
Estrategias para promover eficazmente la sostenibilidad en la Comercializadora López
Supermercado San José del Guaviare

Leidy Johana Gallego García
Leydi Maryori Montoya Araque
Lady Johana Soto Gallego

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

Estrategias para promover eficazmente la sostenibilidad en la Comercializadora López
Supermercado San José del Guaviare

Leidy Johana Gallego García
Leydi Maryori Montoya Araque
Lady Johana Soto Gallego

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director
Yolanda Patricia Cardona Arce
Administrador de Empresas

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

Nota de Aceptación

Galender Cardona A.

Director

Heclis Martínez B.

Evaluador 1

Quetzely Cruz K.

Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 27 de Abril de 2018.

Al Todopoderoso, fuente de inspiración que con su infinita voluntad y generosidad es mi guía y dinamizador espiritual, laboral y profesional. A mi familia, por su ayuda y motivación constante y permanente en mis actos.

Leidy Johana Gallego García.

A Dios por permitirme haber alcanzado dicha meta, con fe, fortaleza, salud y esperanza infinita hasta lograr dicho propósito. A mi familia, gracias por su apoyo y colaboración.

Leydi Maryori Montoya Araque.

Al señor Todopoderoso, por darme la sabiduría, voluntad y esfuerzo; permitiéndome cumplir dicho propósito y anhelo profesional. A mi familia, por brindarme la oportunidad de formarme académica y profesionalmente.

Lady Johana Soto Gallego.

Agradecimientos

Las autoras agradecen infinitamente a todas y cada una de las personas que contribuyeron a la realización y culminación del presente trabajo

Dra. Yolanda Patricia Cardona Arce. Directora Proyecto.

A la comercializadora López Supermercado San José del Guaviare y los clientes que participaron en el trabajo de campo.

A la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, por la universalidad de conocimiento impartidos, los cuales contribuyeron al crecimiento personal y profesional.

A los tutores y compañeros de carrera, por haber brindado sus experiencias y conocimientos enriquecedores durante el proceso académico.

A todos ellos nuestra gratitud y admiración hasta haber logrado dicha meta.

Las autoras.

Tabla de Contenido

Resumen	12
Abstract	13
1. Problema	14
1.1 Descripción del problema	14
1.2 Formulación del problema	17
2. Justificación	18
3. Objetivos.....	20
3.1 Objetivo general	20
3.2 Objetivos específicos.....	20
4. Metodología	21
4.1 Tipo de investigación	21
4.2 Población y muestra	21
4.2.1 Población.	21
4.2.2 Muestra.	22
4.3 Fuentes de recolección de información	22
4.3.1 Fuentes primarias.	22
4.3.2 Fuentes secundarias.	22
5. Marco referencial	23
5.1 Antecedentes	23
5.2 Marco teórico	26
5.2.1 Estrategias comerciales – marketing.	26
5.2.2 Gestión comercial – planificación y ventas.	29
5.2.3 Teoría del marketing de relaciones.....	31
5.2.4 Sostenibilidad empresarial.	35
5.2.5 Productividad.	42
5.3 Marco conceptual	50
5.4 Contexto geográfico, ubicación proyecto	53
6. Diagnóstico de la empresa	59
6.1 Elaborar un diagnóstico administrativo para identificar los problemas que está presentando la empresa por parte de la gerencia de la Comercializadora López Supermercado San José del Guaviare	59
6.1.1 Encuestas a clientes.	59
6.1.2 Encuesta a colaboradores.....	64
6.2 Identificar de qué manera enfrentar problemas en la gerencia del servicio como alternativa para la competitividad y sostenibilidad en sus operaciones comerciales.....	76
6.2.1 Estrategias de organización.....	79
6.3 Conocer la gestión de reclamaciones para brindar un servicio integral al cliente	90
6.4 Describir la gestión de comercialización de la empresa, para que permita establecer estrategias para atraer un mayor número de clientes	93
6.5 Proponer estrategias del servicio al cliente para alcanzar el mejoramiento, sostenibilidad, productividad y competitividad empresarial	95

7. Conclusiones	97
8. Recomendaciones.....	99
Referencias bibliográficas	100
Apéndices	105

Lista de tablas

Tabla 1.	Diagnóstico problema.	16
Tabla 2.	Factores influyentes en sostenibilidad empresarial.	38
Tabla 3.	Las estrategias de supervivencia.	49
Tabla 4.	Población por ciclo vital.	55
Tabla 5.	Índice demográfico.	57
Tabla 6.	Otros indicadores de estructura demográfica en el municipio de San José del Guaviare, 2005, 2014, 2020.	58

Lista de figuras

Figura 1.	La interacción humana comercial en su contexto organizacional y las perspectivas conceptuales.....	33
Figura 2.	Sistema de la administración de operaciones.	44
Figura 3.	Ubicación geográfica San José del Guaviare.	53
Figura 4.	Departamento del Guaviare.	54
Figura 5.	Dimensión ambiente natural.	56
Figura 6.	Pirámide poblacional del municipio de San José del Guaviare, 2005, 2014 y 2020.....	57
Figura 7.	¿Está usted satisfecho con los productos y servicios de la comercializadora López Supermercados San José del Guaviare?	59
Figura 8.	¿Recibe usted un servicio amable por parte de los colaboradores de la empresa?.....	60
Figura 9.	¿Ha tenido peticiones, quejas y reclamos por algún producto o servicio que le ofrece la empresa?	61
Figura 10.	¿El trato por parte de los empleados es?	62
Figura 11.	¿Por cuál de los siguientes medios de comercialización, conoce los productos y servicios de la empresa?.....	63
Figura 12.	¿Considera que los productos o servicios que adquiere en la empresa son?.....	64
Figura 13.	¿La empresa tiene definidas metas y objetivos globales?.....	65
Figura 14.	¿La empresa conoce e identifica la estrategia de la competencia?.....	65
Figura 15.	¿Existe planeamiento de actividades a corto, mediano y largo plazo?	66
Figura 16.	¿Cree usted que la estructura organizacional es funcional?	67
Figura 17.	¿Considera usted que la empresa posee liderazgo?	67
Figura 18.	¿La comunicación interna es funcional?	68
Figura 19.	¿Las metas y objetivos son conocidas por todos los colaboradores que la integra?.....	69
Figura 20.	¿Cree usted que existe relaciones comerciales eficaces y eficientes?	69
Figura 21.	¿Considera usted que en la empresa hay una buena distribución de responsabilidades?	70
Figura 22.	¿Los controles de calidad de productos y servicios son buenos?	71
Figura 23.	¿Cree usted que existe una excelente creatividad y productividad por parte de los directivos y operativos de la empresa?	71
Figura 24.	¿Tiene usted conocimiento si la empresa cuenta con la aplicación de indicadores y formula estrategias para la optimización del proceso comercial y recursos?.....	72
Figura 25.	¿La empresa formula estrategias para fortalecer la supervivencia de productos, del mercado, tecnología, del personal y de la competencia?	73
Figura 26.	¿Considera usted que en la empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento y productividad laboral?.....	73
Figura 27.	¿Cuál de los siguientes aspectos se tienen en cuenta para la comercialización de los productos y servicios en la empresa?.....	74

Figura 28. ¿Por qué medios de comunicación hacen conocer los productos y servicios al cliente?	75
Figura 29. Estrategias de comercialización.....	76
Figura 30. Cómo establecer estrategias de comercialización.....	77
Figura 31. Distribución y logística.	78
Figura 32. Triángulo del servicio.	78
Figura 33. Componentes del proceso de administración estratégica.	79
Figura 34. Las 5 fuerzas de Porter.	80
Figura 35. Procesos de estrategia.	81
Figura 36. Análisis situacional de la empresa.	82
Figura 37. Formas de manejar PQR en la Comercializadora López Supermercado San José.....	90
Figura 38. Beneficios y principios de la PQR.	91
Figura 39. Proceso de PQR.	91
Figura 40. Operación del proceso de tratamiento de las quejas NTC: 10002: 2004.	92
Figura 41. Gestión comercial para atraer clientes.	93
Figura 42. Planificación, gestión y promoción de ventas.	93
Figura 43. Atención, servicio y fidelización de clientes.....	94
Figura 44. Estrategias de servicio al cliente.....	95
Figura 45. Cuatro maneras de cultivar el liderazgo en servicio.	96

Lista de apéndices

Apéndice A.	Cámara de Comercio.	106
Apéndice B.	Naturaleza de la empresa.	108
Apéndice C.	Tomas fotográficas empresa López Supermercado San José.	112
Apéndice D.	Nómina planta de personal.	115
Apéndice E.	Formato de encuestas a clientes.	117
Apéndice F.	Formato de encuesta a colaboradores.....	119

Resumen

Las estrategias para promover eficazmente la sostenibilidad en la Comercializadora López Supermercado San José del Guaviare; tiene como objetivos: elaborar un diagnóstico administrativo para identificar los problemas que está presentando la empresa por parte de la gerencia de la Comercializadora López Supermercado San José del Guaviare; identificar de qué manera enfrentar problemas en la gerencia del servicio como alternativa para la competitividad y sostenibilidad en sus operaciones comerciales; conocer la gestión de comercialización de la empresa, para que permita establecer estrategias para atraer un mayor número de clientes; proponer estrategias del servicio al cliente para alcanzar el mejoramiento, sostenibilidad, productividad y competitividad empresarial. La metodología aplicada fue de carácter descriptivo y se estableció una muestra del 100% de colaboradores y 84 clientes. Logrando con ello la obtención de resultados y conclusiones acorde con los objetivos propuestos.

Palabras clave: sostenibilidad, diagnóstico, competitividad, gestión de reclamaciones, servicio al cliente, estrategias, servicio al cliente, estrategia de servicio.

Abstract

Strategies for effectively promoting sustainability in the Comercializadora Lopez supermarket San Jose del Guaviare; objectives: develop an administrative diagnosis to identify the problems that is presenting the company by management of the trading company Lopez supermarket San Jose del Guaviare; identify how to face problems in the management of the service as an alternative for competitiveness and sustainability in its business operations; Learn about the management of the company's marketing, to allow establishing strategies to attract a greater number of customers; propose customer service strategies to achieve improvement, sustainability, productivity and business competitiveness. The methodology used was descriptive and established a sample of 100% of employees and 84 customers. Achieving thereby obtaining results and conclusions in accordance with the proposed objectives.

Key words: sustainability, diagnosis, competitiveness, management of claims, customer service, service strategies customer service strategy.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

La comercializadora López Supermercados San José, ubicada en la carrera 22 No. 7-55, barrio el Centro, del municipio de San José del Guaviare, se encuentra legalmente constituida en la Cámara de Comercio y tiene como actividad comercial: comercio al por menor y mayor de productos alimenticios, bebidas, productos agrícolas, electrodomésticos y gasodomésticos de uso doméstico, inmuebles y equipos de iluminación. Creada el 24 de junio del 2010. La planta de personal está constituida por 42 colaboradores (administrativos – operativos).

Sin embargo, se percibe que la situación actual presenta limitaciones o dificultades con respecto a la falta de estrategias que permitan generar sostenibilidad en la comercializadora de productos y servicios; teniendo en cuenta que existe disminución del volumen de ventas con respecto al año anterior e insatisfacción y retiro de clientes, debido a que en el mercado aparecen empresas competidoras que ofrecen productos y servicios similares y a un precio más bajo que los de la empresa Comercializadora López Supermercado San José.

Por otra parte, cabe señalar que la empresa viene presentando una planeación deficiente. Situación que es reflejo a mediano y largo plazo, y de la toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables internas o externas que afectan la decisión.

Los aspectos anteriormente mencionados, obedecen a factores como la falta de concientización del personal administrativo y operativo acerca de la importancia de la función planificadora y de los aportes a las demás funciones administrativas, sostenibilidad, productos y servicios eficazmente, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, lo que crea un ambiente de imprevisión en cuanto a los acontecimientos difícilmente perceptibles en el presente, la dificultad en la previsión de eventos futuros, eventos que requieren estrategias

eficaces de sostenibilidad para incrementar las ventas, satisfacción y lealtad de clientes; logrando con ello una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial a largo plazo.

Las circunstancias mencionadas pueden llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el contexto y las fortalezas con que cuenta la empresa, lo que impide desarrollar una estrategia eficaz y que garantice el éxito futuro, e instituir un cambio, innovación y creatividad, con la participación activa y dinámica de todo el talento humano que integra la empresa.

Tabla 1
Diagnóstico problema.

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación deficiente en la comercializadora López Supermercado San José. • Toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables internas y externas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No posee estrategias para promover eficazmente la sostenibilidad, productos y servicios. • Disminución del volumen de venta. • Retiro de clientes. • Falta de concientización de administrativo y operativos acerca de las funciones administrativas. • No hay un ambiente de previsión en cuanto a los acontecimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no aprovecha las oportunidades del medio o entorno, ni de sus fortalezas. • No existirá un ambiente de innovación y creatividad con participación activa y dinámica de todos los integrantes. • Problemas en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario formular estrategias para promover eficazmente la sostenibilidad, productos y servicios. Con la adecuada participación activa y dinámica de los colaboradores que la integran.

Fuente: las autoras (2017).

1.2 Formulación del problema

¿Cómo influye la falta de estrategias empresariales por la empresa Comercializadora López Supermercado San José para lograr la sostenibilidad en sus operaciones comerciales?

2. Justificación

La relevancia de realizar el presente trabajo conlleva a ofrecer un plan estratégico de marketing para brindar un servicio integral a los clientes de tal forma que permita lograr la sostenibilidad, productividad y competitividad de la comercializadora López Supermercado San José del Guaviare; teniendo en cuenta las expectativas, gustos y preferencias del cliente, generando una actitud de mejoramiento y aprendizaje como garantía para continuar en el mercado.

Vale la pena recordar que en mercadeo es más económico y rentable mantener la clientela actual bien atendida; en comparación al alto costo de atraer nuevos clientes. Aplicar todas las exigencias de todo cliente: cortesía en la relación, amabilidad en el trato, producto de calidad, servicio inmediato, honestidad en la oferta, atención, conductas amigables, entre otros. Por consiguiente, las condiciones fundamentales para prestar un buen servicio, deben encaminarse a una excelente actitud, comprender a fondo las necesidades y expectativas del cliente, estar motivado a aprender a amar su trabajo, tener presente que el buen servicio es de calidad humana, es responsabilidad de cada colaborador y en toda la empresa debe existir mentalidad de éxito. En todo el personal que al integra, obtenida con profesionalismo, servicio al cliente y actitud positiva. Incluye una actitud de mejoramiento y aprendizaje, de mejoramiento continuo sumada a una actitud mental positiva, la cual será la mayor garantía de excelencia personal.

A nivel académico el proyecto servirá como una guía para posteriores estudios que relacionen la temática abordada, logrando una verdadera productividad, competitividad, administración y liderazgo; si se tiene en cuenta que en el mundo de hoy, solamente sobrevivirán las empresas que realmente se preparen para competir en un mercado global. La empresa desaparecerá cuando no sea capaz de competir y esto en gran parte obedece a la incapacidad administrativa, la carencia en la gerencia del servicio, como alternativa para la competitividad y en último caso a la falta de un auténtico y verdadero liderazgo. Es así que mientras no haya un compromiso general y colectivo, mientras no haya dolientes y mientras cada uno no asuma la responsabilidad social empresarial que corresponde, no se tendrá una empresa eficaz, eficiente y

efectiva que contribuya a través del trabajo a darle un auténtico sentido a su objeto social o razón de ser. Es así que existen dos tipos de clientes al empleado; donde la empresa es tan buena como el peor de sus empleados; así como una cadena es tan fuerte como el eslabón más débil. Sigue el cliente; de ahí que la actitud del líder hacia su equipo de trabajo es definitiva para la obtención de óptimos resultados. Por tanto, el sistema general de relaciones (proveedores, empresas, distribuidores y clientes), conllevan a la mayor satisfacción del cliente en el mercado.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de marketing para brindar un servicio integral a los clientes de tal manera que permita lograr la sostenibilidad, productividad y competitividad de la Comercializadora López Supermercado San José del Guaviare.

3.2 Objetivos específicos

- a) Elaborar un diagnóstico administrativo para identificar los problemas que está presentando la empresa por parte de la gerencia de la Comercializadora López Supermercado San José del Guaviare.
- b) Identificar de qué manera enfrentar problemas en la gerencia del servicio como alternativa para la competitividad y sostenibilidad en sus operaciones comerciales.
- c) Determinar la gestión de reclamaciones para brindar un servicio integral al cliente.
- d) Describir la gestión de comercialización de la empresa, para que permita establecer estrategias para atraer un mayor número de clientes
- e) Proponer estrategias del servicio al cliente para alcanzar el mejoramiento, sostenibilidad, productividad y competitividad empresarial.

4. Metodología

4.1 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta la temática abordada, se cita a Lerma (2009), quien establece que la investigación descriptiva; tiene como objetivo reseñar el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. Su alcance no permite la comprobación de hipótesis, ni la predicción de resultados. Según Briones (2006), en este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis:

- a) Caracterizar globalmente el objeto de estudio. Utilizando para ello figuras porcentuales.
- b) Identificar el objeto de estudio, estableciendo las respectivas características.
- c) Describe el contexto en el cual se presenta el estudio, que para el caso específico corresponde a la Comercializadora López Supermercado San José del Guaviare.
- d) Cuantifica la magnitud de la problemática evidenciada. Es decir, determina las variables acordes con la aplicación de la encuesta realizada generando resultados que fueron analizados e interpretados.
- e) Se describe el desarrollo y evolución del objeto de estudio.

4.2 Población y muestra

4.2.1 Población.

Correspondió a la Comercializadora López Supermercado San José del Guaviare, conformada por 42 colaboradores (administrativos – operativos).

4.2.2 Muestra.

Para la muestra se tuvo en cuenta el 100% de los colaboradores equivalente a 42. La fórmula estadística tenida en cuenta para su aplicación fue: Torres (2008).

Z= margen de confiabilidad = 95% que (corresponde a 1.96 desviación estándar).

S= desviación estándar = 0.5

e = error de estimación = 5%

N = población = 42

N_o = primera aproximación (margen si N fuera infinito)

n = tamaño de la muestra

4.3 Fuentes de recolección de información

Para la recolección de los datos se acudió a las siguientes fuentes de información:

4.3.1 Fuentes primarias.

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a los 42 colaboradores que integran la comercializadora; equivalente al 100%. El formato de encuesta contempló preguntas de tipo cerrado. De igual manera se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a los clientes correspondientes a 84 clientes; donde el formato contemplará preguntas de tipo cerrado.

No sobra indicar que las ventajas de la encuesta, permitió cubrir la población total en estudio; los colaboradores estuvieron situados en un solo lugar, se respondió a las inquietudes y sugerencias por parte de los encuestados.

4.3.2 Fuentes secundarias.

Se acudió a investigaciones realizadas sobre la temática abordada; libros que permitieron establecer bases teóricas, prensa y revistas que hablan sobre la temática al igual que internet.

5. Marco referencial

5.1 Antecedentes

Los autores Duque, Rendón y Cardona (2013), señalan como trabajos similares:

Ya es un acto de responsabilidad con la sociedad que desde la academia y las empresas se dé una oposición a las pretensiones de hacer de la RSE un concepto de moda: no en vano, el concepto ha venido fortaleciéndose a lo largo de las últimas décadas y debe ser menester de las instituciones públicas y privadas lograr acuerdos nacionales e internacionales para posibilitar la unificación de los parámetros de medición y lograr de esta manera hacer que la RSE se convierta en un concepto potente de gestión empresarial, con ética y compromiso social, político, cultural, ambiental y económico.

Uno de los consensos de la diversidad conceptual que circunda a la RSE es su carácter voluntario, lo que se contradice con la aparición de normas de certificación que aunque se denominan de carácter voluntario, las fuerzas de los participantes del mercado resultan estableciéndolas como criterios de contratación y/o relaciones comerciales, convirtiéndose así en obligatorias para garantizar la supervivencia de la empresa, lo que significaría la pérdida de la esencia de la RSE. Duque, Rendón y Cardona (2013).

Aguilera & Puerto (2011), señalan que:

La responsabilidad social empresarial actúa como un agente clave que impulsa el crecimiento de la empresa. El crecimiento empresarial es una variable que depende de numerosos factores; la responsabilidad social empresarial es uno de ellos, ya que favorece toda iniciativa que se origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando la imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y promoviendo la perfecta armonía entre la empresa y la comunidad en la que opera. En este contexto, la responsabilidad social empresarial activa el crecimiento de la empresa, debido a que mejora

ostensiblemente la reputación y la credibilidad, y con ello logra el reconocimiento ante sus grupos de interés (Stakeholders), especialmente cuando el compromiso con el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social es percibido como reflexivo, ético y espontáneo. (Aguilera & Puerto, 2011, p. 6).

