriales dentro de los cuales se compiten.

Macroentorno

El macro entorno se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, todo lo que la rodea procedente del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad, su contexto. Está compuesto por variables que influyen y tienen un efecto decisivo en la organización, no tienen una relación causa-efecto con la actividad empresarial existen con independencia de la compañía en el mercado. Los componentes del análisis del ambiente general son:

- ✓ Factores tecnológicos: los costos de los cambios tecnológicos que afectan los factores de producción.
- ✓ Factores políticos: decisiones gubernamentales, impuestos, tasas, entre otros.
- ✓ Factores económicos: el estado en el que se encuentra la economía, políticas monetarias y fiscales, entre otras.
- ✓ factores legales: comprende la legislación sobre aspectos como salarios, crédito, condiciones de trabajo, facturación, inventario, entre otros.

- ✓ Factores sociales: las actitudes de los clientes o empleados que pueden afectar la estrategia empresarial.
- ✓ Factores ecológicos: los aspectos físicos del ambiente.

Ambiente de tarea. son aquellos factores externos a la organización como personas, normas o situaciones que afectan el normal desarrollo de la misma, generándole ventajas, conocidas como oportunidades, o desventajas, que son amenazas o riesgos, que afectan su crecimiento o sostenibilidad. Incluye a proveedores, clientes, competidores gobierno o complementos, tanto como a las leyes, normas o acuerdos y a las condiciones culturales, políticas y sociales en las cuales la organización se desenvuelve (Amador Posadas, 2002).

Tabla 3. Aspectos del ambiente de tarea

Aspectos del ambiente de tarea de la empresa	<p>Consumidores o usuarios de los productos o servicios de la empresa. Los clientes de la empresa. Es el denominado mercado (de consumidores, usuarios o clientes), que puede absorber todos los resultados o salidas de la actividad empresarial. Debe tener en cuenta aspectos como necesidades y preferencias de los consumidores.</p> <p>Las preguntas fundamentales que deben formularse son ¿Cuáles son los consumidores reales y potenciales de los productos o servicios de la empresa? ¿Cuáles son sus necesidades y preferencias? ¿Qué alternativas pueden implementarse para atenderlos mejor?</p>
	<p>Proveedores de recursos. Es decir, las empresas que suministran las entradas y los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones y actividades de la empresa.</p> <p>Son las otras empresas con las que la empresa mantiene relaciones de dependencia. Existen proveedores de capital y de dinero (mercado de capitales, que incluye accionistas, inversionistas y particulares, bancos, entidades financieras, etc.), de materiales y materias primas (mercado de proveedores, que suministran los insumos materiales básicos para la empresa), de equipos, de tecnología, de fuerza laboral de espacio que debe alquilarse, comprarse o arrendarse, de servicios (publicidad, asistencia médico-hospitalaria, reclutamiento y selección, limpieza y aseo, seguridad y vigilancia bancaria e industrial, etc.).</p>
	<p>Competidores. En cuanto a salidas o entradas, la competencia provoca modificaciones en el mecanismo de oferta y demanda del mercado, al interferir la disponibilidad, los precios, la calidad y la relativa facilidad o dificultad en la obtención de los recursos indispensables para las operaciones de la empresa. La competencia afecta la dinámica del ambiente y provoca turbulencia y reacción ambiental.</p>
	<p>Agencias reguladoras. Entidades gubernamentales, sindicatos, asociaciones de clase, opinión pública, etc., que interfieren las actividades y operaciones de la empresa, casi siempre para vigilarlas, controlarlas y provocar restricciones y limitaciones que reducen el grado de libertad en el proceso de toma de decisiones de la empresa</p>

Fuente: Tomado de (Chiavenato, 2010)

5.1.2.2 Microentorno. Está definido como aquellos factores que escapan al control de la organización, que están formados por las fuerzas cercanas de la compañía que además influyen en la capacidad de satisfacer a los clientes y cuya importancia ha aumentado producto del incremento en la velocidad de los cambios y la dificultad para predecirlos (Álvarez Laverde & Kuratomi , 2015)

Se le llama también entorno específico, entorno de acción directa o entorno inmediato y se relaciona a todos los aspectos que tienen dependencia en forma permanente con la organización y que influyen tanto en sus operaciones diarias como en sus resultados.

En la Tabla 4, se pueden observar los siguientes elementos:

Tabla 4. Elementos del microentorno

Microentorno	<p>Los competidores.</p> <p>Existen dos tipos de competidores y son aquellos que fabrican o producen bienes o servicios similares a los que produce la misma empresa y aquellos que de alguna manera pueden influir en los cambios preferenciales de los clientes modificando sus intenciones de compra.</p>
	<p>Los clientes.</p> <p>Se constituyen en la variable directa de mayor importancia para las empresas e influyen en las organizaciones en la medida en que estas deben detectar los cambios que ellos tienen en cuanto a sus preferencias y a sus comportamientos de compra.</p>
	<p>Los proveedores.</p> <p>Son aquellas personas o empresas que facilitan los insumos, servicios, bienes intermedios y bienes finales a la organización.</p>
	<p>Los reguladores.</p> <p>Son aquellas entidades o grupos de interés encargadas de controlar, legislar o influir en las decisiones y las políticas de las organizaciones, como lo son las asociaciones de productores o de consumidores.</p>

Fuente: Tomado de (Chiavenato, 2010)

Hay muchas herramientas de análisis externos como las fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, este estudio se enfocará a tratar el análisis PESTEL y la matriz DOFA, por cuanto, analiza la organización en diferentes aspectos, pudiendo obtener un informe más completo sobre el estado actual de la organización.

Análisis PESTEL. El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar factores externos que afectan a una empresa, el acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Fahey & Narayanan, 1986)

Matriz DOFA. es el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las amenazas y oportunidades son determinadas por las fuerzas externas de la empresa mientras que las fortalezas y debilidades son parte integral de la organización (Amador Posadas, 2002)

Por último, es importante mencionar otra herramienta que se utiliza para realizar benchmarking y compararse con la competencia. La Estrategia Océano Azul, Ocean Blue- océano azul, es una estrategia que se encarga de renovar la idea de las situaciones de competencia entre las empresas de una manera que motive a generar valor de forma innovadora.

Esta estrategia divide el mercado en un océano rojo, que compite y reta en el mercado existente y un océano azul que crea un nuevo espacio sin competencia en el mercado, crea y capta demanda nueva, finalmente, lo que se busca es lograr la diferencia a bajo costo (Kim & Mauborgne, 2005) basado en datos de otros estudios a través de herramientas y marcos., da un proceso paso a paso partiendo de una evaluación de la situación actual, maximiza la oportunidad, reduce al mínimo el riesgo para crear un ganar-ganar.

Tabla 5. Estrategia Océano azul

Rojo	Azul
<ul style="list-style-type: none"> • La industria se define por los mismos términos, la empresa se esfuerza por ser la mejor en ella. • Medir la productividad por los grupos de interés aceptados por la industria, destacándose solo en ellos. • Diseñar la estrategia orientada al mismo tipo de compradores: agente de compras usuarios normales o líderes de opinión de su industria. • Darle un alcance similar a los productos ofrecidos en su industria. • Conformarse con la orientación funcional o emocional de su industria. • Formular la estrategia basado en las amenazas de la competencia y concentrarse en ellas ignorando al consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar industrias alternativas. • Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector. • Explorar la cadena de compradores. • Explorar ofertas complementarias de productos y servicios. • Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores. • Explorar la dimensión del tiempo.

Fuente: Recuperado de (Kim & Mauborgne, 2005)

6. METODOLOGÍA

6.1 Características metodológicas

Para realizar la propuesta para implementar el desarrollo de la planeación estratégica en la empresa CONTINENTE SAS, es necesario considerar el desarrollo social y el empoderamiento de las organizaciones, para eso se debe contar con métodos y herramientas que proporcionen elementos para diagnosticar y proponer acciones que permitan establecer mayores vínculos de responsabilidad entre los operadores y sus resultados.

Los procesos de planeación estratégica, contribuyen a ejercicios eficaces y eficientes, proporcionando información sobre el desempeño, posicionamiento e imagen, de una organización, facilitando la toma de decisiones (Chiavenato, 2010)

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo y es descriptivo, según Dankhe (1986) citado por (Hernández, Sampieri, et al. (1998) estos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p,58)

El Enfoque de la investigación es Cualitativo de características analíticas e interpretativas. En el libro sobre investigación cualitativa, Sandoval (1996) expresa los procesos de investigación cualitativa son de naturaleza multicíclica o de desarrollo en espiral y obedecen a una modalidad de diseño semiestructurado y flexible, que permite a partir de cada hallazgo reiniciar un nuevo ciclo investigativo dentro de un mismo proceso de investigación. Se recolectará la información con directivos, administradores y empleados de la empresa, para posteriormente ser utilizada en la elaboración de la propuesta.