Como se mencionó anteriormente, cada vez más el avance en las tecnologías de la información y las comunicaciones, la curiosidad y alto nivel de formación de los clientes y su profundo compromiso con el medio ambiente hacen que éstos prefieran marcas, productos o servicios de las empresas que producen los mismos bienes y tienen una responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente. Esta conciencia ambientalista de los clientes o consumidores busca compromisos por parte de las empresas con el medio ambiente; las empresas deben responder ofreciendo propuestas que equilibren los intereses de todos los grupos de interés, con el fin de implantar un crecimiento sostenible.

Las estrategias de crecimiento empresarial determinadas desde el direccionamiento estratégico deben establecer un esquema de inclusión que busque directamente enviar un mensaje positivo a los clientes y a la sociedad en general; esto con el objetivo de generar una fuerza impulsora para el crecimiento empresarial; de esta manera se evidencia la pertinencia de la gestión empresarial.

La sostenibilidad, como elemento clave para el equilibrio social y económico, se traduce en promover beneficios a través de acciones que afirman que se está haciendo lo correcto para de construir futuro para todos. La Responsabilidad Social Empresarial busca el crecimiento económico sostenible en un contexto complejo y sensible ante el desequilibrio socioeconómico y ante las actividades económicas que causan daño irreversible al planeta. Actualmente se está generando un cambio en el paradigma administrativo que incluye la gerencia del ambiente, la mayoría de las organizaciones contemplan en sus aspectos estratégicos la forma de minimizar los impactos negativos de su negocio; el efecto ambiental se considera como un elemento constitutivo de la labor de la empresa y, por ello, los efectos de su labor son considerados de manera explícita en los planes estratégicos. Aguilera & Puerto (2011).

Pérez (2012) escribe sobre el liderazgo empresarial, señalando los siguientes aspectos:

El presente ensayo consiste en analizar el liderazgo en las organizaciones empresariales desde los modelos actuales de responsabilidad social empresarial (RSE) planteados en los niveles mundiales y locales como contribución del sector empresarial al desarrollo social, productivo, tecnológico y ambiental, para satisfacer las diferentes necesidades de producción del entorno, con una visión de desarrollo humano y económico sostenible y sustentable. (Pérez, 2012, p. 12).

Primeramente, se analizará el estado del arte sobre el liderazgo empresarial con el enfoque de responsabilidad social empresarial RSE, específicamente en América Latina y en Colombia, estableciendo las tendencias actuales y las proyecciones. En un segundo momento de la reflexión se sustentará el liderazgo según enfoques de la responsabilidad social de las organizaciones. En la tercera parte se plantean estrategias que buscan conciliar el desarrollo humano y la participación, con el crecimiento productivo y la competitividad de las organizaciones y los roles del líder empresarial “como agente responsable dentro del contexto social, económico y político actual”...“directamente relacionado con el desarrollo sustentable de un país” en el compromiso con el entorno social y el medioambiente. Pérez (2012).

A través de este trabajo se pretende sugerir a los más escépticos ,aquellos que creen que la RSE es simplemente la cara amable de la empresa, o que es marketing social, verde, o marketing, o ni siquiera eso. La RSE no es un gasto, es una inversión y además da sus frutos. Creo que las conclusiones de éste análisis son una buena noticia para los apóstoles de la responsabilidad social. Esperamos que este trabajo sirva para atraer a más conversos. El mundo será sostenible o no será”

Las funciones al desempeñar funciones económicas y sociales, crecen multilateralmente, generan progreso y confort, equilibrio en la satisfacción de las necesidades humanas y conservación del medio ambiente.(Alina García 2007). Sin embargo, los esfuerzos empiezan y continúan con las miles de ONGS que se preocupan por el Medio Ambiente y la Justicia Social, pero su accionar no parece ser suficiente aún.

5.2 Marco teórico

A continuación, se describen teorías que apuntan sobre la temática de estudio y que contribuirán a solucionar la problemática evidenciada y objetivos propuestos.

5.2.1 Estrategias comerciales – marketing.

Se cita a los autores Cifuentes y Cifuentes (2004), lo cual señala aspectos referentes a las estrategias y planeación comerciales; estableciendo para ello los siguientes factores:

Planear las diferentes actividades inherentes al marketing incide de manera fundamental en el mercado, para la gestión empresarial en la actualidad: generando beneficios incalculables. Es decir, desarrollar productos y servicios, mediante estrategias comerciales de venta, eficaces y determinando actividades a corto, mediano y largo plazo; integrándolos desde luego a las estrategias de mercadeo, que le permita evaluar los resultados obtenidos, además de proporcionar instrumentos para establecer estrategias comerciales adecuadas que llenan el vacío resultante de comparar la posición actual de la empresa con la posición deseada.

Para los autores Koontz y O'Donnell (1972), las estrategias hacen referencia a la forma en que los recursos humanos y materiales deben utilizarse para maximizar la posibilidad de obtener determinados avances o resultados frente a las dificultades. De ahí, que la estrategia se concibe como una decisión acerca de cómo utilizar los recursos pertinentes para la consecución de fines primordiales, en la presencia de obstáculos; por ejemplo: los competidores, opiniones de los clientes, aspectos legales, costumbres, preferencias, deseos o usos de los clientes, entre otros. Por consiguiente, la estrategia implica acción y la guía para la toma de decisiones y puede existir sin una política; mientras los objetivos establecen resultados finales deseados, la estrategia describe la acción específica de mercadeo que se recomienda para adquirir dichos resultados.

En este orden de ideas, la estrategia se conceptualiza como el plan de acción que la empresa implementa en su plan comercial o de marketing, con el propósito de alcanzar las metas

u objetivos organizacionales. Así mismo, la estrategia debe cambiar las diversas herramientas de marketing, es decir, línea de producto y calidad, precio, promoción, publicidad, distribución, servicios al cliente, empaque, comercialización y actividades de venta. Por consiguiente, es necesario establecer estrategias para los diferentes elementos de la mezcla del mercadeo, previo diagnóstico de los mismos.

Kotler y Armstrong (1991), conceptualizan el producto como cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso o consumo, que pueda satisfacer un deseo o una necesidad; incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas (p. 248).

Kotler y Armstrong (1991), plantean que:

Actualmente la mayoría de las empresas han llegado a aceptar en principio los derechos del consumidor. Es posible que se opongan a ciertas leyes específicas por considerarlas formas inadecuadas para resolver ciertos problemas de los consumidores, pero sí reconocen que éstos tienen derecho a la información y protección. Muchas compañías han respondido de manera positiva al consumidorismo y al ambientalismo con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores. (p. 576).

El enfoque está conformado por cinco principios:

- a) Mercadotecnia orientada al consumidor.
- b) Mercadotecnia innovadora.
- c) Mercadotecnia del valor.
- d) Mercadotecnia con sentido de misión.
- e) Mercadotecnia social.

La mercadotecnia orientada al consumidor significa que la empresa debe considerar y organizar sus actividades desde el punto de vista del consumidor, conocer sus necesidades (Kotler y Armstrong, 1991, p. 576).

La mercadotecnia innovadora exige mejoras en el producto, no ignorar nuevas y mejores formas de hacer las cosas, con el fin de no perder mercado.

La mercadotecnia del valor plantea que una compañía debe dedicar parte de sus recursos e inversiones de mercadotecnia productora de valor. La mercadotecnia con sentido de misión significa que una compañía debe definir su misión en términos sociales amplios y no en los estrechos de producto.

La mercadotecnia social implica tomar en cuenta los deseos del consumidor, las necesidades de la compañía y los intereses a largo plazo, tanto de los consumidores como de la sociedad.

El debate es vigente, pues en este momento hay en Colombia 500 empresas a punto de ser selladas por no haber prestado atención a los requerimientos de la veeduría. En la primera semana de agosto se “sellaron” las chimeneas de 8 empresas en Bogotá. En Yumbo se están realizando investigaciones porque acaban de generar grados tan altos de polución, que el nivel de la vida está disminuyendo y van apareciendo nuevas infecciones, el Ministerio de Salud acaba de reglamentar la producción de productos que amenacen la capa de ozono. El Ministerio también ha prohibido el contacto de promociones de producto (tipo chitos) con el producto, porque afecto a los usuarios (niños) a quienes dichas promociones les llevaron a salas de cirugía (los niños tragaron la promoción).

Kotler y Armstrong (1991) afirman que: “El control de mercadotecnia es el proceso de medir y evaluar los resultados de las estrategias y los planes de mercadotecnia y tomar medidas correctivas para asegurarse de alcanzar los objetivos”. (p. 74).

Así mismo, Koontz y O'Donnell (1972), afirman que:

La función administrativa del control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos, se estén llevando a cabo. Es la función por la cual cada

administrador, se asegura de que lo que se hace es lo que se intentaba. Como Fayol claramente reconoció hace décadas, en una empresa, el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. Opera en todo, cosas, gente, acciones: o como Goetz dijo: “El control administrativo busca que los eventos se conformen con los planes” (Koontz y O’Donnell, p. 614).

El control es un agente consciente que guía hacia el cumplimiento de los planes, planeando, observando y comparando los resultados reales con lo deseado.

Un buen control previene que sucedan las desviaciones. Cuando actúa de antemano (en el presente), se le denomina “control previo o hacia adelante”, cuando no logra lo anterior, el control detecta los errores en la medida en que ocurren.

El concepto control ha avanzado con la evolución de las ciencias administrativas; antiguamente su función era “curativa”, de tipo policivo, hoy se lo considera más “preventivo”. Algunas organizaciones ya no utilizan la expresión control, la han reemplazado por el término retroalimentación.

5.2.2 Gestión comercial – planificación y ventas.

Según el autor García (2010), permite establecer valiosos aportes con base en la temática abordada:

La promoción de ventas como un conjunto de acciones a corto plazo dirigidas a consumidores, distribuidores, vendedores y prescriptores, mediante las cuales se pretende impactar en los consumidores y distribuidores, ya sea incentivando la compra del producto o influyendo en sus hábitos de compra y consumo, con el fin último de conseguir un aumento de las ventas.

Ha sufrido un crecimiento espectacular en los últimos años, como consecuencia de los diversos cambios acontecidos en el mercado. Si bien el objetivo último perseguido por las promociones de venta es el aumento de las mismas, éste dependerá de la fase del ciclo de vida en la que encuentre el producto, así como del grupo destinatario de la promoción, de tal modo que podemos distinguir:

- a) Promociones dirigidas a los consumidores: aumentar las ventas y fidelizar a los clientes.
- b) Promociones dirigidas al canal de distribución: conseguir la colaboración del distribuidor en la venta de los productos.
- c) Promociones dirigidas al prescriptor: conseguir que recomiende nuestro producto.
- d) Promociones dirigidas a la red de ventas: lograr unos vendedores motivados para vender más y mejor.

Dentro de las técnicas dirigidas al consumidor podemos distinguir: ofertas, envase, vales – descuento, juegos promocionales, programas de fidelización, muestras, degustaciones, demostraciones y folletos informativos, reuniones en hoteles o domicilios particulares, organización de eventos promocionales, exposiciones y ferias.

Los tipos de promociones sobre los distribuidores que nos podemos encontrar, son muy variadas, como por ejemplo: descuentos promocionales, regalos, premio y concursos, incentivos ofrecidos al distribuidor, publicidad en el punto de venta, exposiciones y ferias comerciales.

Las técnicas dirigidas a la red de ventas persiguen la motivación de los vendedores a través de planes de incentivos, concursos entre vendedores, posibilidades de promoción, así como el sentimiento de integración y pertenencia a la empresa son otras de las herramientas utilizadas para incentivar a los vendedores en el logro de los objetivos.

Al hablar de las promociones dirigidas al distribuidor hay que considerar las operaciones de trade marketing que son acuerdos de cooperación entre fabricante y distribuidor.

Por último, las técnicas dirigidas al prescriptor tienen como objetivo que éste recomiende el producto. Las herramientas utilizadas variarán dependiendo del tipo de prescriptor:

- a) En el caso de los prescriptores por ejercicio de su profesión, es habitual la entrega de muestras, dossiers, vídeos, libros y todo tipo de documentación, así como la invitación a congresos, conferencias y mesas redondas.
- b) En el caso de los personajes populares que actúan como prescriptores, la herramienta más utilizada son las compensaciones bien de tipo económico o bien mediante la entrega de regalos de muy elevado importe.

5.2.3 Teoría del marketing de relaciones.

Con base en los aportes de Barrera (2013), se establecen los siguientes aspectos: las actividades del marketing deben tender a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales, personalizados con los clientes. La confianza, el compromiso y la cooperación como valores fundamentales para la organización, el personal en contacto y las relaciones con los clientes. Los beneficios relacionales de la propuesta de valor son: la confianza, los beneficios sociales y el trato especial. La aplicación de esta perspectiva a la investigación. Los componentes organizacionales para la estructuración de las relaciones de servicio entre el personal en contacto y los clientes. Los beneficios sociales en el intercambio comercial relacional en los servicios microcrediticios. Las relaciones persona a persona, y la amistad comercial para desarrollar el concepto denominado interacción humana comercial personalizada.

La evolución de la teoría económica ha hecho posible la incorporación de la interacción humana en la realidad económica (Gui, 2000). Esto implica que la motivación del intercambio no solo emerge desde el propio interés, sino también desde los beneficios aportados a la contraparte (Gui, 2000): los beneficios recíprocos del intercambio como impulsor económico. A este fenómeno se le ha denominado la racionalidad social del agente, en el cual las relaciones interpersonales (interacciones humanas) tienen un valor intrínseco importante para la toma de decisiones (Ash, 2000).

El tema del intercambio comercial se puede abordar desde la teoría del RM, que establece, en términos generales, marcos conceptuales para analizar, comprender y gestionar los intercambios comerciales relacionales con los clientes. La definición dominante del RM ha sido la siguiente: Es el proceso de creación, mantenimiento y fortalecimiento de relaciones de valor con los clientes y otros grupos de interés” (Kotabe y Helsen, 2001). A través del RM se construyen interacciones comerciales duraderas con cada cliente individual (Morgan y Hunt, 1994, p. 21), y su técnica gerencial actual dominante es la administración de las relaciones con los clientes del inglés Customer relationship management CRM, la cual se ha visto favorecida por los efectos expansivos de las tecnologías de información (Sheth, 2002).

RM se realiza atrayendo, manteniendo y potenciando las relaciones con los clientes (Berry, 1983, p. 25). RM es [...] todas las actividades de marketing dirigidas hacia el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos (Morgan y Hunt, 1994, p. 22).

Palmarier, Dant, Grewal & Evans (2006), mediante un meta-análisis, demuestran empíricamente que la implementación del RM afecta positivamente el desempeño organizacional, aunque, afirman ellos, mediado por la estrategia y el contexto de cada empresa. De acuerdo con Bowen (1990) existen tres tipos de servicios cuando se cruzan con el tipo de clientes: los servicios personalizados de alto contacto (interacción humana personal) donde se produce mayor nivel de beneficios relacionales (p. ej. el microcrédito productivo, las peluquerías y la tienda de barrio), los servicios de contacto moderado no personalizado (p. ej. las lavanderías), y los servicios de contacto moderado r danzados donde predomina la velocidad, la consistencia y el precio (p. ej. las comidas rápidas, los teatros de cine y los parques temáticos).

Algunas investigaciones recomiendan que con respecto a los servicios estandarizados no se debe invertir en prácticas de RM y, en su lugar, debe haber un enfoque en la satisfacción, lealtad y competencia funcional de los empleados, así como en la monitorización del desempeño del servicio y la gestión de quejas (Kinard y Capella, 2006).

A continuación, se muestra la figura 1 donde se muestra la confluencia de las cinco perspectivas adoptadas:

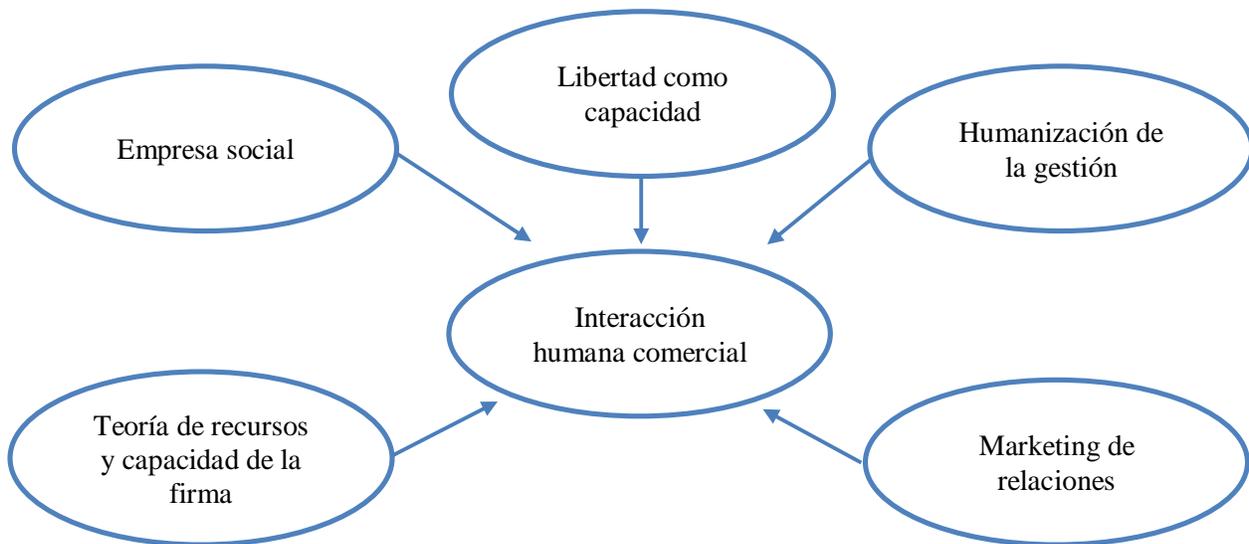


Figura 1. La interacción humana comercial en su contexto organizacional y las perspectivas conceptuales.

Fuente: Barrera (2014).

En RM la confianza se entiende como la expectativa de que “se puede contar con la palabra del otro”, y de que se emprenderán acciones positivas y beneficiosas entre las partes de manera recíproca (benevolencia). Se materializa entonces (la confianza) por la vía de las expectativas recíprocas de fiabilidad e integridad (Morgan y Hunt, 1994). Esto significa que existe una interacción marcada por la creencia del cliente de que la empresa es fiable, cumple su palabra, es sincera, íntegra y cumple con las acciones prometidas.

Se cita a la autora Forero (2016), quien sintetiza aspectos relacionados con el mercadeo: Los productos son la razón de ser de las empresas comerciales. Se dividen en dos grandes categorías: tangibles e intangibles (los servicios). En general todo producto tangible requiere de algún elemento de servicio para su venta, y esto puede aprovecharse para impartirle una gran ventaja competitiva. Lo mismo puede suceder con los servicios: se pueden complementar con productos tangibles para lograr una mayor satisfacción de los clientes. Es conveniente clasificar

los productos con el propósito de estudiarlos y poder desarrollar estrategias de mercadeo colectivas por categorías. Lo mismo puede decirse de los clientes, también se pueden clasificar para facilitar el desarrollo de estrategias de acuerdo con sus respectivos perfiles.

Los servicios poseen muchas características que se pueden aprovechar para impulsar las ventas de los productos tangibles y estos, a su vez, pueden ser un gran apoyo a las ventas de los servicios; se complementan mutuamente. La segmentación permite identificar el mercado meta y utilizar con gran eficiencia los recursos de mercadeo de la empresa. Por su parte, la diferenciación destaca el producto para que el cliente pueda apreciar sus ventajas en relación con los productos competidores. (Forero, 2016, p. 182).

La participación de mercado es un valioso indicador de gestión. Su comportamiento en el transcurso del tiempo le indica a la empresa si el desempeño del producto frente a la competencia es superior o inferior.

El valor de un producto está dado principalmente por los beneficios que le ofrece al cliente, y constituye la fuerza que lo impulsa para lograr incrementar su participación del mercado. Así mismo, el posicionamiento es un elemento clave de persuasión para que el cliente prefiera el producto.

Desde el punto de vista de mercadeo, la calidad percibida del producto facilita impartirle aquellas características que los clientes realmente valoran, y sobre las cuales se pueden desarrollar diversas estrategias de diseño. Por otra parte, el empaque es un importante elemento que hace parte integral del producto y de su posicionamiento, añadiéndole mayor placer a la experiencia de compra.

En vista de lo anterior, las estrategias del producto varían de acuerdo con su etapa en el ciclo de vida, y responder ante las señales del mercado es crucial para prolongar su supervivencia y rentabilidad.

La innovación y los nuevos productos le imparten a la marca gran valor; esto potencializa su capacidad de impulsar ventas debido a la fidelización que puede lograr en su mercado.

Es posible evidenciar que la revolución informática ha cambiado no solo las relaciones comerciales y sociales, sino también toda la industria de la publicidad y, no menos importante, las estrategias de mercado locales y globales. La libre competencia entre empresas permite que los clientes tengan una gran variedad de opciones, ofertas y precios; de hecho, el marketing le debe su existencia al emprendimiento y a la libre empresa.

5.2.4 Sostenibilidad empresarial.

A continuación, se destacan algunos aspectos sobre la sostenibilidad, a partir de los siguientes autores: Sánchez (2008), señala que la sostenibilidad no debe ser vista solo desde una perspectiva medioambiental, sino integral, es decir, como una responsabilidad social empresarial. Se afirma que la empresa debe mantenerse vital, activa y renovada que permita contribuir al bienestar económico y social. Incluye además propiciar una cultura organizacional dinámica y activa con base en la calidad, creando valor agregado, aprovechando los recursos disponibles, desarrollo personal y profesional de todos sus colaboradores que la integran.

También, conlleva a lograr un cambio a corto, mediano y largo plazo; creando la necesidad de mejorar la empresa; facilitando estilos de autoconocimiento y adquisición de nuevas habilidades y destrezas, lograr mayor control de los recursos y organización integral; trabaja en equipo, crear capacidad de autodiagnóstico y autodiseño de la estrategia empresarial.

Para el autor Maussa (2010), aborda el modelo alternativo para la sostenibilidad empresarial, planteando como síntesis: La conformación de las empresas autogestionadas constituye alternativa de solución autónoma, pues surgen de “abajo hacia arriba”, de situaciones particulares que han atravesado algunas empresas y que se han salvado de la liquidación, al convertirse los trabajadores en propietarios de los activos de cada unidad productiva. Se trata de modelos de desarrollo propios, con unas características específicas que contribuyen a la

dignificación del trabajo y de las personas. Algunas de estas experiencias son una evidencia de la falta de validez de los modelos tradicionales de desarrollo económico.

La consolidación de las relaciones de trabajo basadas en la unión de los socios - trabajadores de la empresa, es más fácil de sostener debido a su antigüedad en las empresas que entran en proceso de liquidación, lo cual evidencia los lazos que unen a estos con la nueva unidad productiva.

Es importante también el respaldo que brindan algunas organizaciones, como es el caso del Instituto Pensar de la Pontificia Universidad Javeriana, que caliza capacitaciones para los miembros de las empresas autogestionadas y además, les provee asesoría para implementar modelos de gestión administrativos y contable financieros. Esto contribuye a mejorar el desempeño de las empresas, especialmente en lo relacionado con sus necesidades de capital de trabajo. En empresas como CALDESA y Artgranco, el Instituto Pensar ha colaborado con el proceso de capacitación de los socios – trabajadores.

Lo que se presenta actualmente con algunas empresas autogestionadas, entre ellas Laminados y Derivados LAYDER, respecto al manejo administrativo es una clara visión de futuro, un norte definido, al establecer desde el punto de vista de la planeación estratégica, un proyecto de expansión, de asociación con otras empresas del sector para abrirse a mercados internacionales en función del compromiso e intenciones de crecer más por parte de los socios-trabajadores, desde la parte directiva hasta la operativa.

Las experiencias de estas seis empresas autogestionadas permiten verificar los modelos tradicionales de desarrollo que subyacen en los planes de gobierno y en los procesos de apoyo a las pymes que se han adelantado en el país. En la mayoría de los casos objeto de estudio, sus formas organizativas de trabajo, sus costumbres y, en general su cultura, han sido invisibilizadas. En las investigaciones y en el quehacer académico se privilegia los casos relacionados con la gran empresa y las unidades productivas del sector privado o público, que no pertenecen al sector solidario. Es necesario construir historias de vida de empresas y de conglomerados de trabajado-

res que enfrentan el reto de reiniciar procesos de producción en organizaciones que se ven obligadas a liquidarse para que los profesionales en formación conozcan alternativas empresariales diferentes a las tradicionales.

Las formas organizativas de trabajo predominantes en algunos casos de empresas autogestionadas no pueden ser asimiladas a las teorías administrativas foráneas propias de organizaciones modernas, las cuales no consideran las especificidades del contexto como en el caso de las seis empresas objeto de estudio.

El modelo de desarrollo que impera hoy en día está obsoleto ya que no encaja con la realidad, el crecimiento ilimitado es imposible en un planeta finito, encontrar ante una crisis mucho mayor que la económica y hay que actuar.

Las empresas se han convertido en las instituciones con mayor influencia desde que hemos cambiado los valores democráticos por las leyes de mercado. Este mayor poder, implica una mayor responsabilidad sobre sus impactos y la sociedad ya la está demandando. Las empresas son claves en la configuración de la sociedad y al mismo tiempo, se encuentran inmersas en ésta. La empresa ya no sólo es una célula económica, como institución social ayuda a configurar el modelo de sociedad por lo que hay preguntarse qué modelo de empresa es el que queremos potenciar.

Para las empresas, la sostenibilidad se presenta como una oportunidad de cambio y transición hacia una nueva forma de hacer negocios, pero también hacia nuevas formas de convivir con una sociedad y el medio que la rodea.

Analizar la influencia de los diferentes grupos de interés en el proceso de cambio que llevan a cabo las empresas para incorporar la sostenibilidad en sus estrategias , así como proponer una serie de instrumentos que impliquen mejoras en los principales procesos de cambio, el cambio de flujos de información y el cambio de cultura.

Hay muchos factores que influyen a la hora de obtener sostenibilidad empresarial, se pueden dividir en factores externos, los que están fuera del estricto control empresarial, e internos.

Tabla 2

Factores influyentes en sostenibilidad empresarial.

Factores externos	Factores internos
Precio materias primas.	Política ambiental de la empresa.
Precio energía.	Eficiencia energética y utilización de energías renovables.
Legislación.	Plan de minimización y control de residuos.
Recesión económica mundial.	Preparador y atención a las emergencias ambientales.
Conflictos armados.	Certificación de: sistema de Gestión Medioambiental.
Relaciones comerciales internacionales.	Responsabilidad social corporativa.
Nivel adquisitivo de la población.	Defensa de los derechos humanos.
Estabilidad política.	Ética profesional.
Nivel de industrialización del país.	Desarrollo profesional, atracción y retención de talentos.
Nivel de corrupción.	Certificación del Sistema de prevención de Riesgos Laborales.
Cima del país.	Buen gobierno corporativo.
de cursos naturales.	Transparencia e información en las prácticas de gestión.
Nivel de crecimiento económico.	Política de control y gestión de riesgos.
Nivel educativo.	Viabilidad económica- financiera.
Desarrollo tecnológico del país.	Certificación del Sistema de Gestión de Calidad.
Catástrofes naturales.	

Fuente: Entorno (2009).

Para el autor Mantilla (2009), la sostenibilidad permite reflexionar sobre los siguientes aspectos: Las estrategias exitosas requieren un mejor entendimiento de las implicaciones que tienen las decisiones que toma la administración. Esto incluye el análisis cuidadoso de los direccionadores clave del desempeño y la medición tanto de los direccionadores como de los vínculos entre ellos. También requiere un entendimiento claro del conjunto amplio de los impactos que son causados por las actividades corporativas y entender este impacto en el conjunto amplio de los stakeholders.

Ahora se tiene varias décadas de evidencia respecto de lo que diferencia el éxito y las fallas en esta área. Además, los avances en TI han mejorado de manera importante nuestro potencial para poner en acción la sostenibilidad corporativa. (Mantilla, 2009, p. 32).

El desempeño de la sostenibilidad comienza con el compromiso de los funcionarios principales de la compañía y con el desarrollo de la misión y la estrategia que serán implementadas. Sin embargo, que el CEO y los otros funcionarios corporativos principales establezcan el tono desde lo alto es crítico, pero no es suficiente por sí mismo. La declaración de la misión de la sostenibilidad corporativa debe ser adoptada para transmitir el compromiso corporativo a través de la organización. Luego se desarrollan las estrategias de sostenibilidad corporativa para mover a la compañía hacia la integración plena de la sostenibilidad. Tal movimiento tiene que verse como un valor corporativo nuclear, central para las operaciones de la compañía, más que como una reacción frente a las regulaciones gubernamentales actuales o pendientes. La implementación tiene que continuar mediante:

- a) Respaldo institucional de base-amplia para la estrategia de la compañía.
- b) Desarrollo de la estructura organizacional para respaldar la sostenibilidad.
- c) Desarrollo de sistemas de costeo, inversión del capital y administración del riesgo.
- d) Evaluación del desempeño y sistemas de incentivos.
- e) Sistemas de medición y retroalimentación.
- f) Sistemas de presentación de reportes y de monitoreo.

La sostenibilidad puede mejorar la competitividad internacional e incluso puede causar un examen más estrecho de los procesos de producción, resultando en diseños mejorados del producto, calidad del producto y del servicio, y eficiencia en la producción y en los rendimientos, junto con mejoramientos ambientales. Esos mejoramientos, a su vez, a menudo resultan en satisfacción y retención incrementadas de los empleados y de clientes, desempeño social y ambiental incrementado, y rentabilidad incrementada. (Mantilla, 2009, p. 67).

Las empresas deben integrar las preocupaciones sociales y ambientales dentro de todas las áreas de la organización. Generalmente es deseable que el ejecutivo principal de sostenibilidad tenga acceso directo tanto a la junta de directores como al CEO y no esté principalmente en la función legal. Las organizaciones deben proporcionar los recursos adecuados para la implementación y el control de las estrategias de sostenibilidad. Ello incluye establecer las estructuras adecuadas para la alineación eficiente de los recursos humanos con las estrategias de sostenibilidad, así como también la asignación de recursos técnicos y financieros.

La alineación de la estructura de sostenibilidad con la estrategia es crítica para el mejoramiento de desempeño de la sostenibilidad y financiero. Es importante valorar la estructura existente para decidir la mejor manera de integrar la sostenibilidad dentro de las diversas funciones y unidades de negocio, así como para decidir si se debe crear un departamento nuevo. Tercerizar ciertas funciones o usar estratégicamente la colaboración, también son factores importantes para decidir cómo se debe organizar la función de sostenibilidad. Lo que es crítico es que la estructura de sostenibilidad esté alineada a la estrategia y con los sistemas, así como fomentar que los empleados incluyan la sostenibilidad dentro de sus decisiones del día a día.

El crecimiento de los costos sociales y ambientales, así como el reconocimiento *por* parte de los administradores respecto de que necesitan administrar de mejor manera los impactos corporativos ambientales y sociales, han incrementado de manera dramática la demanda por reportes sociales y ambientales tanto internos como externos. Las auditorías internas mejoradas son necesarias para monitorear y reducir los impactos, pero las auditorías externas ofrecen beneficios adicionales. Las auditorías externas.

- a) Incrementan la confianza del *stakeholder* en la calidad de los controles, la planeación y el desempeño corporativos de carácter social y ambiental.
- b) Proveen a la administración principal con una verificación y un análisis independientes de las fortalezas y deficiencias del programa de sostenibilidad. Ofrecen confianza adicional de que los peligros y las violaciones serán minimizados. (Mantilla, 2009, p. 269).

Pasos para La implementación de La estrategia de sostenibilidad:

- a) Haga de la sostenibilidad un componente central de la estrategia.
- b) Comprométase con la sostenibilidad y construya capacidad organizacional adicional. Las acciones son más difíciles de especificar, de manera que el liderazgo distribuido es más crítico.
- c) Apóyese en procesos formales tales como control administrativo, medición del desempeño y sistemas de recompensa, según sea apropiado. Apóyese en procesos informales tales como misión, cultura y personas, según sea apropiado.
- d) Use los procesos y sistemas de sostenibilidad para aprende^r cómo hacer intercambios y cómo tomar decisiones directivas que son desafiantes. Integre la sostenibilidad en todas las decisiones estratégicas y luego introduzca sistemas y recompensas adicionales para formalizarla y respaldarla.

El liderazgo y la estrategia son componentes clave en el mejoramiento de la sostenibilidad y del desempeño financiero. El CEO comunica la importancia que la sostenibilidad tiene para la organización y establece la cultura para integrar la sostenibilidad en la toma de decisiones del día a día. Esta comunicación usualmente comienza con una declaración fuerte de la misión, la cual transmite el compromiso de la compañía para con la sostenibilidad y fomenta que los empleados consideren a la sostenibilidad como una parte importante de sus responsabilidades. El compromiso para con las preocupaciones social y ambiental tiene que ser comunicado de manera consistente tanto mediante palabras como mediante acciones. Al desarrollar las estrategias de sostenibilidad, los ejecutivos corporativos también tendrán que considerar el rol de los diversos estándares voluntarios y de la industria, de las regulaciones del gobierno y de los inversionistas sociales. (Mantilla, 2009, p. 277).

El diseño organizacional afecta el éxito de la sostenibilidad y del desempeño y financiero y debe considerar los méritos de las unidades de sostenibilidad centralizadas o descentralizadas, de las actividades que se tercericen, así como la colaboración con las ONG. Los administradores de la sostenibilidad deben tener acceso directo a los ejecutivos corporativos principales. Los

departamentos de sostenibilidad deben tener a su cargo el desarrollo y la implementación de las estrategias corporativas de sostenibilidad, así como la administración mejorada de los recursos, más que el solo cumplimiento legal. La integración de la sostenibilidad a través de la organización también puede conducir a cambio en la cultura organizacional, en la cual los puntos de vista que cada uno tenga respecto de la sostenibilidad son importantes para el desempeño financiero en el largo plazo.

Los sistemas de administración son críticos para cualquier implementación exitosa. Incluyen los sistemas de costeo, inversión de capital y administración del riesgo. Para mejorar la toma de decisiones, las compañías deben integrar las técnicas de contabilidad y de análisis financiero, incluyendo la valoración del riesgo, dentro de las decisiones de sostenibilidad. Los impactos (costos y beneficios) social y ambiental, actuales y futuros, se deben incluir en todas las decisiones corporativas, incluyendo costeo de producto, diseño de producto e inversiones de capital. Esta integración permitirá el análisis mejorado de las opciones entre mejoramientos de producto, mejoramientos de procesos y mejoramientos de capital, así como un mejor entendimiento de las incertidumbres relacionadas con las cambiantes regulaciones y tecnología.

Todos los empleados tienen que percibir al desempeño de la sostenibilidad como crítico para el éxito financiero de largo plazo de la compañía. Los incentivos basados solamente en las utilidades ofrecen la señal de que el desempeño social y ambiental no es importante. Las corporaciones deben considerar al desempeño de la sostenibilidad como una variable en la evaluación del desempeño corporativo total y ofrecerles incentivos a los empleados para que sugieran mejoramientos sociales y ambientales. Esas sugerencias en últimas conducirán a mejoramientos en las utilidades corporativas. (Mantilla, 2009, p. 278).

5.2.5 Productividad.

Con respecto a la productividad los autores Koontz y Weihrich (2013), la productividad es una de las mayores preocupaciones de los administradores. Implica medición, paso esencial del proceso de control. La medición de la productividad de los trabajadores manuales es

generalmente más sencilla que la de los trabajadores intelectuales, como los administradores. Sin embargo, la productividad administrativa es muy importante, especialmente para las organizaciones que operan en condiciones de alta competitividad.

La administración de producción se refiere a las actividades necesarias para la fabricación de productos; también puede incluir a las operaciones de compras, almacenamiento, transporte y otras. La administración de operaciones tiene un significado semejante, pues hace referencia a las actividades necesarias para producir u entregar lo mismo un servicio que un bien físico.

El modelo de sistemas de la administración de operaciones (figura 2, contiene insumos, el proceso de transformación, productos y el sistema de retroalimentación. Varias técnicas e instrumentos favorecen la productividad de las operaciones. La planeación y diseño de un producto y su producción suele implicar siete pasos. Las compañías pueden elegir entre seis diferentes tipos de disposiciones físicas de producción. Para operar el sistema, las funciones administrativas de organización, integración del personal y dirección deben ejercerse con eficacia. El control supone un sistema de información habitualmente basado en computadoras.

Entre los instrumentos y técnicas para el incremento de la productividad de las operaciones están la planeación y control del inventario, el sistema de inventario justo a tiempo, el recurso a proveedores externos, la investigación de operaciones, las redes tiempo-eventos, la ingeniería de valor, la simplificación del trabajo, los círculos de calidad, la administración de la calidad total, la manufactura esbelta y diversos métodos con apoyo en computadoras.

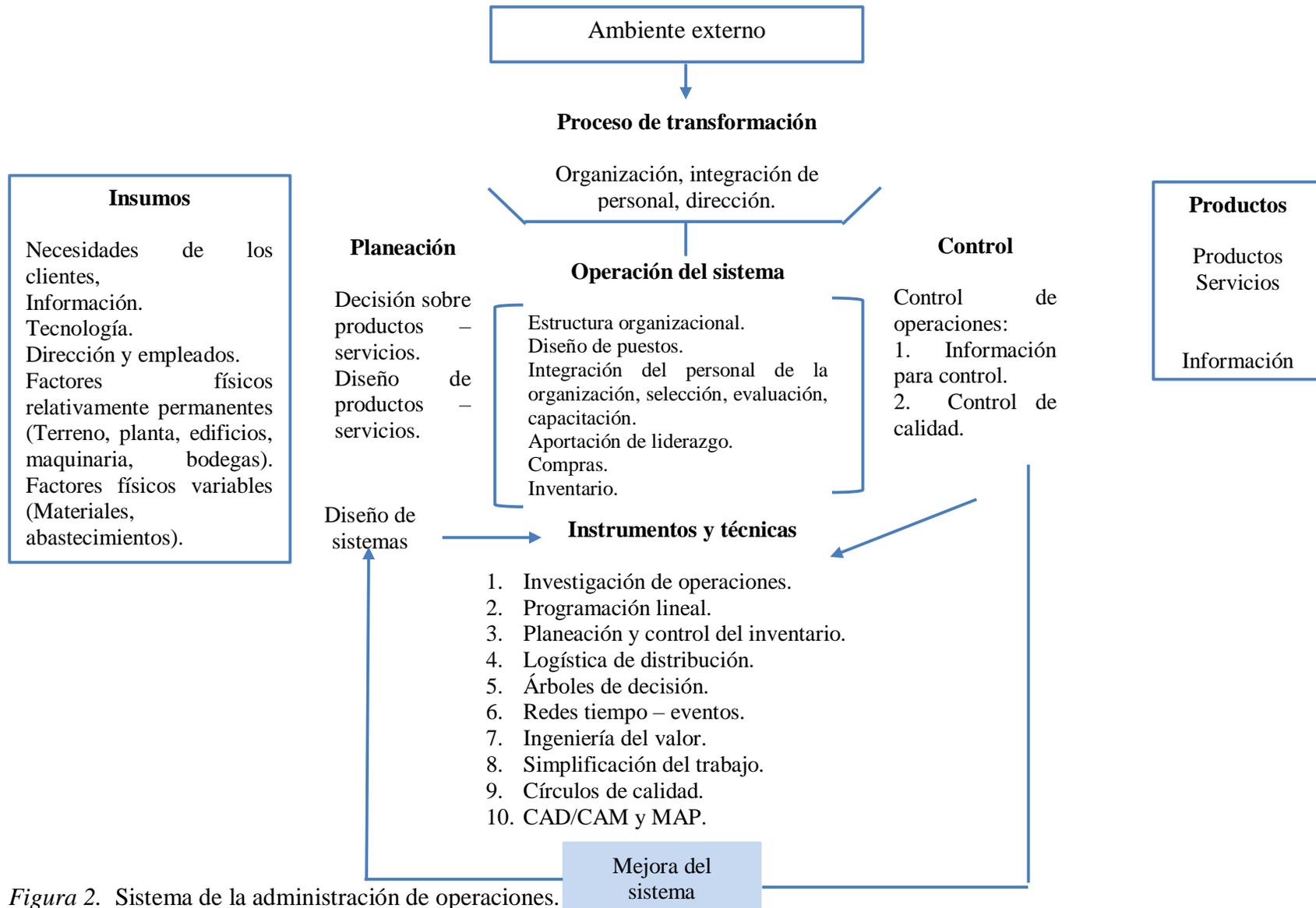


Figura 2. Sistema de la administración de operaciones.