Figura 4. Fases
Fuente: Elaboración propia

6.2. Población y muestra

La unidad de análisis será la sede principal de la empresa CONTINENTE S.A.S que se encuentra ubicada en la ciudad de Barranquilla, se analizarán sus procesos internos, durante la práctica, esta sede cuenta con un personal de 123 personas.

Durante la realización de esta práctica, se contó con la participación del personal seleccionado, que estuvo dispuesto a participar de forma amable, a pesar de la gran cantidad de trabajo asignado, se debía buscar el mejor momento para realizar la indagación.

Sin embargo, el mundo en medio de esta pandemia del Covid-19, ha tenido que hacer fuertes cambios, ahora se hace teletrabajo y se han presentado despidos a nivel nacional y en todo el mundo.

Debido a esto y al cambio entre trabajo presencial y teletrabajo, se hace una muestra no-probabilística, según Casa Jordi (2015) también pueden llamarse muestra dirigida, la elección de los participantes depende del criterio del investigador y del diseño de investigación que se va a realizar.

En este trabajo el tipo de muestra es por conveniencia o selección intencionada. La muestra seleccionada es un grupo de 28 personas, entre personal directivo y empleados, debido a la accesibilidad y cercanía, los cuales participaran proporcionando la información completa y descriptiva del objeto de estudio, por medio de las técnicas e instrumentos aplicados.

6.3 Técnicas de Recolección de información

Las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, son instrumentos que posibilitan realizar el análisis y la evaluación de procesos, en este estudio el objetivo de su implementación es lograr una evaluación holística para lograr resultados notorios en lo que respecta a la planeación estratégica en la empresa CONTINENTE SAS.

Las técnicas elegidas permiten un mejor acercamiento con la muestra seleccionada, para poder indagar sobre la necesidad planteada, y determinar los pasos a seguir para el mejoramiento de la misma.

La observación participante permite llevar un registro permanente de las actividades, la actitud de los empleados, los aspectos positivos y negativos, que contribuyen a la construcción de propuestas para mejorar y afianzar los procesos. Esta técnica se utilizará durante todo el proyecto, como medio efectivo para desarrollar y cumplir los objetivos trazados, La observación participante se apoya en el instrumento llamado diario de campo, es el registro continuo y acumulativo de todo lo acontecido durante la vida de un proyecto, en este caso seguimiento de la práctica empresarial.

Según Hernández, Sampieri, Fernández, Collado , & Baptista Lucio (1991) el diario de campo es una especie de diario personal. El Diario de campo (Ver Anexo A), que algunos llaman Bitácora o “Field Diary” es un cuaderno especial en que el investigador va anotando, día a día, cuidadosamente, todas las vicisitudes y hechos que acontecen en una expedición, visita a terreno o exploración.

Se implementará la entrevista semiestructurada, esta técnica permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, con un tipo de lenguaje claro y sencillo acorde con las características del entrevistado, usando cuestionarios abiertos, con temas claves (Hernández, Sampieri, Fernández, Collado , & Baptista Lucio , 1991).

La entrevista se realizó a 28 personas, personal directivo y operacional, para indagar desde esa perspectiva el posicionamiento que tiene la empresa CONTINENTE SAS. Las personas entrevistadas cuentan con varios años de experiencia en la organización, lo cual, les da una mayor propiedad para responder sobre la situación actual de la empresa. A través de la entrevista se busca determinar con antelación la información relevante que se necesita para el desarrollo del trabajo de práctica, se diseña un guion que consta de 24 preguntas sobre la misión, visión y valores y aspectos laborales sobre el diagnóstico organizacional (Ver Anexo B).

Tabla 6. Caracterización del personal entrevistado

Tiempo de servicio/género	Directivo		Operacional	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Menos de 1 año en la empresa	-	-	2	1
1 y 3 años en la empresa	-	-	6	3
Más de 3 años de trabajo	2	1	8	5

Fuente: Elaboración propia

Se hará también revisión de informes, evidencias y registros que se llevan en el proceso organizativo de la Empresa CONTINENTE SAS y de otras empresas para realizar el comparativo. La revisión documental permite analizar sobre la temática con el proceso organizativo y genera nuevos conocimientos para hacer la propuesta. En cuanto, a las matrices para recolectar información interna y externa, se realizarán las matrices Diamante Competitivo de Porter, análisis PESTEL y DOFA.

Tabla 7. Fases Articuladas con las técnicas e instrumentos

	Objetivos	Técnica	Instrumento
PRIMER Y SEGUNDO MOMENTO	Realizar el análisis interno y externo de la organización por medio de la aplicación de herramientas de recolección de información como PESTEL, relacionándolo con la matriz DOFA.	Observación participante	Diario de campo
		Diseño de instrumentos y matrices.	Guía de la entrevista
		Entrevista	Evidencia fotográfica
	Llevar a cabo un Benchmarking, como punto de referencia para identificar el posicionamiento en esa área, de la empresa CONTINENTE S.A.S, en el mercado.	Revisión documental	Matriz comparativa
MOMENTO FINAL	Plantear la Misión, Visión y Valores de la organización a partir del análisis de las herramientas de diagnóstico aplicadas.	Análisis	Misión, Visión y Valores de la organización realizados
	Elaborar la propuesta para el plan estratégico de la organización a partir del análisis de las herramientas de diagnóstico aplicadas.	Diseño propuesto	Propuesta elaborada

Fuente: Elaboración propia

7. CRONOGRAMA PROPUESTO DE ACTIVIDADES

Tabla 8. Cronograma de actividades

Objetivos/Actividades	Mes 1.				Mes 2.				Mes 3.				Mes 4			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Objetivo 1. Realizar el análisis interno y externo de la organización por medio de la aplicación de herramientas de recolección de información como PESTEL, relacionándolo con la matriz DOFA.																
Actividad 1. Diseño e implementación de los instrumentos de recolección de información.																
Actividad 2. Análisis interno y externo, por medio de las matrices y la entrevista.																
Objetivo 2. Llevar a cabo un Benchmarking, como punto de referencia para identificar el posicionamiento en esa área, de la empresa CONTINENTE S.A.S, en el mercado																
Actividad 1. Con la revisión documental realizar el comparativo Benchmarking																
Actividad 2. Analizar toda la información que permita realizar el diagnóstico																
Objetivo 3. Plantear la Misión, Visión y Valores de la organización a partir del análisis de las herramientas de diagnóstico aplicadas.																
Actividad 1. Formular la misión, visión y valores de la organización.																
Objetivo 4. Elaborar la propuesta para el plan estratégico de la organización a partir del análisis de las herramientas de diagnóstico aplicadas.																
Actividad 1. Realización de las recomendaciones para la propuesta del plan estratégico de la empresa.																

Fuente: Elaboración propia

8. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

8.1 REALIZAR EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN COMO PESTEL, RELACIONÁNDOLO CON LA MATRIZ DOFA.

Para realizar el análisis de la organización CONTINENTE SAS, se desarrolla inicialmente una matriz resumen de las entrevistas realizadas al personal de la empresa, posteriormente el debido estudio de la compañía a través de la herramienta de recolección de la información PESTEL con el fin de determinar el estado actual de la compañía. Igualmente se aplicará la matriz DOFA que permite sintetizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que pueden contribuir a realizar la orientación de la estrategia. Es importante, previamente conocer los siguientes aspectos para una mejor comprensión del estado de la empresa.

8.1.1 Entrevista

Se aplicó la entrevista a 28 funcionarios de la empresa, obteniendo como resultado, las siguientes respuestas, fundamentales para la realización del diagnóstico (Ver Matriz de respuestas-Anexo C)

En cuanto al tema de la Misión y la visión de la empresa:

Los entrevistados expresan que en la compañía es una gran distribuidora que ha logrado posicionarse en el mercado, ganar reconocimiento y mucha experiencia trabajando en el país. Con la pandemia que se vive, describen la importancia de formular una nueva segmentación de los clientes de manera estratégica y táctica que permita aumentar su base de datos, frente a las ventas on line.

La promoción y comercialización de los productos está focalizada, por consiguiente, la actividad de marketing, aunque se ha manejado de manera adecuada a la segmentación que se tiene es importante realizar una revisión y actualización frente a los cambios que se viven en la comercialización y en todos los aspectos del mercado mundial.

Por lo anterior, se hace necesario que el servicio de venta de productos, mantenga una revisión constante de su stock, para evitar productos descontextualizados y así mantener motivado a los clientes ante las nuevas cosas que se generan en el mundo.

La organización cuenta con una infraestructura que se ha ido adaptando a las demandas del mercado, capacitada para mantener los productos necesarios tanto internacionales como los producidos a nivel local.

Una de las falencias de la gestión de los recursos humanos, es que frente a la constante rotación de empleados se debe realizar la capacitación exigiendo tiempo que se podría utilizar en otras áreas de la empresa, se requiere mayor estabilidad, ahora el personal debe atender varios cargos frente al despido que se está dando por la pandemia. Sin embargo, la empresa también cuenta con un personal que viene laborando por muchos años, guardando compromiso y agradecimiento hacia la organización.

El personal de la empresa cuenta con profesionales con enfoques innovadores en áreas estratégicas, que deben ser aplicadas para el bien de la organización, es un personal dispuesto, que expresan encontrar un buen clima laboral, lo cual genera compromiso y motivación.

Para la empresa CONTINENTE, la distribución de productos de calidad, hace parte fundamental de la razón de ser de la empresa, es por eso, que consideran necesario implementar mecanismos que permitan mejorar la línea de servicios en lo que se refiere a calidad, posicionamiento, tiempo y costo.

En cuanto a los valores:

Los entrevistados contestaron como principios éticos de la empresa, la Justicia, el Respeto, la libertad, la tolerancia, la responsabilidad, honestidad, bien social y Legalidad; este último es el valor clave que debe proyectar la organización.

Aspiran se amplíe la gama de sectores de clientes, por tanto, los convenios con empresas que aumenten la rentabilidad de manera sostenible. Los trabajadores a futuro deben demostrar su sentido de pertenencia y compromiso con la organización y este mensaje sea recepcionado en un cliente satisfecho y fiel.

Por último, en el aspecto laboral, estas son las respuestas:

La empresa cumple con los horarios de trabajo de acuerdo a la ley, con un buen reconocimiento salarial, prestaciones y bonos adicionales como estímulo al personal. En la organización se vive un buen clima organizacional y una buena comunicación en las diferentes áreas, el área de recursos humanos está atento

al manejo de las pausas activas y seguridad en el trabajo, para el aumento de los resultados es necesario hacer una reinversión al tema estratégico, pues la experiencia es un factor a favor, son muchos los años que lleva en el mercado, ganado reconocimiento por su labor.

8.1.2 PESTEL

A continuación, el análisis externo PESTEL, realizado en la empresa CONTINENTE SAS.

Tabla 9. Rangos de calificación

Nombre de la Empresa: CONTINENTE SAS								
Dimensión	Elementos que orientan la reflexión	Calificación						Ponderación
		Amenaza			Oportunidad			
		A	M	B	B	M	A	
<p>Con el fin de analizar la empresa CONTINENTE SAS, se hace un estudio sobre la situación actual, detallando AMENAZAS Y OPORTUNIDADES en cada uno de las DIMENSIONES externas que se han identificado como estratégicas, en cada uno de ellos hay una serie de elementos son claves. Para cada uno de ellos se debe definir si es una AMENAZA U OPORTUNIDAD, y calificando si es de carácter alto (A), medio (M) o bajo (B). Para cada CAMPO ESTRATEGICO la suma de las ponderaciones debe ser igual a UNO (1) o 100%.</p>								

Fuente: Elaboración propia

Definidos los rangos de calificación se procede a hacer la matriz PESTEL y su respectivo análisis.

Tabla 10. Matriz PESTEL

DIMENSION	Elementos que orientan la reflexión	CALIFICACION						PONDERACION
		Amenaza			Oportunidad			
		A	II	B	B	II	A	
POLITICA	Leyes de Protección del medioambiente y la salud						X	20
	Cambios impositivos pueden esperarse como reacción a la pandemia del COVID-19	X						30
	Incentivos que podría otorgar el gobierno para incrementar el crecimiento de economía o de nuestra industria					X		5
	Regulación sobre el empleo, en tiempos de pandemia				X			40
	Estabilidad gubernamental			X				5
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		4,25						100
DIMENSION	Elementos que orientan la reflexión	CALIFICACION						PONDERACION
		Amenaza			Oportunidad			
		A	II	B	B	II	A	
ECONOMICA	Ciclo económico del sector						X	30
	Evolución de los precios						X	30
	Disponibilidad y distribución de los recursos					X		10
	Tasa de desempleo	X						15
	Ingreso disponible	X						15
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		4,25						100

Continuación Tabla 10

DIMENSIÓN	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN
		Amenaza			Oportunidad			
		A	II	B	B	II	A	
SOCIAL	Distribución de la renta						X	20
	Movilidad social				X			15
	Cambios en el estilo de vida					X		41
	Actitud consumista					X		15
	Evolución demográfica					X		10
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		4,70						100
DIMENSIÓN	Elementos que orientan la reflexión	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN
		Amenaza			Oportunidad			
		A	II	B	B	II	A	
ECOLÓGICA	Consumo de energía			X				5
	Exigencias de entidades reguladoras					X		40
	Cambios en regulaciones económicas					X		30
	Tratamiento de residuos					25		25
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		4,90						100

Continuación Tabla 10.

DIMENSIÓN	Elementos que orientan la reflexión	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	
		Amenaza			Oportunidad				
		A	M	B	B	M	A		
TECNOLOGÍA	Velocidad de transmisión de la tecnología					X		40	
	Gasto en investigación			X				15	
	Protección del conocimiento			X				15	
	Desarrollo de nuevos productos						X	30	
SUBTOTALES Y PROMEDIOS								4,70	100
DIMENSIÓN	Elementos que orientan la reflexión	CALIFICACION						PONDERACION	
		A	M	B	B	M	A		
LEGAL	Defensa de la competencia					X		30	
	Exigencias en la seguridad de los productos					X		40	
	Regulaciones en seguridad						X	30	
	ehigiene en el trabajo								
SUBTOTALES Y PROMEDIOS								5,30	100

Fuente: Elaboración propia

8.1.2.1 Política. El país se ha venido enfocando en los lineamientos internacionales para la protección del medio ambiente. Actualmente con la pandemia que se vive, son muchos los cambios impositivos que pueden darse, por cuanto, los países están enfocados a la atención de la población más

vulnerable, buscando dar ayudas y protección al ciudadano, tanto en el aspecto salud como en el del aprovisionamiento de otros insumos. Como reacción fiscal del gobierno, se puede dar una amenaza alta, en cuanto al alza de impuestos, elevando las tasas de interés haciendo que las empresas tengan que pagar más y tenga también que asumir costos sociales.

Contrario a esto, está el hecho de la oportunidad de las compras virtuales, lo cual, permitiría tener ingresos estables, sobre todo porque la empresa comercializa productos de reconocimiento internacional. La Regulación sobre el empleo es una amenaza media, las empresas se han visto abocadas a la suspensión temporal y definitiva del contrato, lo que ocasiona interrupción en el desarrollo de las empresas. Además, la implementación de protocolos para la protección del personal, reestructuración de horarios.

El país a raíz de la firma del Acuerdo de paz con las FARC, vivía momentos de una mayor estabilidad gubernamental, por tanto, esta es una amenaza baja, aunque se están presentando grupos disidentes que interfieren en el proceso. Ahora como el resto de países Colombia se enfrenta es a mantener un liderazgo y una actitud de eficiencia para atender la reactivación económica frente al COVID-19.

8.1.2.2 Ciclo económico del sector. Al analizar la balanza comercial colombiana, se puede observar que esta se encuentra en déficit, de acuerdo con el artículo de la Revista Dinero (2019) las cifras del DANE revelan que dicho déficit pasó de US\$6.092 millones en el 2017 hasta US\$7.113 millones, revirtiendo la tendencia de los años anteriores en los que el faltante había disminuido a grandes pasos como en el año 2015, por la caída de los precios del petróleo y el Fenómeno de El Niño.

Ante esto, se puede analizar que Colombia es un país que depende fuertemente del consumo interno, haciendo que lo que ingresa al territorio nacional sea para comercio o como materia prima para su transformación. En los últimos 5 años se puede observar que el déficit pasó de -7.418.000 billones de dólares en 2011 a -56.968.000 billones de dólares en 2016.

Esto se debe a que las importaciones crecieron casi el doble 15.5% que las exportaciones que sólo alcanzaron un crecimiento del 7.5%. Para el año 2018 y 2019 el incremento de las importaciones estaría motivado por una mayor demanda interna tanto del lado del consumo como de la inversión, justo cuando el país reportaba mejora, se presenta la pandemia.

El periódico El Espectador (2020) en su columna reveló los reportes del DANE para marzo de 2020, donde la tasa de desempleo es de 12,6%, con un fuerte crecimiento frente el 10,8% que se dio en el

mismo mes de 2019. Se trata del primer reporte de este indicador que recoge efectos provocados por el COVID-19 (El Espectador, 2020).