Fuente: Koontz y Weirich (2013).

Finalmente, el concepto de productividad (ESADE, 2004), citado por Rojas (2017), señala que la productividad es la cantidad de bienes o servicios producidos por trabajador empleado. También se refiere al incremento de la producción por horas de trabajo que se analiza por medio del estudio de tiempos o medición del trabajo, pago de salarios, diseño del trabajo, entre otros (ESADE, 2004).

Existen diversos factores, externos e internos, que afectan la productividad. Los externos incluyen regulaciones del gobierno, la demanda y la competencia, todos fuera del control de la compañía. En cambio, los factores internos están directamente involucrados con el concepto de productividad que incluye (Durán, 2010):

- a) Producto: Bien tangible que proviene de un proceso de fabricación.
- b) Proceso: Conjunto de fases sucesivas u operaciones. Incluye el flujo de este,
- c) la automatización, el equipo y la selección del tipo de proceso.
- d) Inventario: Registro de bienes que tiene la organización para comercializar con ellos en un periodo económico determinado. Tener un alto inventario contribuye a reducir la productividad y un nivel bajo no abastecerá la demanda existente, por lo que debe existir un equilibrio. Existen diferentes tipos de inventarios: producto terminado, producto en proceso y de materias primas.
- e) Recurso humano: Empleados internos de la compañía. Este elemento es la herramienta central al momento de generar valor en el proceso productivo. Incluye procesos de selección, contratación, capacitación, evaluación, supervisión y remuneración.
- f) Calidad: Valor agregado en el producto o servicio ofrecido por la compañía. Se refiere a incorporar las características necesarias en el producto para satisfacer las necesidades de los clientes. Mejora por medio de la mecanización, automatización y diseño de los diferentes procesos de la organización.

Para que la organización logre un nivel de productividad eficiente, la gerencia debe garantizar que los recursos se aprovechen y se combinen de manera que se logre aumentar este factor.

El autor Drucker (2006), plantea sobre la actitud gerencial: la exigencia de una “actitud gerencial”, incluso por parte del trabajador de menos rango, es una innovación.

Ninguna parte de los recursos productivos de una industria funciona con menos eficiencia que los recursos humanos. Las pocas empresas que han sido capaces de aprovechar esta reserva, no utilizada, de las habilidades y actitudes humanas, han conseguido espectaculares aumentos en productividad y producción. En el mejor uso de los recursos humanos reside la gran oportunidad de aumentar la productividad en la gran mayoría de las empresas de modo que la gerencia de personal debe ser la primera y principal preocupación de las gerencias operativas, en vez de la gerencia de cosas y técnicas, en la cual se ha concentrado, hasta ahora, la atención.

También sabe qué es lo que determina la eficiencia y productividad de los recursos humanos en la producción. No es primordialmente la habilidad o la paga sino, sobre todo, una actitud a la cual llamamos “actitud gerencial”. Con esto se quiere decir una actitud que hace que el individuo vea su empleo, su trabajo y su producto como los ve un gerente, es decir, en relación con el grupo y el producto en conjunto.

La sociedad de las organizaciones eficaces. *“Por sus frutos los conoceréis”*. En todos los países desarrollados, la sociedad se ha convertido en *una sociedad de organizaciones*, en la cual la mayoría de las tareas sociales, si no todas, es realizada en organizaciones y por organizaciones. Éstas no existen porque sí, sino que son medios: órganos de la sociedad para ejecutar una determinada tarea social. El objetivo de las organizaciones es una contribución específica al individuo y a la sociedad. La comprobación de su desempeño, a diferencia de la de un organismo biológico, por tanto, siempre reside fuera de ella misma, lo cual significa que debemos conocer lo que el “desempeño” significa para esa organización. (Drucker, 2006, p. 21).

Retroalimentación: la clave del aprendizaje continuo: “Conocer las propias fortalezas, saber cómo mejorarlas, y saber lo que uno lo puede hacer son las claves del aprendizaje continuo”. (Drucker, 2006, p. 31).

La Cámara de Comercio de Bogotá (2013), señala que la empresa de servicios es la que se dedica a ofrecer los conocimientos y habilidades de ciertas personas en beneficio de otras personas o empresas que pagan por recibir estos beneficios

Empresa Comercializadora. Comercializar es una acción que consiste en comprar productos a empresas productoras, para luego venderlos con un margen de ganancia al consumidor o demandante del producto.

El estudio e indagación por usted realizada le debe permitir establecer la viabilidad, para la cual se determinan los objetivos, se realiza una caracterización general del mercado, se plantean posibles localizaciones, se identifican procesos productivos, se define el producto, alimento o servicio, se determinan las formas de presentación, empaques y embalajes de acuerdo a las reglamentaciones existentes y se estima en forma muy global el monto de las inversiones. Cámara de Comercio de Bogotá (2013).

La calidad del producto tiene una gran importancia ya que esta garantiza la satisfacción de las necesidades del cliente. El empresario deberá periódicamente investigar: las expectativas de sus clientes, como se sienten con el producto, que esperan de la empresa, si creen que se están haciendo las cosas bien. La calidad del producto garantiza, en parte la captación del mercado y su permanencia en el tiempo.

El proceso productivo, concebido como la línea de operaciones o transformaciones a que están sujetos los insumos hasta convertirse finalmente en producto acabado, debe ser cuidadosamente observado a fin de evitar pérdidas y ver cuales pasos agregan valor al producto y cuáles no. La idea es la de eliminar aquellos pasos del proceso que se consideren innecesarios. Cámara de Comercio de Bogotá (2013).

La competencia: Los costos de los factores varían de país a país. En determinado momento, los costos de los factores de producción favorecen a los productores de un país. Posteriormente, los productores de los otros países se vuelven competitivos como consecuencia

de la evolución económica o monetaria. Los productores de la Industria textil del Extremo Oriente casi no tenían competencia en los años 70, pero la devaluación del dólar, la fijación de cuotas de importación de productos provenientes del Japón, de Taiwan, de Hong Kong, de Singapur y de Corea del Sur y el alza de los fletes marítimos han contribuido a que la industria textil americana entre de nuevo en la competencia internacional. Brilman (1998).

Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que la estrategia industrial nacional frente a la competencia extranjera se lo permita. Además, es preciso tener en cuenta toda la competencia: la competencia visible,- es decir, la de los fabricantes de productos similares, y la competencia invisible, o sea la de quienes ofrecen productos sustitutivos.

El capital. Varios factores relacionados con el capital pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa. Brilman (1998).

- a) La subcapitalización, que tiene como corolario el hiperendeudamiento, arrastra a la empresa a abusar de la deuda, sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo.
- b) La falta de capital de trabajo (que puede ser una consecuencia de la subcapitalización) amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores en crecimiento. La empresa pierde terreno con respecto a la competencia, sus márgenes disminuyen, su problema de capital de trabajo se acentúa.
- c) El costo de capital, si es demasiado elevado, amenaza la viabilidad económica de la empresa incapaz de Invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad intrínseca superior al costo de capital. La inflación disminuye la rentabilidad al aumentar los costos. Los gobiernos tienden a combatir la inflación aumentando las tasas de interés, lo cual eleva el costo de capital. Así, vimos que el período de inflación posterior a la crisis del petróleo de 1973 inició una serie de quiebras de empresas en todas las economías occidentales.
- d) La división del patrimonio entre accionistas con objetivos divergentes puede bloquear las decisiones de inversión. En esta forma, las desavenencias entre los accionistas amenazan la supervivencia de la empresa en un medio ambiente dinámico. Brilman (1998).

Mediante una acción de refuerzo, la empresa que se halla en peligro busca atenuar las causas de sus debilidades; por medio del redespigie hacia otros mercados o productos, intenta escapar de estas causas: y, en fin, ejerce presión política sobre los organismos profesionales y sobre sus públicos tratando de obtener una protección más o menos durable. Refuerzo, redespigie y acción política constituyen los tres pilares de la estrategia de supervivencia. Sallenave (1998).

Conviene ser cuidadoso en el diagnóstico, pues el hecho de que el producto no se venda puede ser el resultado de una crisis coyuntural que afecta a la economía del país; de una crisis estructural en el sector industrial o comercial de la empresa; o, verdaderamente, de una crisis específica de dicha empresa.

Las estrategias de refuerzo son tanto más eficaces cuanto más específica es la crisis. Sallenave (1998).

Tabla 3

Las estrategias de supervivencia.

Políticas tipo	Modos estratégicos de supervivencia		
Factores de supervivencia Producto	<i>Refuerzo:</i> Mejora del producto o servicio Análisis de valor Publicidad del producto Ampliación de la gama Búsqueda de nuevos canales de distribución	<i>Redespigie:</i> Diferenciación del producto Subcontratación Investigación y desarrollo: nuevos mercados Diversificación	<i>Acción política:</i> Proteccionismo Licencias de importación Cuotas de importación Normas de seguridad Monopolio estatal
Mercado	Segmentación del mercado Publicidad Búsqueda de nuevos usos para el producto	Exportación Abastecimiento en el extranjero Venta de servicios relacionados con el producto Venta de "packages": licencias, franquicias, fábricas "llave en mano"	Campañas publicitarias Ventas subsidiadas Alivios tributarlos Subsidios por no-producción (agricultura) Reglamentación de precios Proteccionismo
Tecnología	Investigación y desarrollo Concesión de licencia	Investigación y desarrollo de	Subsidio de Investigación Obligación de contenido

Políticas tipo	Modos estratégicos de supervivencia		
	Fusión, sociedades en copropiedad ("joint-venture")	tecnologías conexas Fabricación bajo licencia	local Licencias obligatorias
Competencia	Control de costos Imitación Control de los canales de distribución Publicidad Adquisición Inversión en capacidad de producción 4%	Diferenciación del producto Segmentación del mercado Especialización Acuerdo de no competencia (si la ley lo permite) Producción en el extranjero	Cuotas de Importación Diferentes normas para frenar las Importaciones Devaluación Subsidios diversos Ley "anti-trust"
Capital	Emisión de acciones Préstamos Aplazamiento de cuentas por pagar Disminución de los dividendos Participación de sociedades de Inversión ("venture capital")	Fusión Venta	Préstamos garantizados Solicitud a organismos de ayuda a las empresas en dificultades
Personal	Renegociación de la convención colectiva Fórmulas de participación Jubilaciones anticipadas	Despido colectivo Enganche temporal Subcontratación en el extranjero	Subsidios de empleo

Fuente: Sallenave (1998).

5.3 Marco conceptual

Capacidad máxima: indica el mayor volumen de productos que es posible producir empleando los equipos a plena capacidad, independientemente de los costos de producción que se causen. Cámara de Comercio (2013).

Cientes externos: son personas ajenas a la organización, con necesidades, deseos, problemas y expectativas, que podemos satisfacer con nuestro producto - servicio. Schnarch (2009).

Cientes internos: son los otros funcionarios de la empresa a quienes entregamos los resultados de nuestro trabajo, para que puedan hacer el suyo. Schnarch (2009).

Desarrollo del mercado: es un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados; esto puede hacerse mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución diferentes. Schnarch (2009).

Efectividad: calcula en qué grado se han alcanzado las metas, es decir, el logro de participación en el mercado, el crecimiento o la satisfacción de las expectativas de los clientes o propietarios. Schnarch (2009).

Eficiencia: evalúa la razón de rendimiento sobre los recursos utilizados. Algunos ejemplos son el retorno de la inversión, la productividad de las ventas o la rentabilidad de las mismas. Schnarch (2009).

Estrategia intensiva: esta estrategia busca establecer directa o indirectamente el mayor número de puntos de venta posibles por lo general; se utiliza para productos de primera necesidad, productos de compra impulsiva y productos de compra urgente. Schnarch (2009).

Estrategia selectiva: esta estrategia busca recurrir a cierto nivel del canal y se eligen no a todos sino a los que le generen más valor como distribuidores; por lo general se utiliza para productos de compra reflexiva. Schnarch (2009).

Innovación tecnológica: cambio que se realiza tanto en la tecnología como en la técnica de los procesos productivos. Cámara de Comercio (2013).

Marketing estratégico: el marketing estratégico consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole al productor una ventaja competitiva sustentable. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o senados. Schnarch (2009).

Marketing operativo: el marketing operativo debe traducir en acciones concretas los resultados que surgen del análisis estratégico anterior. Estas acciones tienen que ver con decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es hacer conocer y valorizar las cualidades que distinguen a sus productos y servicios, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. Schnarch (2009).

Marketing relacional: Como producto de estas consideraciones se plantean nuevas formas de hacer marketing, como el relacional, que ha sido definido como el proceso social y directo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes. Algunos autores le llaman marketing uno por uno para referirse a algo similar. Se relaciona con un cliente por vez en lugar de concentrarse en la participación en el mercado y nutre esas relaciones por medio del marketing relacional. Todo ello nos lleva a pensar en la necesidad de un verdadero enfoque del servicio, entendida como una manera de pensar y actuar de la organización. Es volcar la empresa hacia el cliente interno y externo, creando y manteniendo una cultura y actitud del servicio, garantizando que cada contacto con el cliente sea óptimo. Schnarch (2009).

Producto: un producto (tangibles o intangibles), es algo que tiene valor para alguien. Puede incluir cualquier cosa ofrecida para su atención, adquisición o consumo e incluye ideas, bienes, servicios, lugares, organizaciones o personas, con valor, o sea que pueden satisfacer una necesidad o deseo, llenar un requerimiento o proporcionar un beneficio para algunas personas o empresas que están dispuestas a lograr lo que se ofrece, es decir, dispuestas a realizar un intercambio. Schnarch (2009).

Programas de distribución: la problemática de la distribución consiste en determinar los canales e intermediarios más adecuados para hacer llegar los productos de las PYMES a los clientes potenciales de los mercados objetivos. En el caso de intangibles se habla de intermediación, argumentando que sólo existe el canal de ventas, por donde fluye el derecho a uso del servicio, el pago de los mismos y aspectos de información y promoción (franquicias, agentes, corredores, canales electrónicos). Schnarch (2009).

Promoción: tarea de informar, persuadir e influir en los individuos para elegir cierto producto o servicio. Schnarch (2009).

Servicio al cliente: es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Schnarch (2009).

5.4 Contexto geográfico, ubicación proyecto

El Municipio de San José del Guaviare, Capital del departamento del Guaviare, está localizado en la parte norte del Departamento del Guaviare. Limita al norte con el Departamento del Meta, al Sur con los Municipios de Calamar y El Retorno, al Oriente con el Departamento del Guainía, al Occidente con el Departamento del Caquetá. Fue fundado en 1938 y elevado a la categoría de Municipio mediante Decreto N° 1165 del 7 junio de 1976, cuenta con una extensión de 16.178 Km², representando el 30,5% del territorio departamental. (Alcaldía de San José del Guaviare, 2016).

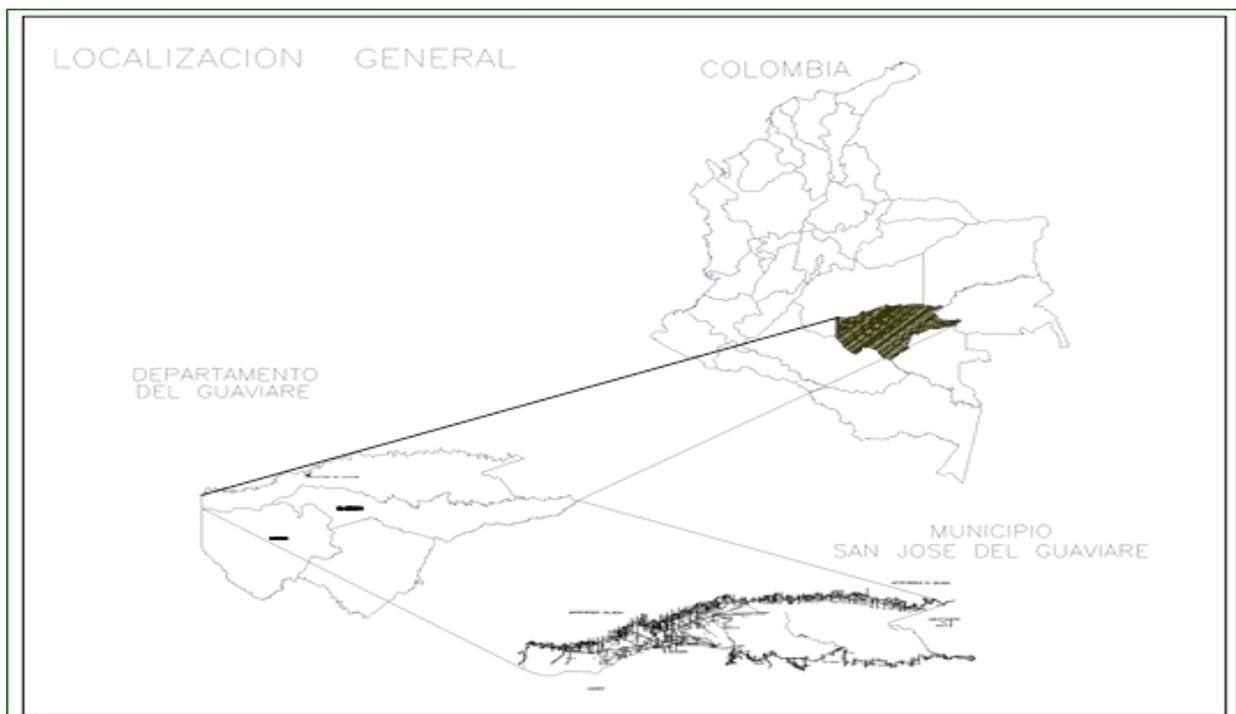


Figura 3. Ubicación geográfica San José del Guaviare.

Fuente: (Alcaldía de San José del Guaviare, 2016).



Figura 4. Departamento del Guaviare.
Fuente: (Alcaldía de San José del Guaviare, 2016).

San José del Guaviare es la capital del departamento del Guaviare y se encuentra en la parte más al norte del Guaviare; limita por el sur con los municipios de Retorno y Calamar, por el norte con el departamento del Meta, por el occidente con el departamento de Caquetá y por el oriente con el Departamento de Guainía. Se halla entre una franja que sigue el curso de los ríos Guayabero y Guaviare.

Su territorio tiene un 21.6% de extensión enmarcado dentro de la legislación ambiental (Zona de reserva Forestal de la Amazonía y Áreas de Manejo Especial) y el 62.4% de su territorio son Resguardos indígenas, tan solo el 16% del Municipio es el Área legalmente constituida (zona rural) y es el área en donde el Estado ha concentrado la mayor parte de sus

servicios. El área que quedo como Reserva Forestal está dentro del designado Distrito de Manejo Integrado de los recursos Naturales de Ariari– Guayabero.

El Municipio cuenta con 127 veredas rurales, 2 corregimientos y 27 barrios urbanos para un total en extensión geográfica de 16.178 Km² de los cuales 1.660.900 hectáreas, que corresponde a más o menos el 30% del territorio departamental, pertenecen al área urbana y 263.750 Hectáreas pertenecen a la ruralidad del municipio. Además, el municipio cuenta con 13 resguardos indígenas constituidos: Panuré, Refugio, Barrancón, la Fuga, la María, Caño Negro, Nukak, Barranco Colorado, Barranco Ceiba, Arawato, Corocoro, Cachiveras de Nare, y la Rompida.

Tabla 4
Población por ciclo vital.

POBLACIÓN POR CICLO VITAL				
Ciclo vital /Años	2012	2013	2014	2015
 Primera Infancia	5.122	6.871	7.545	7.545
 Infancia	5.419	5.878	5.816	5.790
 Adolescencia	5.606	6.054	5.726	5.726
 Juventud	7.147	8.088	8.115	8.130

Fuente: Sisben. 2015.

Dimensión ambiente natural. El municipio al estar ubicado en la zona de frontera entre la región de la Orinoquia y la Amazonia cuenta con variedad de riquezas naturales, paisajísticas y culturales que constituyen una oportunidad para el desarrollo regional y un reto para la administración en cuanto a la necesidad de buscar el aprovechamiento de los recursos mediante modelos de producción sostenible.

Las dinámicas de ocupación del territorio han afectado de manera directa en la dimensión ambiental, lo que se evidencia en los indicadores de tala de bosques que amenazan la supervivencia de especies e inician procesos de degradación en los suelos.