Los precios de los productos que se importan dependen de la moneda nacional frente al dólar, en este momento el dólar ha llegado hasta los \$4.000 pesos, situación que hace que se encarezcan los precios de los productos importados. El Ingreso disponible, es una amenaza alta con el aumento de la tasa de desempleo, la inflación, ahora todo está direccionado a darle prioridad al consumo de las necesidades básicas.

8.1.2.3. Social. Se están dando muchos cambios en el estilo de vida, se viene de un acceso a la financiación y al crédito, haciendo que las personas adquirieran más cosas a una tendencia de ahorro o sobrellevar los gastos prioritarios de la canasta familiar. La actitud consumista es muy marcada en el país por marcas extranjeras y si estos productos tienen menor precio que los nacionales, sigue siendo marcada la tendencia de preferencia.

El mundo atraviesa, la pandemia del Covid 19 y la necesidad del aislamiento para combatirlo, es la crisis de salud mundial y se convierte en el mayor desafío dicen los estudiosos desde la Segunda Guerra Mundial. Inicia en Asia a finales del año pasado y ha llegado a todos los continentes, excepto a la Antártida. El mundo está en cuarentena y se han cancelado eventos deportivos, conciertos y escuelas, no se admiten reuniones superiores a 10 personas.

El 20 de marzo de 2020, a través de la televisión y redes sociales, el presidente de Colombia, Iván Duque Márquez, anunció que el país entraría en una cuarentena total obligatoria a partir del martes 24 de marzo de 2020, fechas que se ha ido corriendo día a día, con el fin de aumentar las medidas de protección para la población, esta situación ha afectado todos los sectores y ha generado la búsqueda de alternativas para atender todas las necesidades, la virtualidad ha jugado un papel importante, para la realización del teletrabajo, la enseñanza y las compras de productos y servicios básicos. Para el mes de mayo de 2020, son más de 25.000 personas contagiadas por el virus y más de 700 fallecidos.

8.1.2.4 Ecología. El consumo de energía ha aumentado debido a la situación de los constantes cambios climáticos del país y del mundo y por la cuarentena, que obliga a permanecer en casa para protegerse del COVID-19. Dada la naturaleza del sector, no aplican regulaciones para el tratamiento de residuos.

8.1.2.5 Tecnología. Enfrentando esta pandemia, se han vislumbrado muchas falencias de manejo en el país, como es el tema de la atención hospitalaria y la tecnología, las ventas desde alimentos hasta productos por fuera de la canasta familiar se están haciendo de forma virtual, es ahí, donde se percibe la necesidad de atender todos los rincones del país para que tengan acceso a las TIC, para el año 2018 “la inversión en Colombia en actividades de ciencia, tecnología e innovación fue de 6,15 billones de pesos, equivalentes a solo el 0,67 del PIB” (Bustamante, 2018). Sectores como la cultura, la ciencia y la tecnología, siempre son desatendidos por el Gobierno, con un bajo presupuesto. Empresas como CONTINENTE, necesita de las cambiantes tecnologías para su crecimiento y desarrollo interno, como para su internacionalización en los mercados.

Lo anterior, se convierte en un reto para la organización, por cuanto, ahora se debe reinventar para estar a la altura de sus competidores en el sector, adaptando sus productos y procesos para lograr permanecer en el mercado.

8.1.2.6 Legal. En Colombia, está establecido la defensa de la competencia, por medio del Ministerio de Industria Comercio y Turismo, cuya función es salvaguardar el derecho de los consumidores, salvaguardar la libre competencia y ejercer como autoridad nacional de propiedad industrial, es así como la Super Intendencia de Industria y Comercio (1996) contempla los actos de Competencia Desleal establecidos en la Ley 256 de 1996, estos son: actos de desviación de la clientela, desorganización, confusión engaño, descrédito, comparación, imitación, explotación de la reputación ajena, violación de normas, pactos desleales de exclusividad, entre otros.

Además de esto, al manejar productos importados, existen algunas referencias que tienen una serie de aranceles e impuestos especiales que equiparan los precios, ante estos cabe mencionar las medidas anti dumping, triangulación, entre otros. Además, como los productos son de origen extranjero, se debe tener en cuenta la composición de los mismos, para evitar algún peligro para la seguridad del consumidor, en estos tiempos de pandemia. Es por eso, que el Sistema General de Riesgos Laborales, regula todos estos aspectos de seguridad e higiene lo cual no implica un gran riesgo.

Tabla 9. Análisis PESTEL

METODOLOGÍA	ASPECTO	PUNTUACIÓN
PESTEL	POLITICA	4,25
	ECONOMICA	4,25
	SOCIAL	5,05
	TECNOLOGICA	4,70
	ECOLOGICA	4,90
	LEGAL	5,30

Fuente: elaboración propia

La herramienta PESTEL, tiene como referencia para medir la situación de una empresa, que el puntaje obtenido teniendo como factor la cercanía a 6 como variables externas de mayor influencia, consideradas como oportunidades y amenazas y si la cercanía es a 0, entonces son variables de menor influencia. La empresa CONTINENTE SAS, en los seis aspectos estudiados: político, económico, legal, social, tecnológico y ecológico, se puede observar de acuerdo a los puntajes, los cuales estuvieron por encima de 3, que el resultado obtenido es medio-alto, de acuerdo con el contexto de la empresa.

El aspecto Social con un puntaje de 5,05, refleja el cambio en el estilo de vida, que se viene dando por la pandemia del COVID 19, situación que ha impulsado al sector con economía estable a realizar las compras en línea y a otros sectores a comprar productos importados por encontrarlos más económicos, lo cual ha evidenciado que esto ha hecho que la actitud consumista muestre cierta estabilidad. Lo cual genera la constante necesidad de innovar en el mercado para capturar nuevos clientes. A pesar de la situación difícil que se vive.

El aspecto Político, tiene un puntaje de 4.25, estamos en una situación de improvisación ante los nuevos retos con relación a tasas e impuestos, debido a la pandemia, todos los recursos direccionados a atender las necesidades de la población más vulnerable, es por eso, que se vive una sensación de incertidumbre que afecta el desarrollo de políticas gubernamentales. De otra parte, la organización está supeditada a la fluctuación del dólar y la devaluación de la moneda colombiana, lo cual afecta la importación de productos.