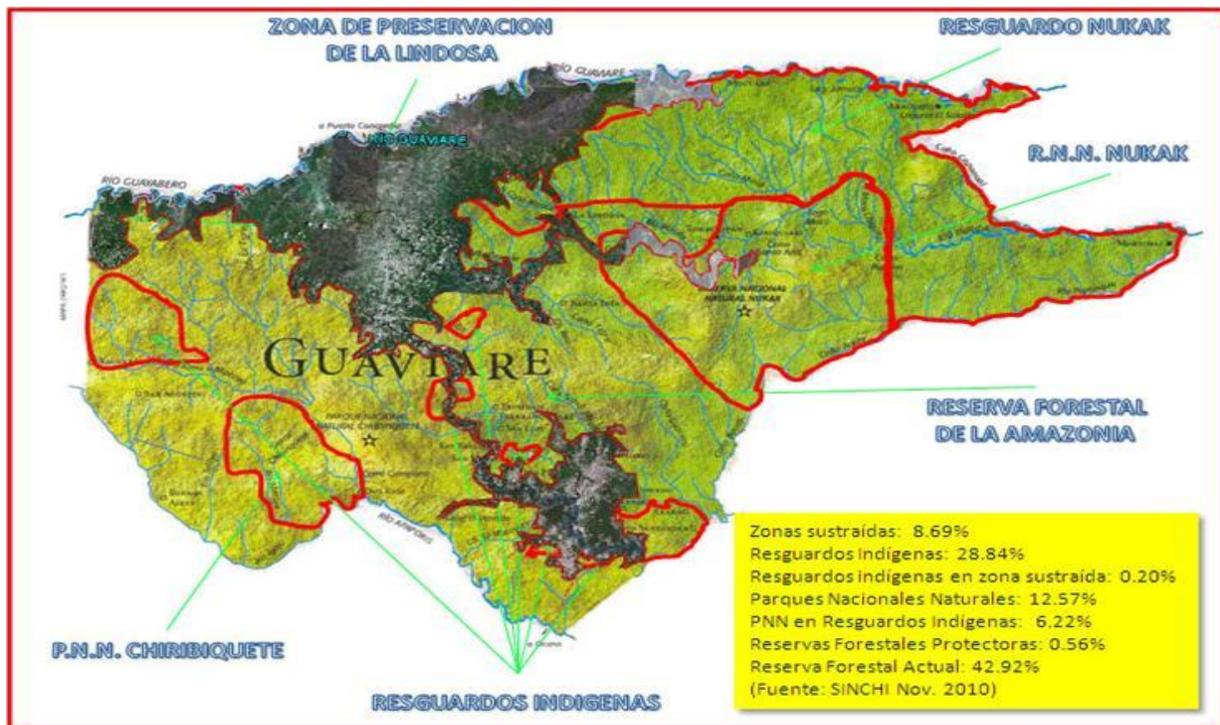


Figura 5. Dimensión ambiente natural.

Fuente: (Alcaldía de San José del Guaviare, 2016).

Otra de las problemáticas que afectan al municipio en la dimensión ambiental, son los cultivos ilícitos, los cuales han incidido de manera directa de las altas tasas de deforestación que se han registrado durante los años anteriores.

El Municipio de San José del Guaviare está ubicado en el norte del departamento. Limita al norte y occidente con el Departamento del Meta, al sur con los Municipios de El Retorno y Calamar y al oriente con el Departamento del Vichada. Tiene una extensión territorial de 16.912 Km² y una densidad poblacional de 4,5 habitantes por Km².

El municipio está organizado administrativamente en la cabecera municipal con 27 barrios, en la zona rural 128 veredas, 11 resguardos indígenas, 28 centros poblados y dos corregimientos Charras – Boquerón y Capricho. A nivel de la cabecera municipal se han creado asentamientos temporales no legales de población en movilidad o víctimas.

Tabla 5
 Índice demográfico.

Índice Demográfico	Año		
	2005	2015	2020
Población total	53,994	64,555	67,191
Población Masculina	28,012	32,949	31,606
Población femenina	25,982	31,606	35,585
Relación hombres: mujer	107.81	104.25	89

Fuente: DANE (2016).

Según proyecciones del DANE, en el año 2016 el municipio cuenta con una población total de 64.555 habitantes, de las cuales el 49% son mujeres y el 51% son hombres. Sus habitantes están ubicados un 67% en el área urbana y en un 31% en el área rural.

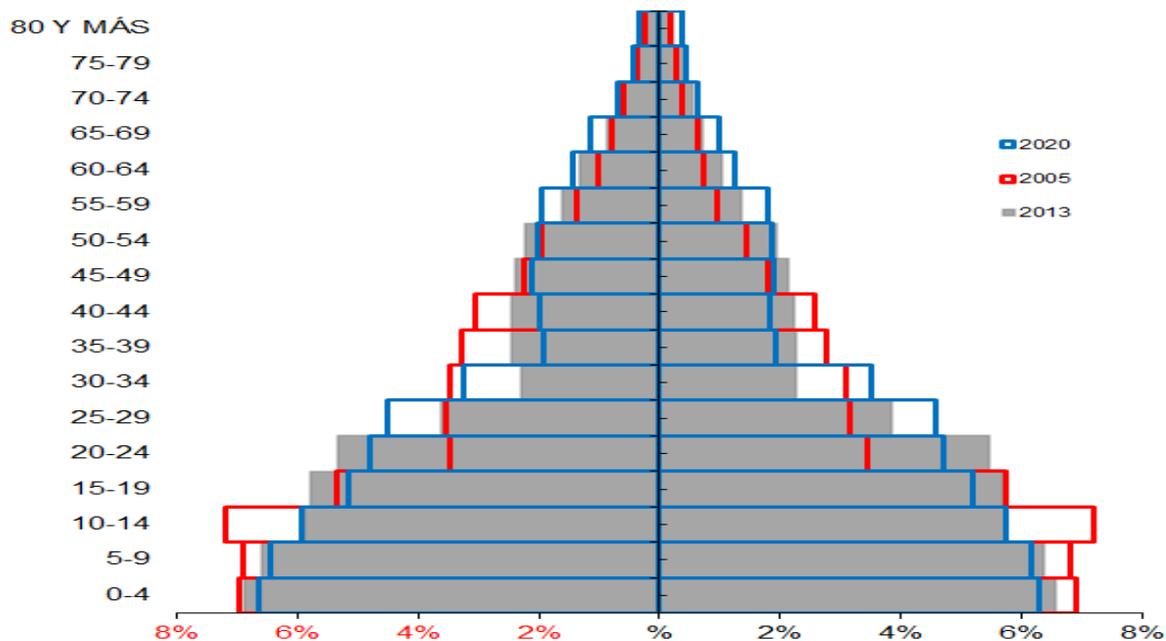


Figura 6. Pirámide poblacional del municipio de San José del Guaviare, 2005, 2014 y 2020.
 Fuente: DANE (2016).

Para el municipio de San José de Guaviare se observa una pirámide poblacional tipo progresiva, con una base ancha, propia de poblaciones jóvenes y con fuerte crecimiento. En todos los grupos de edad se observa mayor proporción de hombres con respecto a las mujeres.

Tabla 6

Otros indicadores de estructura demográfica en el municipio de San José del Guaviare, 2005, 2014, 2020.

Indicadores	2005	2014	2020
Razón de hombre: mujer	107.8	105	103
Razón de niños: mujer	62	56	55
Índice de infancia	42	38	37
Índice de Juventud	25	30	29
Índice de vejez	4	4	5
Índice de envejecimiento	8	11	14
Índice demográfico de dependencia	83.5	73	73.3
Índice de dependencia infantil	77.1	66	65.9
Índice de dependencia de mayores	6.43	7	8.74
Índice de Friz	238.0	268	259.0

Fuente: DANE (2016).

6. Diagnóstico de la empresa

6.1 Elaborar un diagnóstico administrativo para identificar los problemas que está presentando la empresa por parte de la gerencia de la Comercializadora López Supermercado San José del Guaviare

6.1.1 Encuestas a clientes.

Encuesta dirigida a los clientes de la Comercializadora López Supermercado San José del Guaviare, con el propósito de conocer la prestación de los servicios, reclamaciones y procesos de mejoramiento para afianzar su fidelidad.

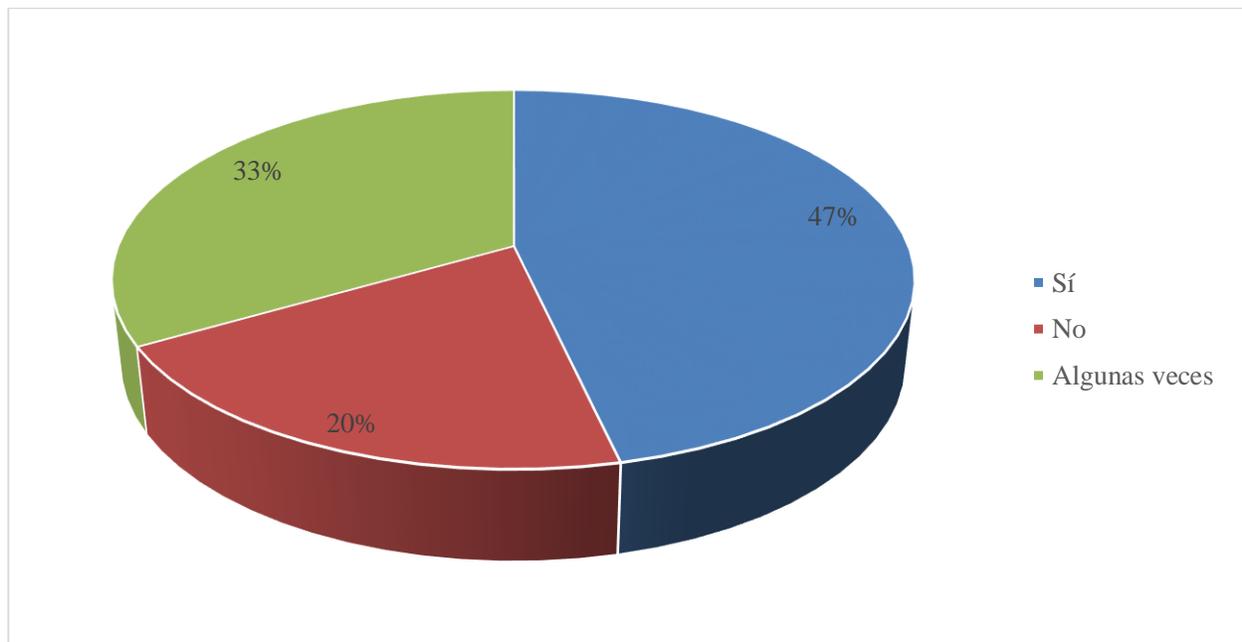


Figura 7. ¿Está usted satisfecho con los productos y servicios de la comercializadora López Supermercados San José del Guaviare?

De acuerdo a la pregunta ¿Está usted satisfecho con los productos y servicios de la comercializadora López Supermercados San José del Guaviare? Los encuestados manifiestan: si, el 47%; no, el 20% y algunas veces, el 33%. Significa que tanto los productos como servicios

deben establecer condiciones de calidad y aceptación del cliente; que le permita tener éxito en todas estas actividades y emprender esfuerzos enormes y grandes, mediante la motivación, compromiso y participación activa de todos sus integrantes para mantener los actuales clientes y la consecución de otros.

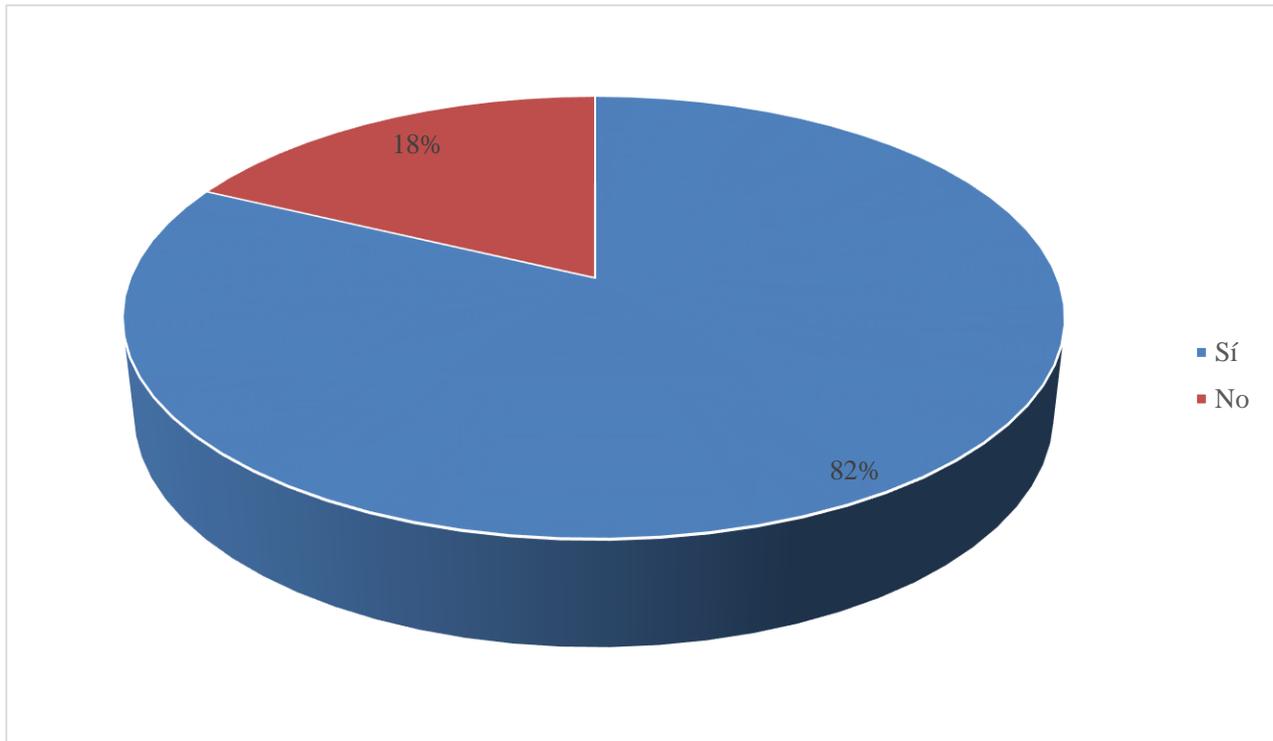


Figura 8. ¿Recibe usted un servicio amable por parte de los colaboradores de la empresa?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Recibe usted un servicio amable por parte de los colaboradores de la empresa? Los encuestados manifiestan: si, el 82% y no, el 18%. El tema del servicio se convierte en algo de relevancia y palpitante actualidad. Y esa es la razón por la cual la atención amable, oportuna a manos de todos sus colaboradores que la integran. Por consiguiente, se necesita comprender la razón de ser del trabajo, entender el verdadero sentido de lo que a diario se realiza. Esta compilación de hechos y actitudes, permitirá a través de una agradable experiencia laboral y profesional, garantizando de esta manera la fidelidad del cliente.

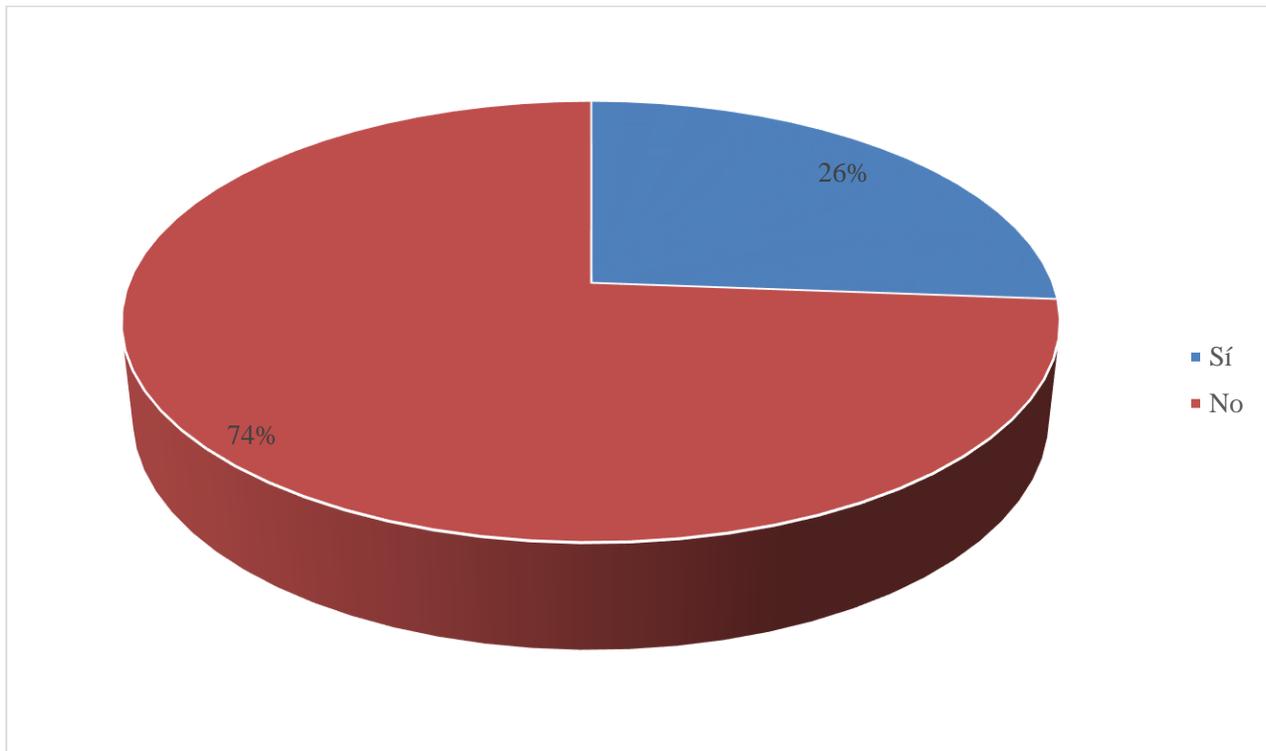


Figura 9. ¿Ha tenido peticiones, quejas y reclamos por algún producto o servicio que le ofrece la empresa?

Dada la pregunta ¿Ha tenido peticiones, quejas y reclamos por algún producto o servicio que le ofrece la empresa? Los encuestados manifiestan: si, el 26%, no, el 74%. Estos aspectos, requieren realizar procesos que conlleven a enfrentar la realidad, pensar a largo plazo, asumir responsabilidad, medir la satisfacción del cliente, tener en cuenta el número de quejas, sus soluciones, respuestas, fallas, garantías, devoluciones, productos no conformes, presupuesto, acciones, evaluación y seguimiento; recopilar información y analizar cuidadosamente para dar respuesta ágil y oportuna en la peticiones, quejas y reclamos.

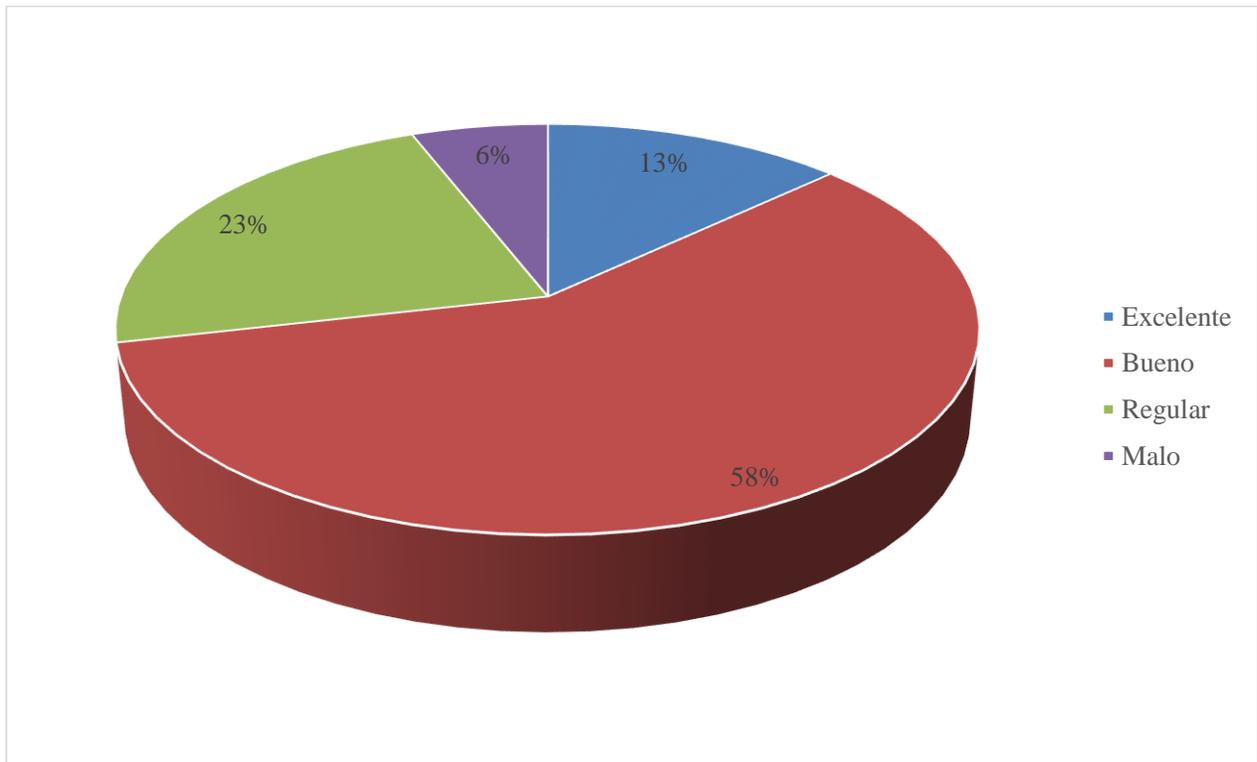


Figura 10. ¿El trato por parte de los empleados es?

En relación con la pregunta ¿El trato por parte de los empleados es? Los encuestados manifiestan: excelente, el 13%; bueno, el 58%; regular, el 23% y malo, el 6%. En este aspecto, cabe indicar que el servicio depende ante todo de la conducta del personal que atiende al cliente. Así mismo, el servicio está diseñado para la conveniencia del cliente, más que para la conveniencia de la empresa. Si un cliente queda satisfecho por haber recibido un trato agradable y ameno habrá habido mal servicio y no vuelve a la empresa.

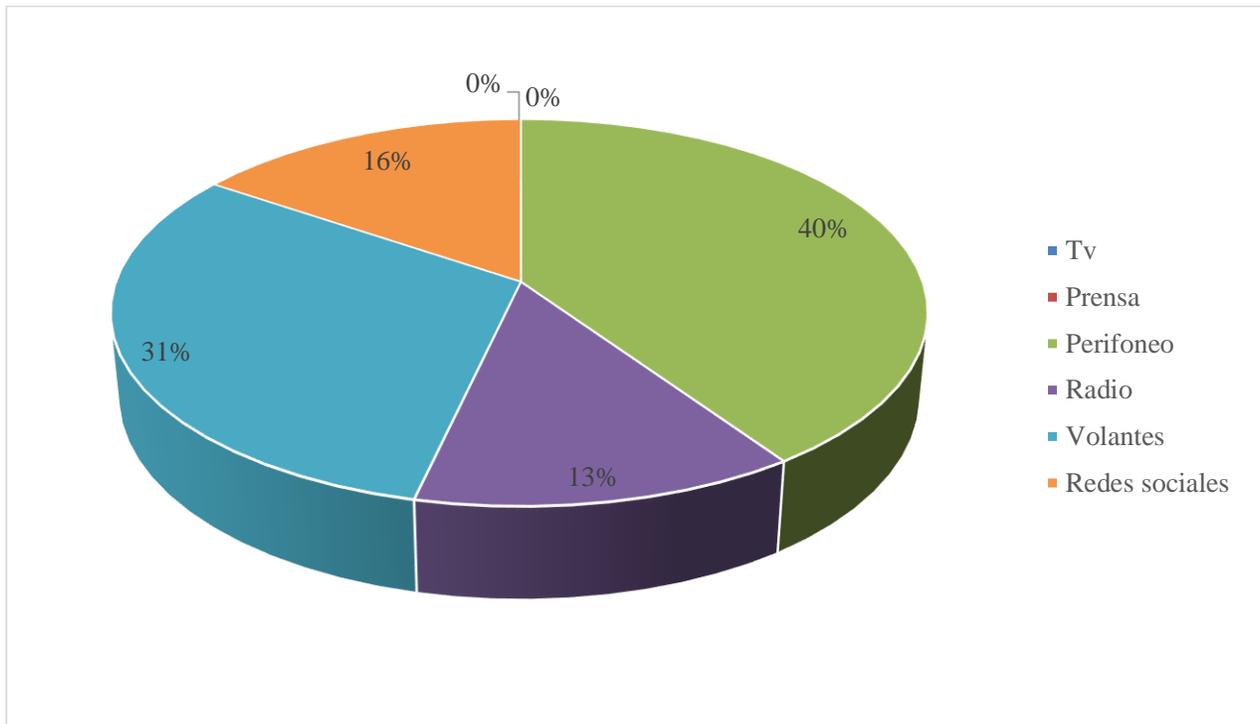


Figura 11. ¿Por cuál de los siguientes medios de comercialización, conoce los productos y servicios de la empresa?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Por cuál de los siguientes medios de comercialización, conoce los productos y servicios de la empresa? Los encuestados manifiestan: Perifoneo, el 40%; radio, el 13%; volantes, el 31% y redes sociales, el 16%. Establecer políticas efectivas para dar a conocer los productos y servicios de la empresa que la actividad de mercadeo constituya la columna vertebral de la empresa; garantizando que los demandantes conozcan los productos y servicios de la organización. De ahí, que trabajar la promoción y publicidad, utilizando todos los medios de comercialización, conlleva a servir al cliente y satisfacer sus expectativas, gustos y preferencias.

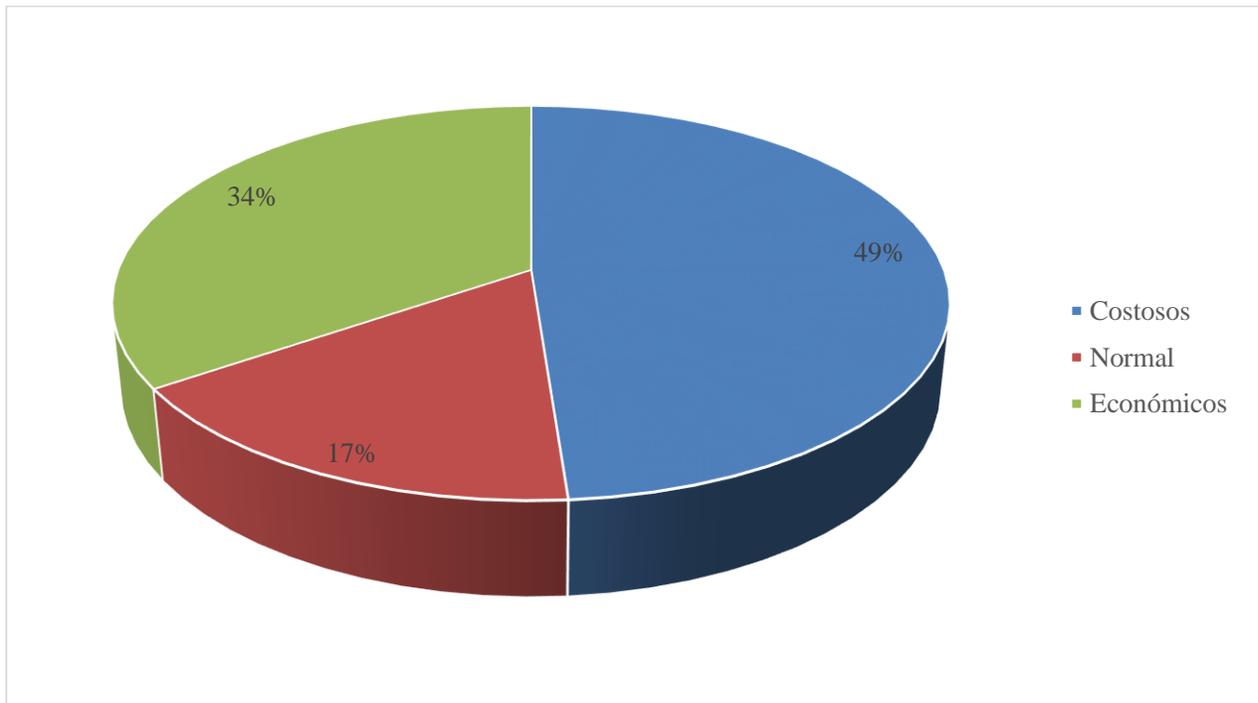


Figura 12. ¿Considera que los productos o servicios que adquiere en la empresa son?

Dada la pregunta ¿Considera que los productos o servicios que adquiere en la empresa son? Los encuestados manifiestan: costosos, el 49%; normal, el 17%; económicos, el 34%. Todos los beneficios de los productos o servicios, requieren establecer costos justos; logrando con ello cumplir con las expectativas del cliente. Dicha estrategia competitiva es una efectiva técnica de mercadeo moderno y se convierte en un objetivo, función o filosofía verdadera de sostenibilidad y competitividad empresarial.

6.1.2 Encuesta a colaboradores.

Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Comercializadora López Supermercado San José del Guaviare, con la finalidad de conocer e identificar los aspectos administrativos que limitan sus operaciones, las formas como enfrentan los problemas de servicio, gestión de reclamaciones y comercialización.

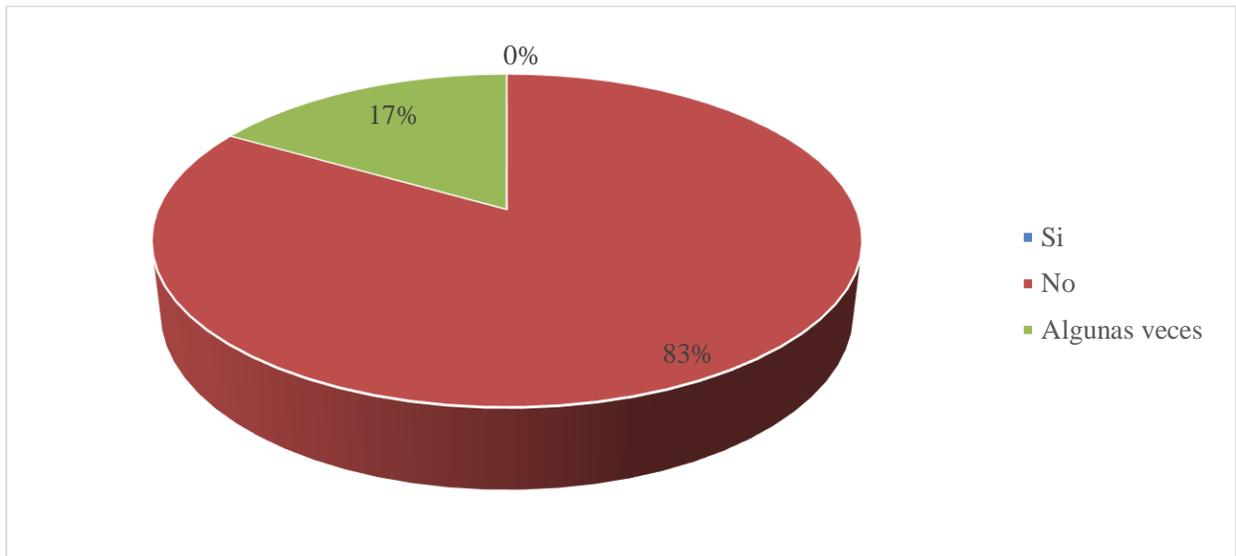


Figura 13. ¿La empresa tiene definidas metas y objetivos globales?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿La empresa tiene definidas metas y objetivos globales? Los encuestados manifiestan: no, el 83%, algunas veces, el 17%. Tanto las metas como objetivos deben ser significativos y desempeñar el doble papel y elemento motivador; de forma que sean comprensibles, claras, precisas y aceptadas por los responsables de lograrlos y mediante una administración eficiente en todas las áreas funcionales de la empresa que contribuyan desde luego al logro organizacional total.

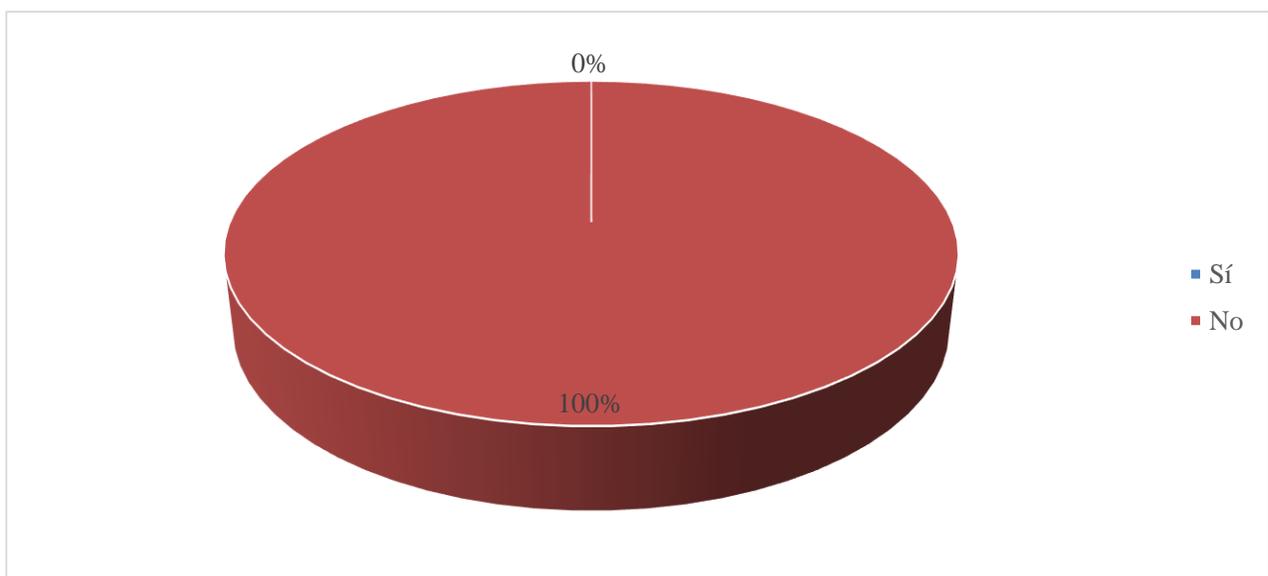


Figura 14. ¿La empresa conoce e identifica la estrategia de la competencia?

En relación a la pregunta ¿La empresa conoce e identifica la estrategia de la competencia? Los encuestados manifiestan en un 100% que no. Es un aspecto muy relevante que se debe analizar y decidir cómo reaccionar ante las medidas de la competencia para minimizar los efectos de la misma. Por tanto, las decisiones que se tomen dependerán de la estructura del mercado y por ende las relaciones entre las empresas. En el contexto local, nacional e internacional, se caracteriza por cambios pertinentes, su influencia y presiones a donde llegan los productos y servicios de las actividades.

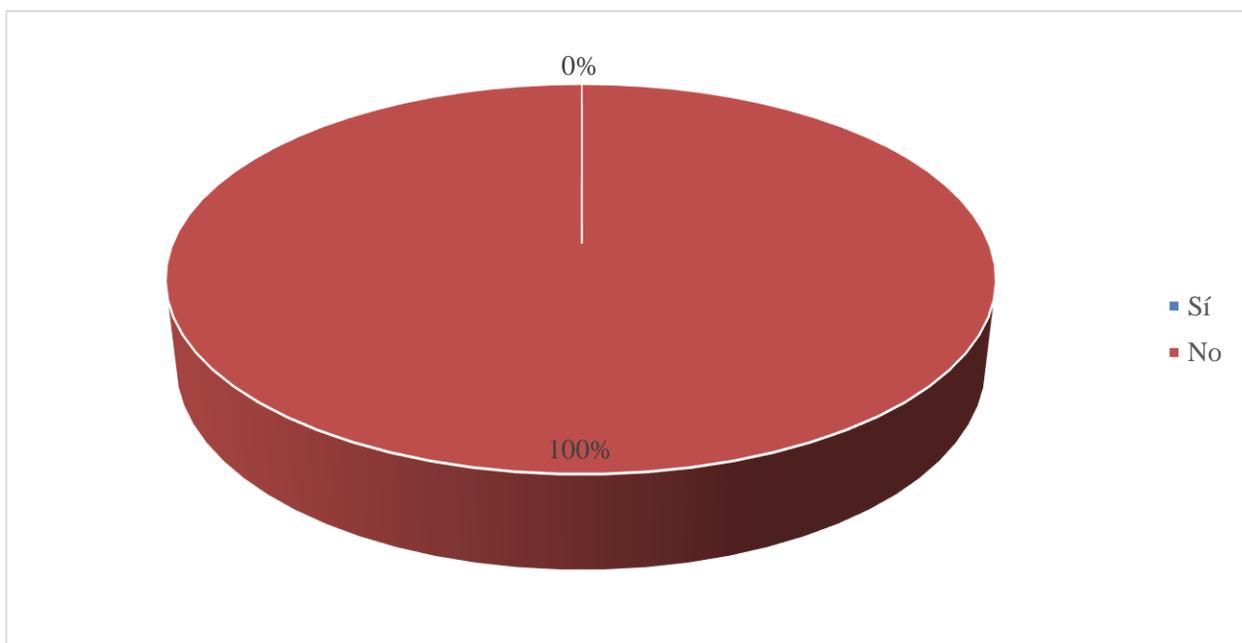


Figura 15. ¿Existe planeamiento de actividades a corto, mediano y largo plazo?

De acuerdo a la pregunta ¿Existe planeamiento de actividades a corto, mediano y largo plazo? Los encuestados manifiestan en un 100% que no. Como estrategia que garantice el éxito futuro de la empresa, se requiere programar y planificar a corto, mediano y largo plazo, que permita establecer, promover y obtener relaciones duraderas; desarrollando su propia gestión y procesos con todos los participantes que conlleve a proporcionar en forma sostenible buenas ventas, mediante la posición que se está construyendo de la misma empresa.

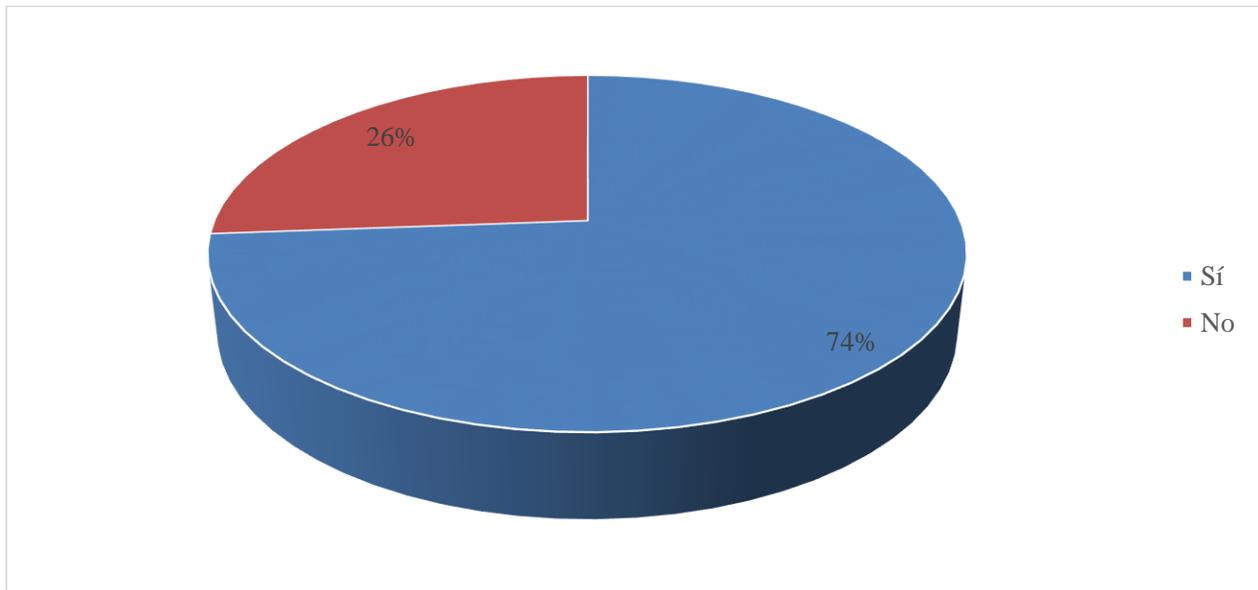


Figura 16. ¿Cree usted que la estructura organizacional es funcional?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cree usted que la estructura organizacional es funcional? Los encuestados manifiestan: si, el 74% y no, el 26%. Para poder operar en condiciones de cambio en las estrategias, se debe plantear una estructura funcional acorde con las necesidades de la empresa, respondiendo a los propósitos o fines planteados. La estructura debe ofrecer ventajas en el sentido de que todos sus colaboradores tengan y se dediquen a realizar actividades específicas y tengan una línea de dependencia o autoridad única.