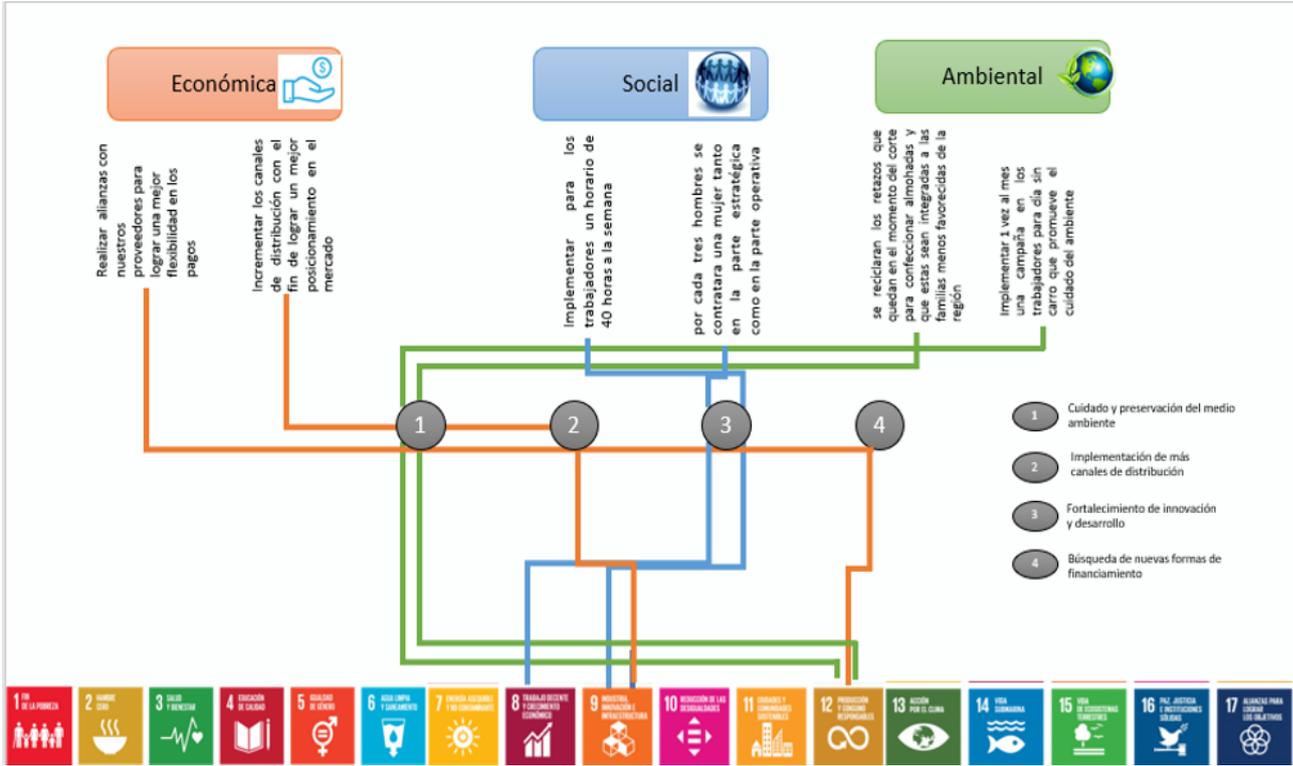
8.1.3 DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	La tendencia al consumo de productos importados Las ventas On line	Elevada fluctuación del precio del dólar Desaceleración de la economía-déficit fiscal
	Alta presencia en las redes de los productos que se comercializa. Mayor Financiamiento e iniciativas del gobierno ante la crisis actual	Competencia que busca la internalización Aumento en las tasas de inflación
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Reconocimiento, muchos años de experiencia.	Evidenciar la propuesta de valor por redes sociales para incrementar los clientes potenciales	Emplear la propuesta de valor determinada como factor diferenciador ante la competencia
Personal capacitado con muchos años en la empresa.	Solicitar apoyo a las entidades del estado para el financiamiento, de tal forma que la empresa se mantenga protegida, su caja le permita mantener derechos de exclusividad	Realizar análisis de mercados externos, de forma permanente para saber atender los cambios ante las continuas fluctuaciones del dólar.
Oferta de productos de excelente calidad.	Aumentar la visibilización de la alta calidad de los productos importados, para cautivar nuevos clientes.	Promocionar la alta calidad de los productos para incrementar las ventas y mitigar el impacto de los nuevos ciclos económicos frente la atención a la pandemia.
Los empleados muestran motivación y compromiso. La empresa cuenta con proveedores confiables	Realizar actualizaciones tecnológicas en las tareas de la empresa que permitan aumentar la productividad para mantener la calidad de los productos y servicios Gestionar alianzas con los proveedores frente a los cambios en el precio de los insumos para evitar sobrecostos en los procesos	Capacitar a los empleados periódicamente, para que su desarrollo de las tareas sea más competitivo
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
No se cuenta con un plan estratégico, ante eventos inesperados, como la pandemia.	Construir procesos que ayuden al funcionamiento interno de la empresa.	Realizar procesos por medio de revisión periódica y creación de indicadores que ayuden al seguimiento de las operaciones internas de apoyo
Operaciones internas realizadas de forma improvisada	Capacitar al personal encargado del área financiera sobre temas financieros que permitan diseñar estrategias para obtener capital a corto plazo	Crear un sistema de información – base de datos sobre los competidores y sus comportamientos en el sector, variables económicas que afecten el sector
La empresa no realiza estudio de mercado, por lo tanto, no cuenta con una estrategia de mercadeo definida	Promocionar la venta de los productos con ofertas y bonos que ayuden a fidelizar los clientes.	Realizar un proceso de selección de socios potenciales para diversificar las tareas de la empresa en cuanto a la comercialización de nuevos productos de origen nacional para mitigar los efectos de la fluctuación del dólar
La empresa no tiene definida una estrategia para obtener capital a corto plazo	Diseñar un plan de mercadeo que promocióne los productos y servicios con mayor impacto frente a la situación económica que vive el país	

Fuente: Elaboración propia

La relación de las actividades, permite iniciar un proceso de análisis de materialidad como se puede observar en la figura, estableciendo las prioridades sobre las que se hará la propuesta del plan estratégico de la empresa CONTINENTE SAS, diseñando acciones para la creación de valor compartido en los entornos económico, social y ambiental.

Figura 5. Matriz de materialidad



Fuente: Elaboración propia

8.2 LLEVAR A CABO UN BENCHMARKING, COMO PUNTO DE REFERENCIA PARA IDENTIFICAR EL POSICIONAMIENTO EN ESA ÁREA, DE LA EMPRESA CONTINENTE S.A.S, EN EL MERCADO.

Tabla 11. Comparativo

Factores críticos	CONTINENTE	KTRONIX	ALKOMPRAR
<i>Reputación de la marca</i>	Más de 60 años de experiencia en el mercado, distribuidor exclusivo para Colombia de un gran portafolio de marcas de reconocimiento mundial. Cuenta con una sólida estructura financiera, desarrollo logístico nacional y de importaciones.	Considerados los mejores en la venta de electrodomésticos y tecnología a crédito, con un excelente servicio, manejan cuotas bajas. Responsables con el medio ambiente, la comunidad y sus empleados.	Alkomprar nace en el 2003, se ha convertido en un referente en su sector. En el 2013 fueron líderes en la comercialización de electrodomésticos a crédito.
<i>Rango de productos</i>	Electromenores Hogar, Mesa y Cocina Escolares y TY Navidad Cuidado Personal Juguetería Lego y Panini	Ktronix, es hoy la tienda líder en tecnología con más de 1.600 referencias de electrodomésticos, tecnología, accesorios y consumibles	Tienda especializada en electrodomésticos y en motos AKT, con ventas a crédito y de contado
<i>Variedad de los canales de distribución</i>	Tiendas en Barranquilla, Bogotá, Cali, Pereira, Bucaramanga	Tiendas en Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali, Villavicencio, Tunja, Manizales y página web www.ktronix.com con despacho a nivel nacional.	Medellín, Dosquebradas, Piedecuesta, así como en Cali, Pereira, Bucaramanga, Apartadó, Río Negro y Barrancabermeja.
<i>Beneficios</i>	En temporadas bajas ofrece descuentos a sus comercializadores.	Ktronix vela por la capacitación completa al personal, tanto en conocimiento de producto como en parámetros de atención y servicio. Ofrece rifas y acepta todas las tarjetas y pagos en línea.	No exige cuota inicial ni cuota de manejo. Se puede realizar los pagos con crédito fácil CODENSA, tarjetas de crédito Éxito, tarjetas de crédito Alkosto y otros medios de pago. Cuenta el plan de recompra, compras mayores a \$600.000, les abonan \$30.000 para su próxima compra.

Fuente: Elaboración propia a partir de (ktronix, 2020) (alkomprar, 2020) (lasempresas, 2020)

Al elaborar este comparativo entre las empresas KTRONIX y ALKOMPRAR con la empresa de estudio CONTINENTE SAS, se evidencia los años de experiencia en el mercado, evolucionando a través de los años, implementando las nuevas tecnologías.

KTRONIX y ALKOMPRAR, manejan a través de su página web, políticas de seguridad y protección al cliente, políticas de entrega y devoluciones, que le permiten al cliente hacer paso a paso del proceso de la entrega del producto. Opciones necesarias actualmente cuando se están dando las compras en línea frente a la afectación de la pandemia COVID 19.

Otro factor importante es que sus buenas prácticas han hecho que tengan un alto reconocimiento en el país, generando gran cantidad de empleos directos e indirectos. Ofrecen una gran variedad de productos a muy buenos precios. Con estrategias que buscan atrapar a los clientes, como son el crédito rápido, el estímulo a seguir comprando con reconocimiento de un porcentaje del valor de la compra anterior.

Una de las falencias encontradas en la empresa CONTINENTE, si bien, la única línea que comercializa directamente es LEGO, es importante que implemente las nuevas tecnologías, visibilizar más sus servicios, la solidez con la que ha logrado mantenerse en el mercado por más de 60 años, para esto es necesario una página web activa, que registre y evidencie todas sus tareas, el grupo humano con el que cuenta, el cual demuestra compromiso y motivación para seguir aportando y apoyando el desarrollo de la organización.

8.3 PLANTEAR LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO APLICADAS.



MISIÓN

Somos una empresa que distribuye productos importados para proporcionar bienestar, innovación y evolución a nuestros clientes, con un grupo humano que garantiza proyección, crecimiento y solidez para brindar confianza a proveedores, clientes, accionistas, consumidores, empleados y entes gubernamentales.



VISIÓN

CONTINENTE SAS para el año 2025, será líder en la distribución y comercialización de productos, por medio de las grandes superficies y distribuidores; canales online y tiendas especializadas en el mercado colombiano, con un mayor reconocimiento, caracterizándonos por nuestra solidez, cumplimiento y estabilidad para el beneficio de nuestros clientes y colaboradores.