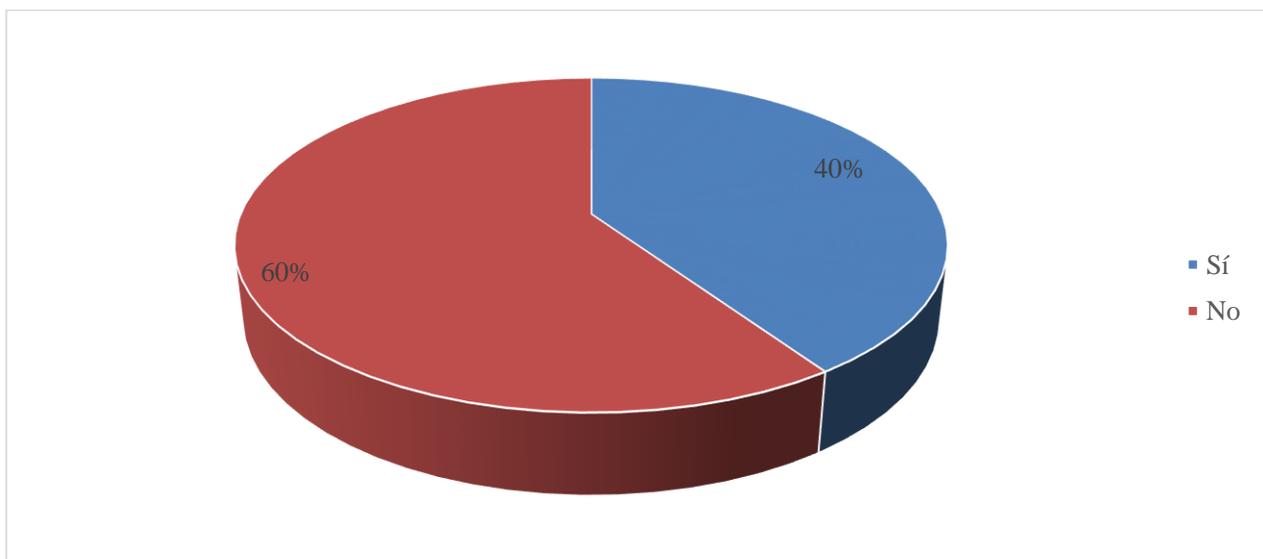


Figura 17. ¿Considera usted que la empresa posee liderazgo?

De acuerdo a la pregunta ¿Considera usted que la empresa posee liderazgo? Los encuestados manifiestan: sí, el 40% y no, el 60%. Establecer un liderazgo productivo y habilidades, permitirá una mayor confianza en su propia capacidad, motivar, dirigir a los demás, desarrollar destrezas y habilidades, realizar un trabajo armónico y dinámico, toma de decisiones acertadas, comunicación asertiva. Es decir, hacer que todo el equipo de colaboradores desee seguir la misma dirección y ser productivos y competitivos en cada una de las actividades que ejecutan.

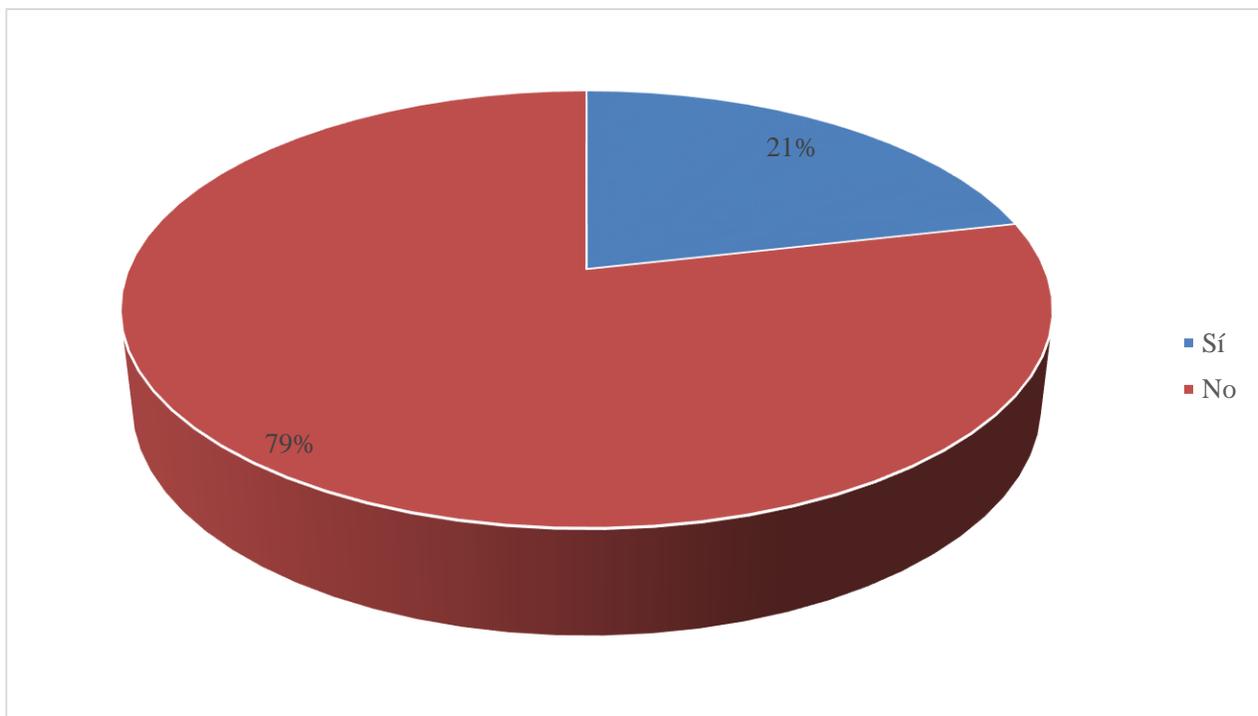


Figura 18. ¿La comunicación interna es funcional?

Dada la pregunta ¿La comunicación interna es funcional? Los encuestados manifiestan: sí, el 21% y no, el 79%. Las medidas que permitan lograr una mayor satisfacción al cliente se debe enfocar en la comunicación como área relevante en la orientación al cliente. Se debe tener presente en la comunicación interna funcional conlleva a escuchar con eficacia, hacerse oír, considerar el significado del lenguaje corporal y utilizar una lista de comprobación para mejorar su comunicación escrita. Además, debe ser un proceso en dos direcciones (personal y oyente).

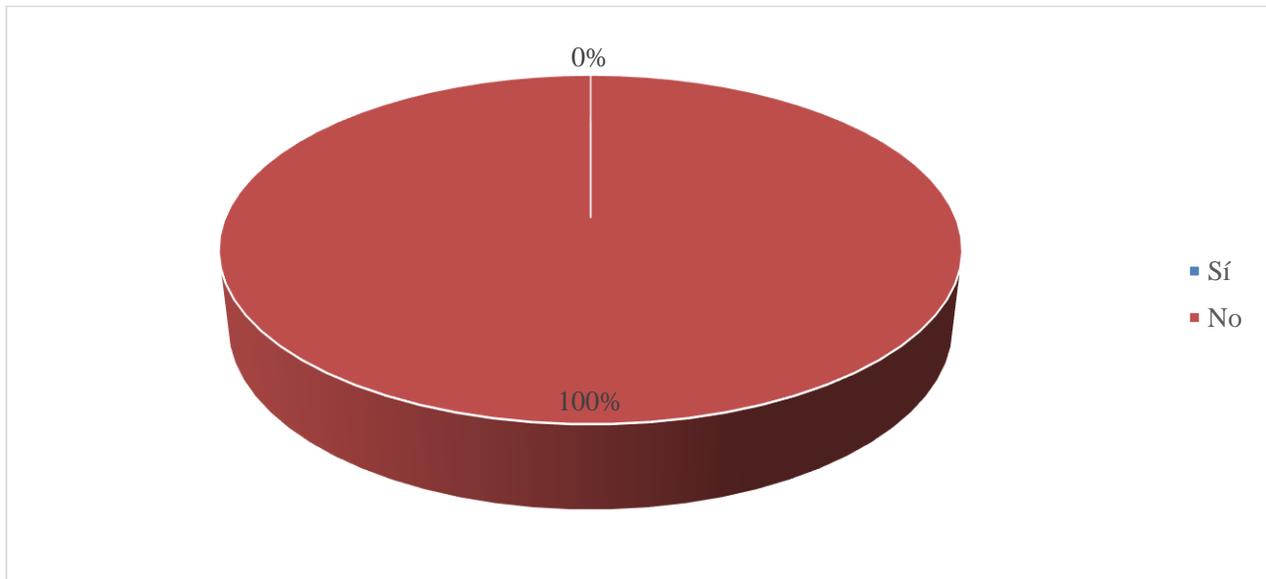


Figura 19. ¿Las metas y objetivos son conocidas por todos los colaboradores que la integra?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Las metas y objetivos son conocidas por todos los colaboradores que la integra? Los encuestados manifiestan en un 100% que no. Los objetivos y metas establecidas por la empresa deben ser conocidas por todo el talento humano que la integra; lo cual presenta ventajas significativas para la consecución de las mismas. Establecer objetivos y metas; conllevan a una mejor posición en el mercado, rentabilidad, productividad, innovación, responsabilidad gerencial y social, actuación y actitudes laborales eficaces y eficientes.

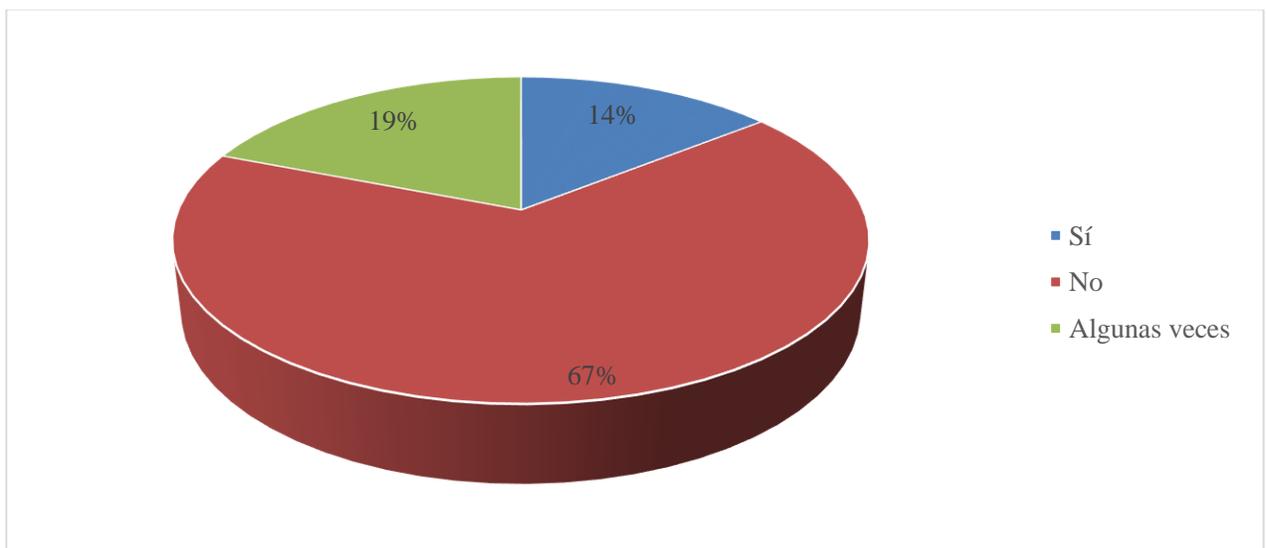


Figura 20. ¿Cree usted que existe relaciones comerciales eficaces y eficientes?

Dada la pregunta ¿Cree usted que existe relaciones comerciales eficaces y eficientes? Los encuestados manifiestan: si, el 14%; no, el 67%, algunas veces, el 19%. Es a través de relaciones eficaces y eficientes que se logrará la consecución de clientes satisfechos y duraderos. Pero para lograrlo se debe tener presente un buen trabajo en equipo, motivación, una gerencia asertiva y proactiva, dinámica y armónica, productiva y competitiva.

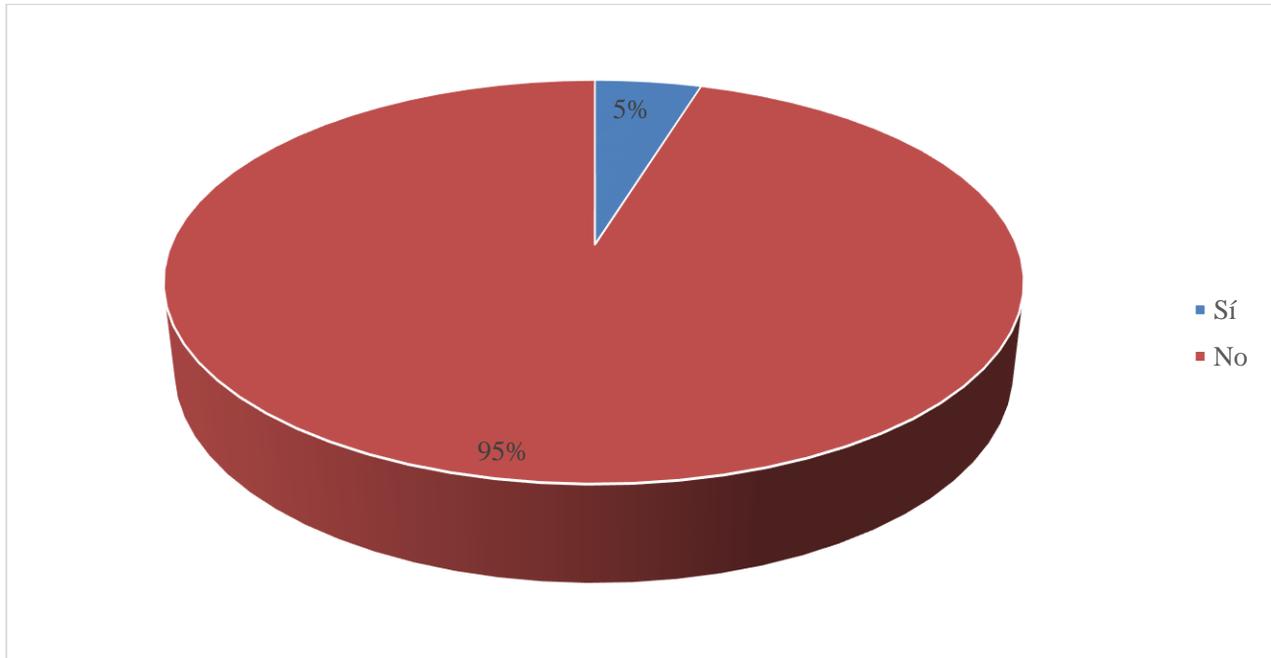


Figura 21. ¿Considera usted que en la empresa hay una buena distribución de responsabilidades?

De acuerdo a la pregunta ¿Considera usted que en la empresa hay una buena distribución de responsabilidades? Los encuestados manifiestan: si, el 5%; no, el 95%. La implementación de responsabilidades, contribuye a ser más eficaz las tareas, trabajar en equipo, comparar las percepciones individuales de las responsabilidades para ver dónde hay un acuerdo y dónde no; así mismo, resuelve diferencias. Por tanto, los equipos con responsabilidad son agentes de cambio, aumenta la habilidad el grupo para adaptarse a nuevas situaciones y apoyar a otros a ver las ventajas de nuevos enfoques; aumentando la efectividad en la empresa y poder evidenciar el propio crecimiento y cambio como proceso normal progresivo.

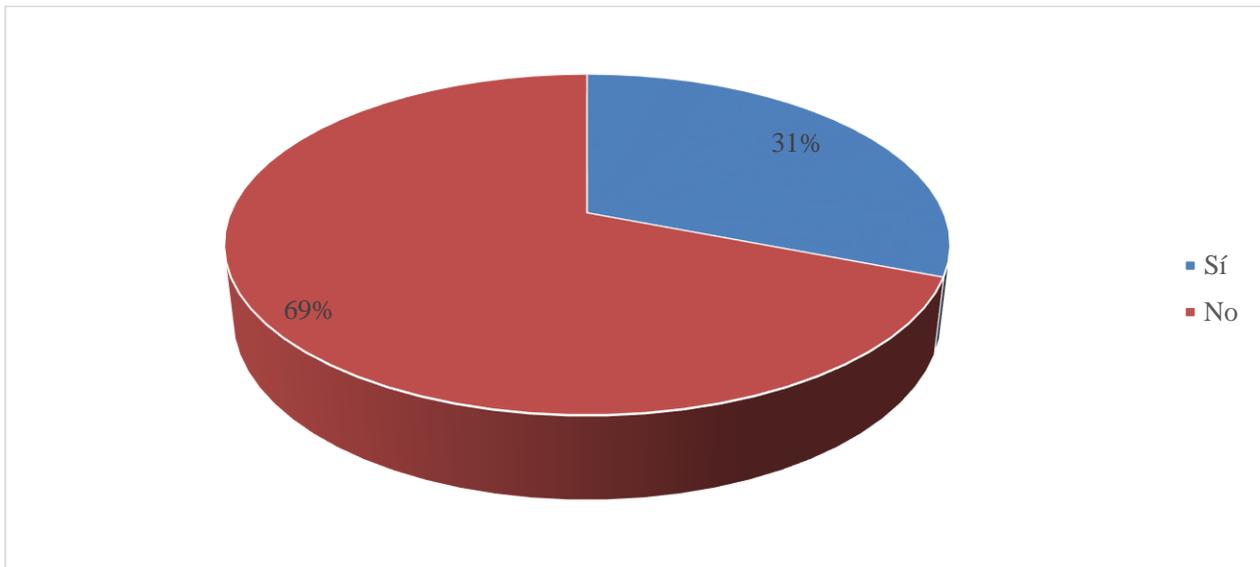


Figura 22. ¿Los controles de calidad de productos y servicios son buenos?

En relación a la pregunta ¿Los controles de calidad de productos y servicios son buenos? Los encuestados manifiestan: si, el 31%; no, el 69%. Tanto los productos y servicios deben establecer condiciones de calidad, pero este evento es cuestión de virtudes humanas, y la prestación efectiva de un excelente servicio; por ello, se debe trabajar para satisfacer las necesidades del cliente y establecer un mejoramiento continuo, actuando con compromiso de todos. Es decir, buen producto, excelente servicio, buena distribución y excelente trato a los clientes.

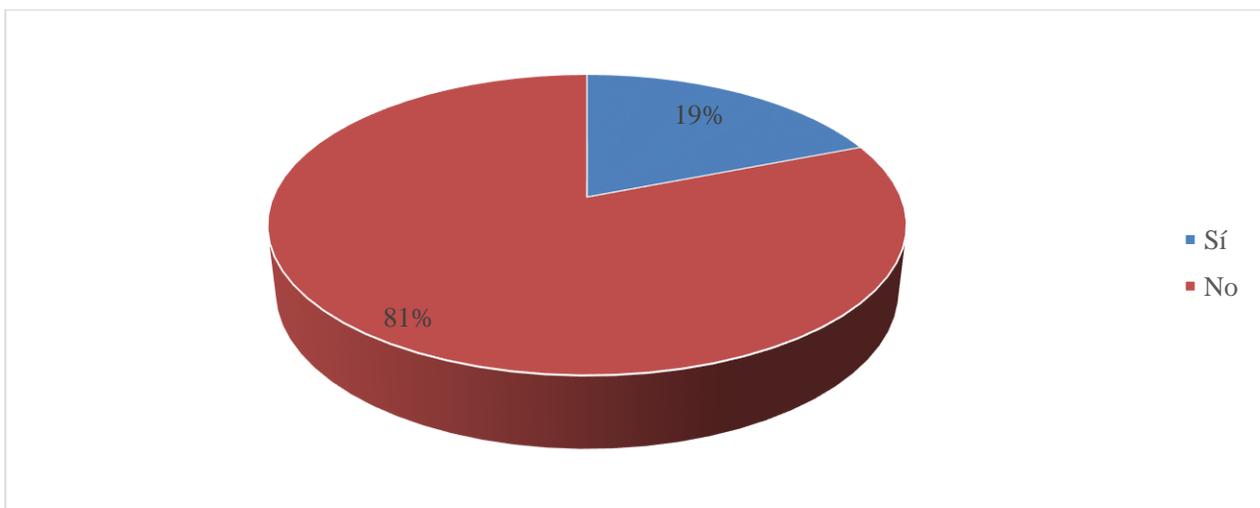


Figura 23. ¿Cree usted que existe una excelente creatividad y productividad por parte de los directivos y operativos de la empresa?