8.4 ELABORAR LA PROPUESTA PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO APLICADAS.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico de la empresa CONTINENTE SAS, se presenta una propuesta para un plan estratégico de la organización. La empresa cuenta con un organigrama, sencillo no piramidal. A continuación, el cronograma actual, se describen las funciones de las áreas más importantes de la empresa:

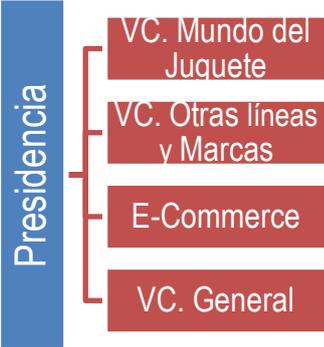


Figura 6. Estructura orgánica
Fuente: Recuperado CONTINENTE SAS

Organigrama propuesto: Las modificaciones se discriminan de acuerdo a las actividades y evolución de la empresa.



Figura 7. Organigrama propuesto
Fuente: Elaboración propia

El mapa de procesos muestra las áreas responsables de estos.

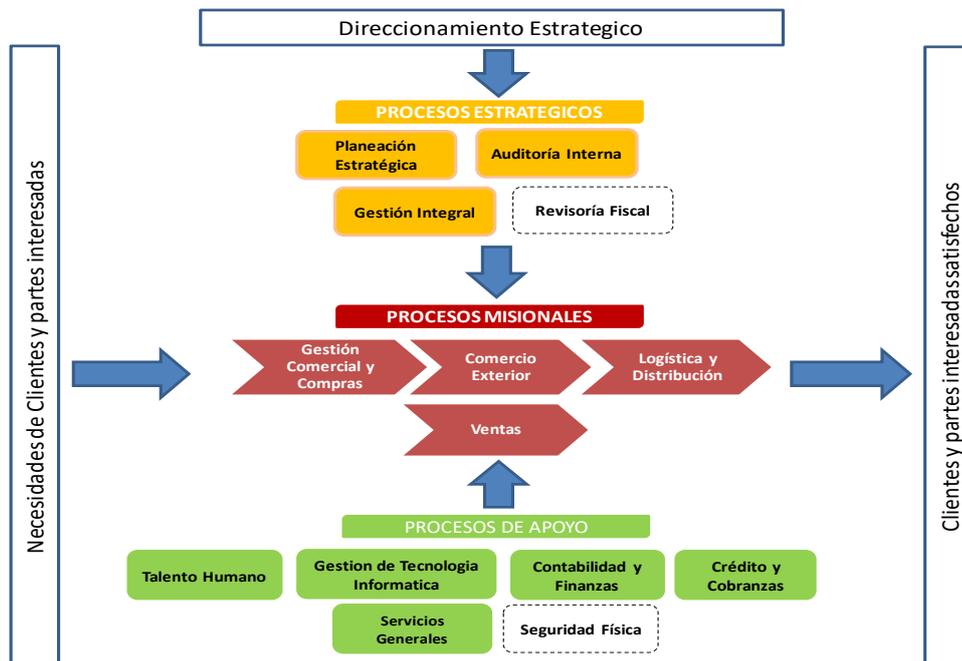


Figura 8. Mapa de procesos
Fuente: Elaboración propia

Objetivos estratégicos

- Asegurar la sostenibilidad y el posicionamiento de la organización en el largo plazo de manera que se garantice la prestación de un excelente servicio.
- Reorganizar las operaciones de manera eficaz para emplear estrategias, con el fin de aplicar el proceso misional de la organización.
- Potencializar las competencias internas a través de capacitaciones.
- Visibilizar la organización a través de las redes sociales.

Valores

Compromiso cada día para crecer y desarrollar procesos que permitan la consolidación de una empresa pujante, con solidez y experiencia.

Innovación empresa que está a la vanguardia de las novedades en el sector de las importaciones de productos de gran calidad, para de esta manera certificar la vigencia en el mercado.

Calidad la empresa ofrece productos de excelente calidad y un talento humano comprometido en brindar el mejor servicio.

Estrategias

- Realizar alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas, para la adquisición de productos y servicios nacionales, como respuesta a la continua fluctuación del dólar.
- Aumentar el nivel de fidelización de los clientes por medio de una página web activa, que permita hacer divulgación de los productos y servicios.
- Visibilizar la empresa a través de un plan de marketing de manera que se involucren nuevos clientes potenciales.
- Optimizar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios, de tal forma que se garantice accesibilidad y facilidad.

Acciones

- Establecer una plataforma mediática para dar información al público en general y atraer nuevos clientes.
- La página web de la organización permitirá mostrar una identidad clara y de servicio, a partir de la creación del valor agregado, para que el cliente reconozca a la empresa como una entidad tradicional con mucha experiencia, comprometida con sus clientes en proveer productos internacionales de gran calidad a buen precio.
- Elaborar una estrategia de marketing que visibilice a la organización, la adecuada infraestructura con que cuenta y el posicionamiento que ha alcanzado, manteniéndose en el mercado por más de 60 años.
- Establecer una comunicación estratégica que divulgue un mensaje que atraiga a nuevos públicos objetivo, evidenciando la tradición y la experiencia de la empresa CONTINENTE. La comunicación de marketing contribuirá a darse a conocer como tal y a identificar las preferencias frente al consumo de acuerdo al momento que se vive por la pandemia, que ha hecho cambios en el estilo de vida, y así, estipular estrategias para satisfacer los nuevos requerimientos de las compañías.
- Con los resultados obtenidos en la acción anterior, se adaptaría el portafolio de productos a las necesidades del momento, con una oferta innovadora.

CONCLUSIONES

La elaboración de una propuesta del plan estratégico para la empresa CONTINENTE SAS, busca contribuir al desarrollo de las tareas, llevando a cabo estrategias y actividades que permitan el cumplimiento de sus objetivos trazados.

Es importante dedicar tiempo reflexivo a la definición de la misión, la visión y los valores de la Asociación, teniendo en cuenta que esta es la base para desarrollar una planificación estratégica eficiente, que le permita crecer y posicionarse.

Para definir la misión y la visión de la organización, como base principal para desarrollar una planeación estratégica, que permita dimensionar, que se quiere y hacia dónde va, es necesario, realizar un análisis interno y externo de la empresa, inicialmente se realizaron entrevistas al personal, recogiendo información sobre el sentir y el conocimiento que se tiene sobre la organización.

El análisis interno demostró el gran nivel de experiencia de la empresa, igualmente se identificaron las oportunidades y fortalezas que pueden ser aprovechadas para enfrentar las debilidades y amenazas que vive el mercado ante la pandemia del COVID 19. Colombia, estaba viviendo una alta temporada de consumo gracias al crédito, ahora se habla de proveer productos básicos de la canasta familiar y elementos de bioseguridad.

En la matriz PESTEL, se pudo observar los factores que influyen en el desarrollo de la compañía, la cual reflejo un nivel medio-alto, los aspectos sociales y económicos son los más afectados, la economía ha cambiado radicalmente, se encuentra en déficit fiscal, por lo que es necesario implementar estrategias y objetivos que permitan mantener un desarrollo sostenible.

En la matriz DOFA se proponen estrategias para atender las debilidades y amenazas, teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades para avanzar, y lograr que los objetivos planteados posibiliten el posicionamiento y la sostenibilidad de la empresa CONTINENTE SAS.

Esta experiencia permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos, pasando de la teoría al mundo real, abordar una organización con el fin de apoyar y aportar acciones de mejora, para contribuir al desarrollo y la sostenibilidad, se convierte en una satisfacción a nivel profesional y personal.

RECOMENDACIONES

- Fortalecer el recurso humano de la empresa por medio de capacitaciones, especialmente sobre temas financieros, que les permita entender y resolver las situaciones que se presentan frente a la crisis económica actual.
- Realizar actividades de motivación y reconocimiento para potencializar el compromiso laboral del personal.
- Implementar un plan de marketing que incluya el diseño de una página web activa, actualizada permanente, con información clara y actualizada, de tal forma que se muestren todos los productos y servicios, que posibilite el aumento de clientes.
- Aprovechar las fechas especiales de celebración que se dan en el país, para promocionar la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- alkomprar. (2020). Recuperado el 23 de mayo de 2020, de <https://www.alkomprar.com/>
- Álvarez Laverde , H., & Kuratomi , I. (2015). *Las teorías y escuelas del pensamiento, sobre Henry Mintzberg*.
- Amador Posadas, F. (10 de abril de 2002). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. Recuperado el 25 de marzo de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Bustamante, N. (2018). Colombia, lejos de alcanzar la meta de inversión en ciencia. *El tiempo*. Recuperado el 23 de mayo de 2020, de <https://www.eltiempo.com/vida/ciencia/presupuesto-de-inversion-en-ciencia-de-colombia-207254>
- Casa Jordi, M. (2015). *Tipos de Muestreo*. Bellaterra, Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*. . México: McGraw-Hill.
- El Espectador. (30 de abril de 2020). El COVID-19 dispara el desempleo en marzo de 2020: la tasa quedó en 12,6 %. *El Espectador*. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de <https://www.elespectador.com/coronavirus/el-covid-19-dispara-el-desempleo-en-marzo-de-2020-la-tasa-queda-en-126-articulo-917267>
- emis. (2020). *emis.com*. Recuperado el 23 de marzo de 2020, de https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Continente_SAS_es_1189891.html
- Fahey , L., & Narayanan, V. (1986). *Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica*.
- gestiopolis. (2020). *gestiopolis*. Recuperado el 25 de abril de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-estrategia-oceano-azul/>
- Hernandez, R. (2003). *Metodología de la investigación* . México: McGraw-Hill.
- Hernández, Sampieri, R., Fernández, Collado , C., & Baptista Lucio , P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México.: MCGRAW-HILL.

- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Estrategia del océano azul: cómo crear un espacio de mercado incontestado y hacer que la competencia sea irrelevante*. Boston, MA: Harvard Business School.
- ktronix. (2020). Recuperado el 23 de mayo de 2020, de <https://www.ktronix.com/quienes-somos>
- lasempresas. (2020). *lasempresas*. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://www.lasempresas.com.co/barranquilla/continente-sas/>
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creacion y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.
- Revista Dinero. (2019). Balanza comercial: el dolor del crecimiento. *Dinero*. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de <https://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-colombiano-aumenta-deficit-comercial/267168>
- Salazar Molina , A. (15 de febrero de 2005). *Estructuras organizacionales y tipos de organigramas*. Recuperado el 23 de marzo de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- Sandoval, Casilimas, C. (1996). *Módulos de Investigación Social. Obra completa Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social Módulo Cuatro. Investigación Cualitativa*. ICFES. Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Shapiro, J. (1994). *Planificación Estratégica*. CIVICUS (World Alliance for Citizen Participation). Recuperado el 22 de marzo de 2020, de www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf
- sic.gov.co. (1996). Recuperado el 13 de mayo de 2020, de <https://www.sic.gov.co/actos-de-competencia-desleal>

ANEXOS

Anexo A: Diario de Campo

FORMATO DIARIO DE CAMPO			
Elaborado	Practicante	Ficha N°	DC000
Fecha		Lugar	

Actividad	Duración	¿Quiénes Participaron?	Propósito
Resultados:			
Observaciones:			

Fuente: Elaboración propia

Anexo B. Entrevista

FECHA:

AREA:

MISION:

1. ¿Que hace la empresa, cual es la razón de ser?
2. ¿Qué imagen de negocio quieren comunicar?
3. ¿Quiénes son los segmentos de clientes?
4. ¿Qué quieren ofrecerles a los clientes?
5. ¿Cuál es su ventaja competitiva?
6. ¿Cuál es la propuesta de valor?
7. ¿Qué los diferencia?
8. ¿Qué relación tiene la empresa con los empleados?

VISION

9. ¿Dónde quieren estar en el futuro, que es lo que quieren lograr? En 5 años
10. ¿Buscan ampliar los mercados y productos?
11. ¿Cómo lo quieren lograr?

VALORES

12. ¿Cuáles considera que son los principios éticos de la empresa?
13. ¿Cómo debería ser la empresa en unos años?
14. ¿Cuál serán los valores y actitudes claves que debe proyectar la empresa?
15. ¿Qué quiere que opine los trabajadores de la empresa?
16. ¿Qué quiere que opinen los clientes?

LABORAL

17. ¿Los niveles de salarios son los adecuados?
18. ¿Los horarios de trabajo son los establecidos por la ley?
19. ¿Qué beneficios adicionales se presta a los trabajadores?
20. ¿Qué tan contentos están los trabajadores de estar en la empresa?
21. ¿Cómo es la comunicación entre los diferentes niveles ejecutivos de la empresa?
22. ¿Qué actividades se realizan para distencionar a los empleados?
23. ¿Cómo se dan las capacitaciones en la empresa?
24. ¿Desde su punto de vista que cree que se debería mejorar o cuales son los puntos débiles de la empresa? ¿Qué puntos fuertes tienen?

Anexo C. Resumen respuestas entrevista

AREA	MISION							
	1	2	3	4	5	6	7	8
GESTION INTEGRAL	Somos una empresa importadora de productos de 2sa y 3era necesidad	Consolidarse como una empresa líder entre las demás comercializadoras internacionales	Retail	productos exclusivos, de buena calidad y buena marca	La inclusión al mercado colombiano de marca reconocida a nivel mundial tales como LEGO Y PANINI	Darle alegría a los consumidores finales y bienestar al recibir el producto	Nos diferencia el número de años en el mercado colombiano y la trayectoria empresarial	Se tiene una buena relación
RECURSOS HUMANOS	Importadores mayoristas	Comercializar a varios puntos de ventas	Para todo publico	Un buen producto	Las marcas de excelente calidad	La publicidad	Somos una empresa sólida y estamos haciendo estudios de mercado	Se tiene una buena relación
AUDITORIA	La empresa es una importadora mayorista y como tal la razón de ser son los inventarios ya que sin ellos el resto de operaciones no se podrían desarrollar por completo	La empresa quiere proyectar una imagen de solides y compromiso con sus clientes, proveedores y demás partes interesadas	Las grandes y medianas cadenas comerciales, la cuales llevan el producto importado ante el consumidor final	Un producto de calidad, cuya relación costo-beneficio permita un beneficio mutuo	El renombre como buen proveedor que la empresa a través de los años se ha ganado en el mercado, lo cual la posiciona un escalón por encima de la competencia	Las ventas por internet. La sección de Ecommerce en los últimos años viene creciendo vertiginosamente dentro de la operación de la empresa	el valor agregado que cada funcionario le coloca a las actividades que realiza	Una relación contractual donde cada una de las partes cuenta con derechos y obligaciones que se deben cumplir
CONTABILIDAD	La empresa se dedica a la importación y venta al por mayor de artículos de diferentes categorías como lo son: hogar, mesa y cocina, electrodomésticos menores, juguetería, navidad, bebe, entre otros.	La empresa quiere comunicar una imagen de negocio sólido y sostenible en el tiempo en donde los clientes internos y externos puedan dar solución a sus necesidades	Almacenes de cadena, compradores minoristas en sus locales de ventas, clientes a través del e-marketing	Se quiere ofrecer solución a sus necesidades de mercancía	Su ventaja competitiva es que maneja productos de excelente calidad que son muy apetecidos por los distintos clientes y que en el país únicamente los comercializa continente SAS	Excelentes precios, calidad de sus productos, disponibilidad de la mercancía y excelentes marcas	Exclusividad en la mercancía que se comercializa	Se tiene una relación solida puesto que se brinda estabilidad laboral

CONTABILIDAD	Continente SAS, es una empresa importadora de mercancía, ya terminados para la venta. La razón de ser es seguir ubicándose como una empresa a nivel nacional e internacional, reconocida por la calidad de los productos, los cuales en su mayoría se venden en los grandes almacenes de cadena	Quiere comunicar estabilidad, innovación, trayectoria.	Como empleada se cuáles son los clientes, si nos enfocamos al público en general, muy pocos saben, por ejemplo, que las TIENDAS LEGOS son exclusivamente de Continente, ya que nuestra imagen no está en ninguna publicidad. Por lo que pensaría que pasamos desapercibidos en este aspecto	Calidad, variedad, buenos precios	La ventaja es que son productos importados y algunos exclusivos	Mantenerse en el mercado durante más de medio siglo, habla de una buena estabilidad, por lo que el valor esta implícito en todo lo que ha desarrollado a través de los años, los empleos que crea a nivel local y nacional	Hoy por hoy hay muchas empresas importando, Continente tiene ventaja, como vender a los almacenes de cadena, pero tiene ventas propias, marcas propias y ventas exclusivas y algunos productos, como LEGO, DISTROLLER, DISNEY	Continente es una empresa que lo largo del tiempo se ha mantenido estable, el personal en los puestos importantes o críticos es de muy baja rotación, para la muestra hay empleados con más de 15, 20,25 años de servicio y se mantienen, si bien es cierto que la parte de recursos humanos le falta un poco más de sentido social, Continente es una empresa justa en los tiempos de pago.
CREDITO Y COBRANZAS	Importación y distribución de mercancía	Evolución en el modelo de ventas	Grandes superficies y Ecommerce	Alianza y acompañamiento en las estrategias de ventas	Sus productos	Los precios y la calidad de sus productos	Nos diferencia el número de años en el mercado colombiano y la trayectoria empresarial	Debería tener más beneficios con los empleados
SERVICIO AL CLIENTE	Realizar importación de productos para la venta y comercialización a nivel nacional	Una empresa confiable, venta de productos de calidad	Encierra todo el mercado como tal por ser una empresa que tiene gran variedad y surtido de productos	La necesidad de adquirir productos para su hogar	El manejo de marcas conocidas a nivel mundial	Seguir siendo una empresa reconocida a nivel mundial por manejar marcas consolidadas en el mercado	La experiencia, manejo de marcas reconocidas	Normal debería tener más beneficios, bonos, capacitaciones
LOGISTICA	Nos dedicamos a importar mercancía a nivel nacional en los diferentes centros de costos de mercancía	Ventas internacionales	Cadenas de almacenes, canales virtuales, personas naturales	Presentación de mercancías de diferentes áreas que puedan llegar al consumidor final	Su Good Will	Sus productos a nivel nacional	Su presentación a nivel comercial	Buena, aunque falta tener más beneficios con los empleados.
LOGISTICA	Somos importadores mayoristas a nivel nacional	los nuevos productos que están en el mercado	ÉXITO, CARREFOUR, SODIMAC, todo en arte, corbeta,	Los nuevos productos que están en el mercado	La calidad en los productos y buen servicio a los	Es una empresa exclusiva importadora mayorista	Tiene varias sedes en Colombia	Una relación buena por los servicios que les brindan a los empleados

			FALABELLA, OLIMPICA, e-commerce servicio al cliente		clientes por medio de consignación			
SERVICIOS GENERALES	La empresa se dedica a abastecer productos importados	Quiere darles a todas las personas una buena imagen de sus productos		Toda su mercancía	Los descuentos		Sus productos de calidad	Una buena relación
COMERCIO EXTERIOR	Importadores mayoristas. El motivo por el cual existe la necesidad de satisfacer al consumidor final con excelentes productos competitivos en el mercado	Innovar traer productos de muy alta calidad a nuestro mercado colombiano	Almacenes de cadena y llegar al consumidor final	Calidad y servicio	Servicio. Precio. Calidad	Sus productos	Nuestras marcas	Buena
TECNOLOGIA	La empresa se dedica a la cadena de suministro de productos, ventas al por mayor y al por menor	Comunica una imagen de negocio de una compañía sólida, transparente, confiable y responsable	Todos los segmentos	Los mejores productos del mercado a un precio justo	Sin duda la superestructura o recurso humano. Que se caracteriza por ser formado, con valores encabezados por la responsabilidad y la honestidad, con deseos de superarse	Confiabilidad que le da a sus clientes sobre sus productos y procesos	Considero que esta empresa tiene mucho empuje	Tiene una buena relación con los empleados
	VISION			VALORES				
AREA	1	2	3	1	2	3	4	5
GESTION INTEGRAL	Ser reconocidos como una de las mejores empresas importadoras del país a nivel de importación	Si la muestra de ella es la expansión que está teniendo a nivel mundial como Panamá, Perú Y Chile	Posicionándose en el mercado de cada uno	Honestidad. Excelente relación con los consumidores finales	Multinacional	Confianza. Responsabilidad. Honestidad y trabajo en equipo	Es una excelente empresa donde laborar, que se sientan felices de permanecer a la organización	Es una empresa excelente con quien se puede realizar cualquier tipo de negocio y confianza al momento de comprar cualquier producto
RECURSOS HUMANOS	Posicionados como grupo, crecer mas en puntos de ventas	si	Parte comercial poniendo personas preparadas para ello	Respeto al cliente	Más grande, invertir más en la parte operativa sería mucho mejor.	Compromiso honestidad y respeto	Es una buena empresa y haya compromiso	Cumplimos para tener una buena imagen

					Necesita más personal			
AUDITORIA	En un contexto de empresa multinacional, con operaciones que se expandan mas allá del país y el cono sur del continente	Por supuesto, cada día la empresa está buscando nuevos horizontes comerciales. Existe la intención y proyección de expansión lo cual es un propósito a futuro	Mejorando cada día todos los procesos, adecuándose a los cambios nacionales e internacionales que de forma directa o indirecta adapte el normal funcionamiento de la empresa, garantizando y fortaleciendo la calidad de los productos que la compañía ofrece	Responsabilidad, honestidad y sentido de pertenencia	Una empresa más adecuada a los avances tecnológicos de la época, comprometida con el cuidado del medio ambiente y la reducción de residuos solidos	Debe proyectar compromiso, respeto en todos y cada uno de sus áreas y ante todo los externos interesados	Es una compañía humana, con sentido de pertenencia y respeto hacia sus trabajadores	Es uno de los mejores proveedores del país y el continente
CONTABILIDAD	Seguir siendo una empresa líder en el mercado en la comercialización de marcas importadas exclusivas. Además, ser una empresa líder en las ventas a través de e-commerce	si	Con posicionamiento en el mercado, dejando rezagada a la competencia directa. Abriendo su línea de mercancía de calidad importada	Respeto, solidaridad, equidad, tolerancia, responsabilidad, compromiso, seguridad, honestidad	Al igual que en la actualidad, una empresa que se destaque en el mercado brindando siempre la mejor calidad en la mercancía que se vende	Respeto, solidaridad, equidad, tolerancia, responsabilidad, compromiso, seguridad, honestidad	Que se sienten a gusto y felices de estar laborando en la compañía	Es una empresa que siempre da lo mejor de sí para que sus clientes siempre estén satisfechos

CONTABILIDAD	Tener más puntos de ventas, posicionar marcas	si		Integridad, responsabilidad con los clientes, empleados y asociados de negocio. Respeto. Compromiso con el medio ambiente	Debería tener una estructura de venta más enfocada en el comercio electrónico	Mantener feliz a sus empleados, está demostrado que, si los empleados se sienten bien en el trabajo, al punto de no querer ir a sus casas, garantiza que trabajan con más ganas más entrega lo que conlleva a mejor atención a los clientes y clientes felices se traduce en futuras compras	Que sientan que no por el hecho de estar 9 horas diarias se convierte en el segundo hogar, más que el tiempo que demoran en las oficinas que sea la calidad de ese tiempo el respeto por cada uno de ellos y el reconocimiento de su labor	Que no encuentren un lugar mejor que continente para comprar, que vean calidad, buen precio, excelente atención, que cuando lleguen a un punto de venta se sientan como en familia.
CREDITO Y COBRANZAS	Abrir puntos propios y la venta online en un 80%	si				Respeto, solidaridad, equidad, tolerancia, responsabilidad, compromiso, seguridad, honestidad		
SERVICIO AL CLIENTE				Respeto responsabilidad	Más estable y organizada	Respeto, solidaridad, equidad, tolerancia, responsabilidad, compromiso, seguridad, honestidad		
LOGISTICA	Ser reconocidos	Publicidad	Comercializando los productos, publicidad	Responsabilidad confianza igualdad	Empresa solidaria y muy bien constituida	Respeto, solidaridad, equidad, tolerancia, responsabilidad, compromiso, seguridad, honestidad	Es muy buena empresa y ayuda a sus empleados en todo lo que necesitamos	Que nos reconozcan como una empresa muy buena en todos los niveles
LOGISTICA	Creciendo diariamente, objetivo primordial	si	Buscando más clientes y ofreciendo garantías sobre las ventas	Relación empresa-empleados	Mirar siempre a los clientes para hacerlos crecer	Respeto compromiso honestidad	Que siempre sea la mejor ya que nos servimos de ella	Tener una buena imagen de la compañía por los servicios prestados
SERVICIOS GENERALES	Más crecimiento para lograr todo lo planeado y crecer	si	Sacando más sucursales	Tiene todo lo adecuado con la ley	Igual que ahora	Calidad respeto	Que es una empresa estable y muy organizada	Que es una empresa que tiene mucho que ofrecer

COMERCIO EXTERIOR	Seguir creciendo para conquistar nuestro mercado colombiano con estrategias y lograr llegar a todo el mundo	si		Lealtad. Excelencia. Responsabilidad. Integridad. Compromiso. Respeto	Reconocida a nivel internacional	Escucha buena actitud. Resolver y solucionar	Sentido de pertenencia respaldo y bienestar	La mejor imagen
TECNOLOGIA	Posicionarse en el primer lugar en Colombia, Suramérica y centro América como vendedor de juguetes y mejor proveedor en cadena de suministro	Si se está expandiendo hacia el comercio electrónico y diferentes productos	Mejorando procesos contratando personal calificado	y Responsabilidad, honestidad, puntualidad, confiabilidad	Como una empresa aún más sólida y mayormente organizada	Confiabilidad responsabilidad	y Que es una empresa que cobija al empleado y le reconoce su aporte	Que la empresa es su mejor opción que pueden estar confiados de sus acuerdos comerciales