De acuerdo a la pregunta ¿Cree usted que existe una excelente creatividad y productividad por parte de los directivos y operativos de la empresa? Los encuestados manifiestan: si, el 19% y no, el 81%. Los factores de creatividad y productividad, son clave para garantizar el éxito futuro de la empresa. De ahí, que se debe orientar y desarrollar para responder a las exigencias del mercado y el cambio permanente relacionados con los productos y servicios comerciales.

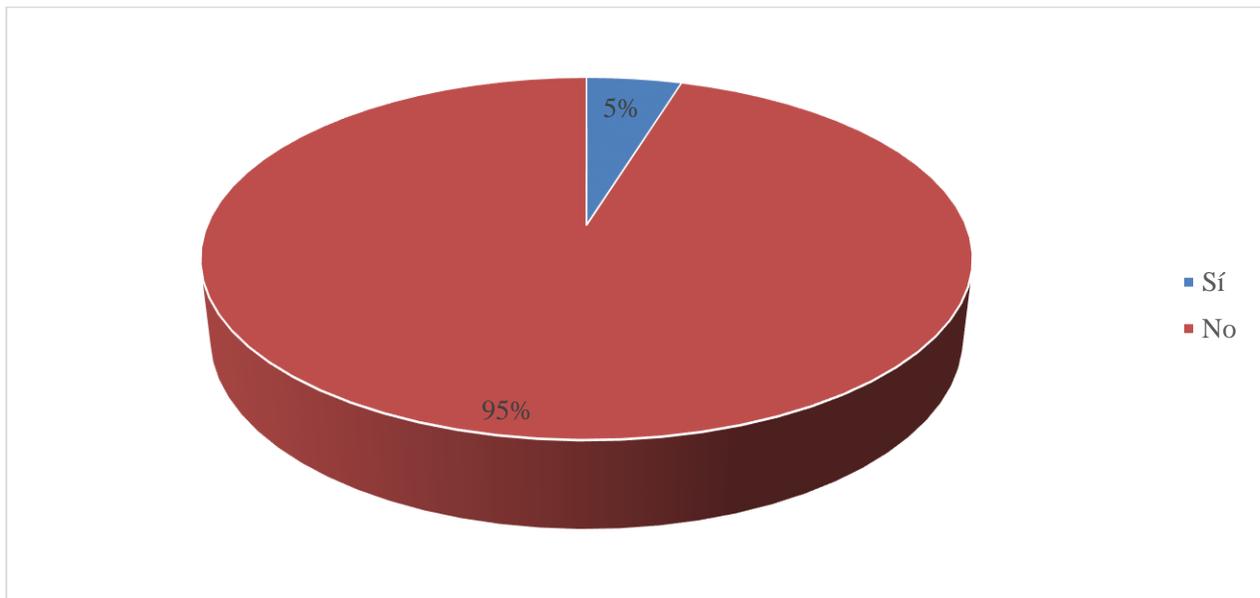


Figura 24. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa cuenta con la aplicación de indicadores y formula estrategias para la optimización del proceso comercial y recursos?

En la pregunta ¿Tiene usted conocimiento si la empresa cuenta con la aplicación de indicadores y formula estrategias para la optimización del proceso comercial y recursos? Los encuestados manifiestan: si, el 5% y no, el 95%. Los indicadores de gestión permitirán maximizar la productividad, eficacia, eficiencia y efectividad, alta capacidad gerencial, mejoramiento continuo, como también mercadeo de productos y servicios. Aspectos que se deben manejar con criterios de calidad empresarial que conlleve a obtener rendimientos mediante la productividad de los recursos.

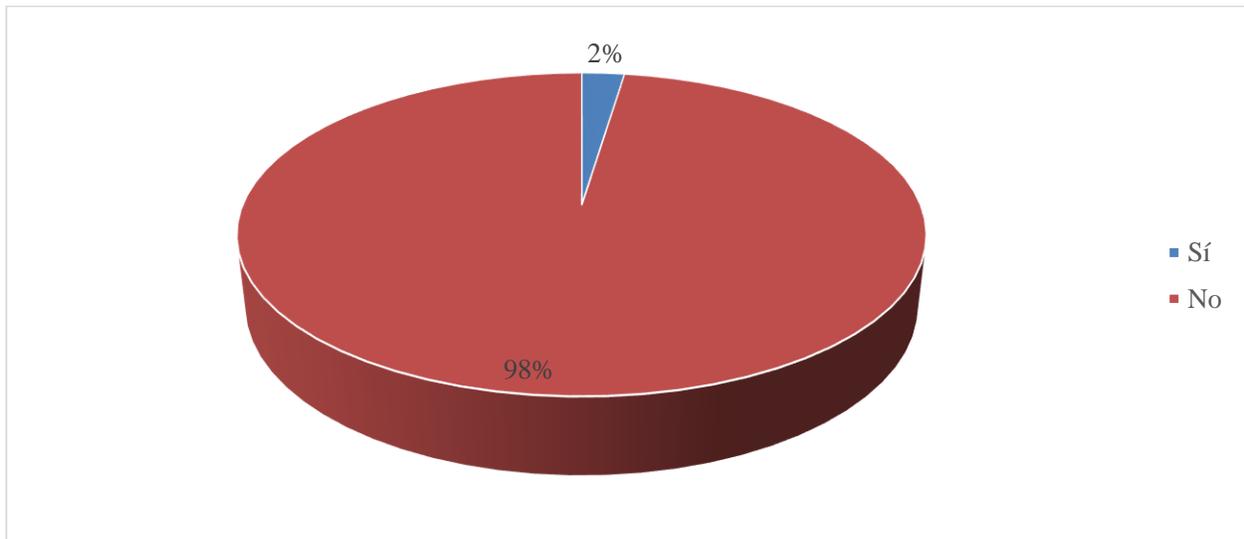


Figura 25. ¿La empresa formula estrategias para fortalecer la supervivencia de productos, del mercado, tecnología, del personal y de la competencia?

De acuerdo a la pregunta ¿La empresa formula estrategias para fortalecer la supervivencia de productos, del mercado, tecnología, del personal y de la competencia? Los encuestados manifiestan: sí, el 2%; no, el 98%. La empresa posee responsabilidad social y comercial con base en el empleo de los recursos y llevando a cabo actividades encaminadas a aumentar ganancias, manteniendo lineamientos acorde con las exigencias del mercado, en competencia leal, libre y abierta; logrando fidelizar al cliente, adaptando, innovando, justo a tiempo, estableciendo distribución amplia y aprovechando las oportunidades del medio.

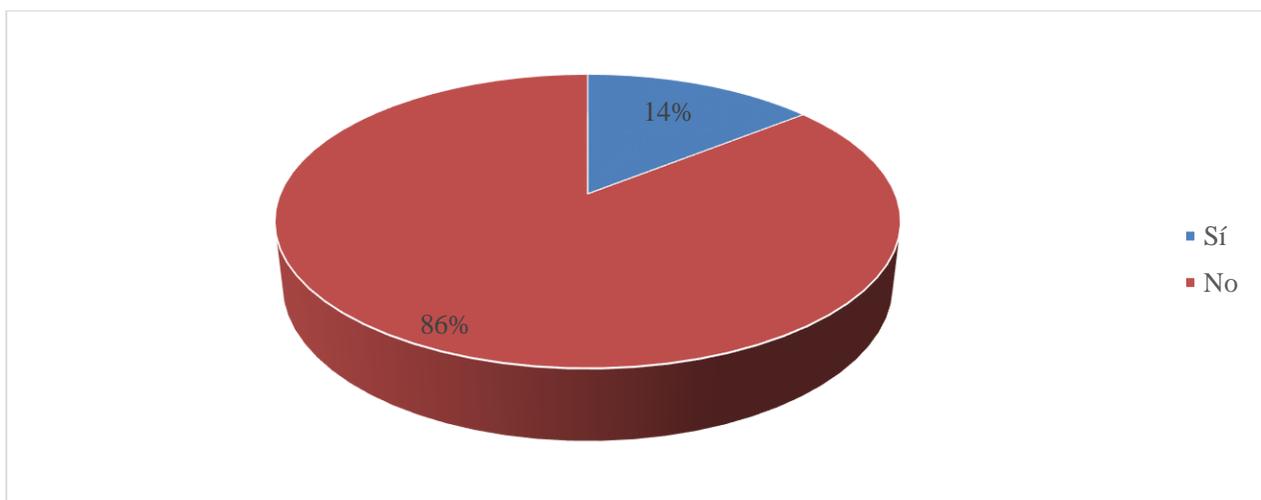


Figura 26. ¿Considera usted que en la empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento y productividad laboral?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Considera usted que en la empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento y productividad laboral? Los encuestados manifiestan: sí, el 14%; no, el 86%. Es conveniente que la empresa elabore estrategias concernientes a la cultura empresarial, conociendo la competencia, con visión gerencial, determinando, creando y reforzando la creatividad, competitividad y sostenibilidad comercial a largo plazo, con un liderazgo y colaboración de todos sus integrantes que se evidencie la diferenciación.

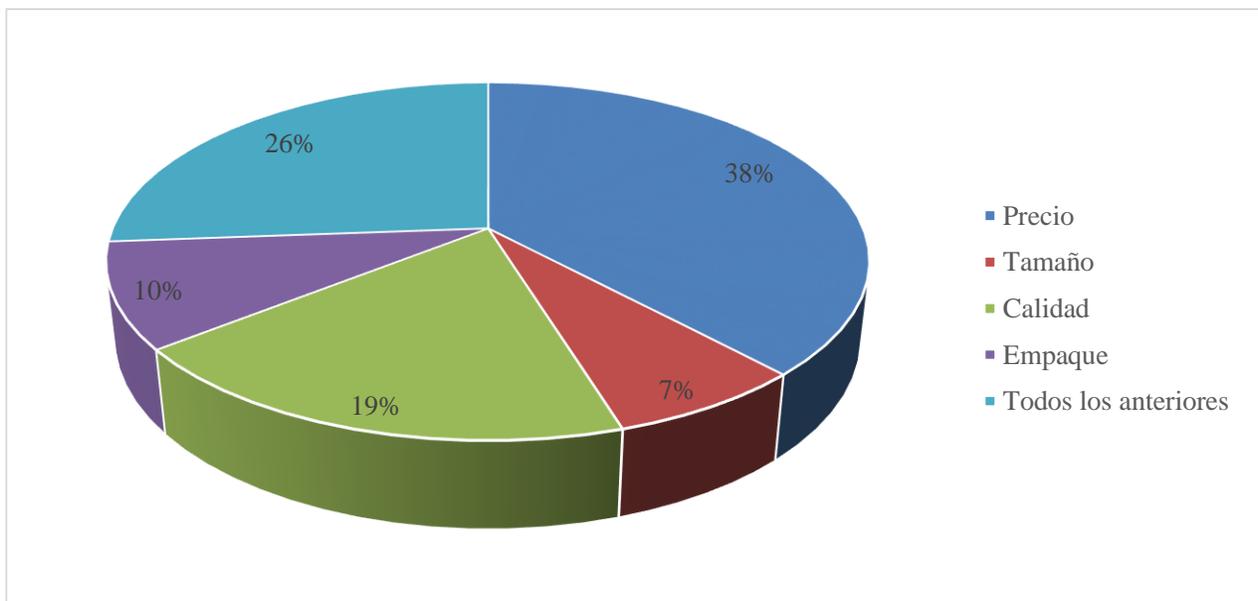


Figura 27. ¿Cuál de los siguientes aspectos se tienen en cuenta para la comercialización de los productos y servicios en la empresa?

Dada la pregunta ¿Cuál de los siguientes aspectos se tienen en cuenta para la comercialización de los productos y servicios en la empresa? Los encuestados manifiestan: precio, el 38%; tamaño, el 7%; calidad, el 19%; empaque, el 10%; todos los anteriores, el 26%. Los productos o servicios requieren exigencias específicas por parte del cliente. Por ejemplo, el precio debe ser justo, el tamaño adecuado, la calidad es un buen producto o servicio, buena distribución, satisface al comprador, incrementa las ventas, utilidades y permite el crecimiento asegurando el éxito y manteniendo la empresa en el mercado y por ende la supervivencia, crecimiento y desarrollo.

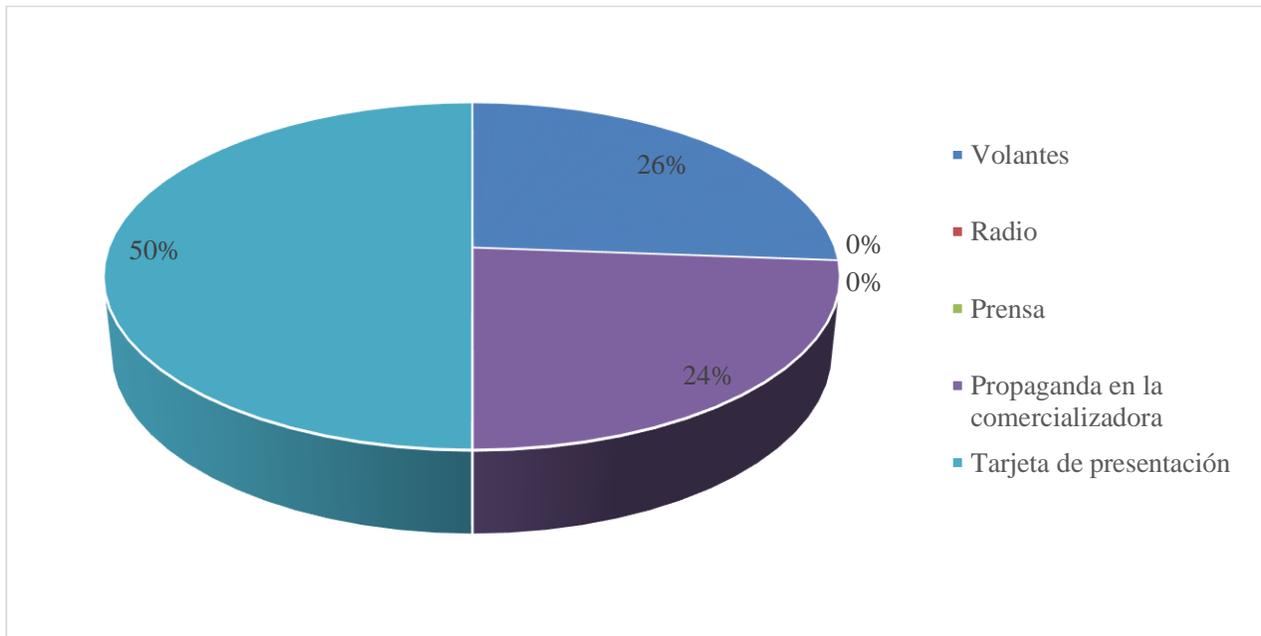


Figura 28. ¿Por qué medios de comunicación hacen conocer los productos y servicios al cliente?

En relación con la pregunta ¿Por qué medios de comunicación hacen conocer los productos y servicios al cliente? Los encuestados manifiestan: volantes, el 26%; propaganda en la comercializadora, el 24%; tarjeta de presentación, el 50%. Cuando se dirige publicidad a un cliente, su principal objetivo es crear ventas y alcanzar la mayor satisfacción para las partes. Para ello, la honestidad y fluidez de la comunicación es esencial y se debe adaptar una actitud hacia el cliente, sin engaños, ni mentidas, ni promesas que no se cumplan.

6.2 Identificar de qué manera enfrentar problemas en la gerencia del servicio como alternativa para la competitividad y sostenibilidad en sus operaciones comerciales

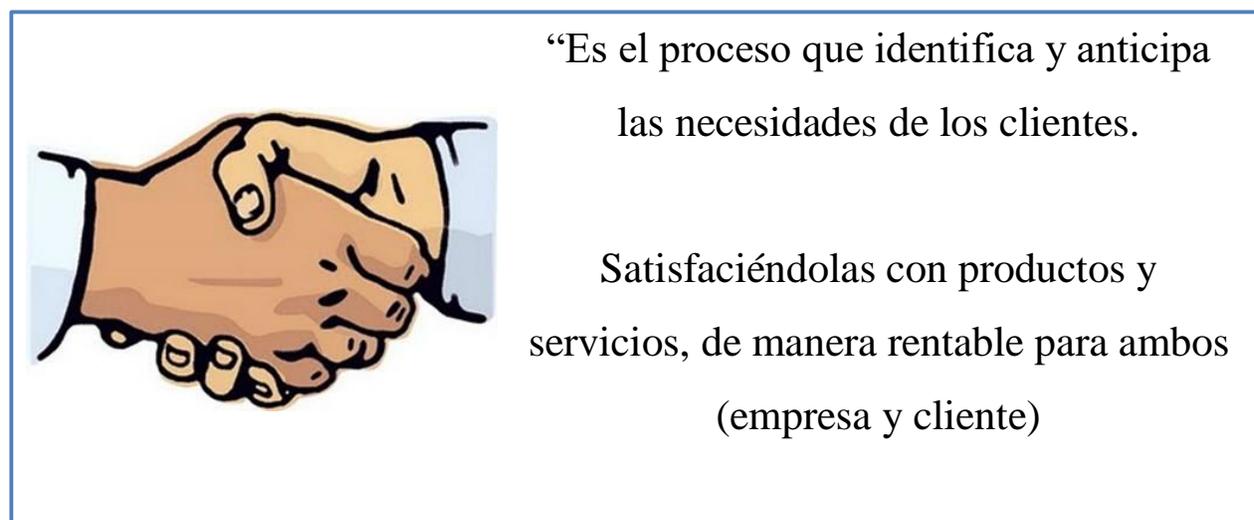
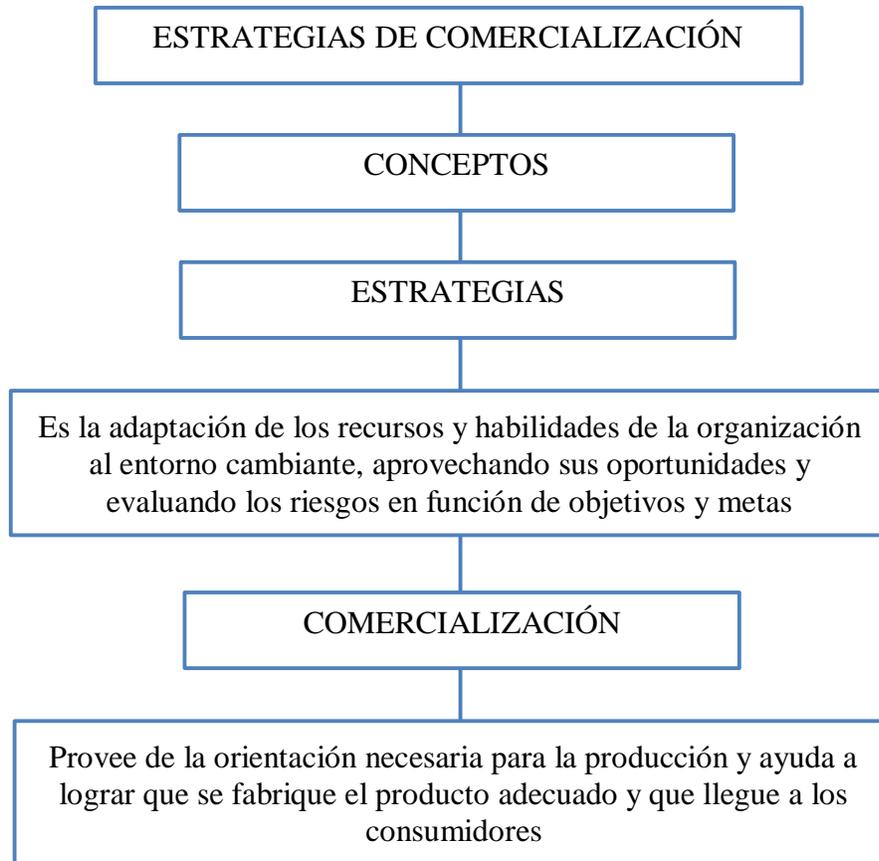


Figura 29. Estrategias de comercialización.

Fuente: las autoras (2018).

Para establecer estrategias de comercialización se debe:

A CONOCER EL MERCADO Y LA COMPETENCIA



CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO: Potencial, segmentos, demanda, tendencias.

COMPETENCIAS: Fortalezas y debilidades. Productos y precio, etc.

Y TAMBIÉN OTROS ELEMENTOS COMO:

PRODUCTO / SERVICIO

- Producto o servicio en sí mismo.
- Empaque: material, colores, forma, funcionalidad, etc.
- Embalaje: presentación para entrega a distribuidores.
- Marca: es el buen nombre que le construimos a nuestro producto.

Figura 30. Cómo establecer estrategias de comercialización.
Fuente: las autoras (2018).



Figura 31. Distribución y logística.
Fuente: las autoras (2018).

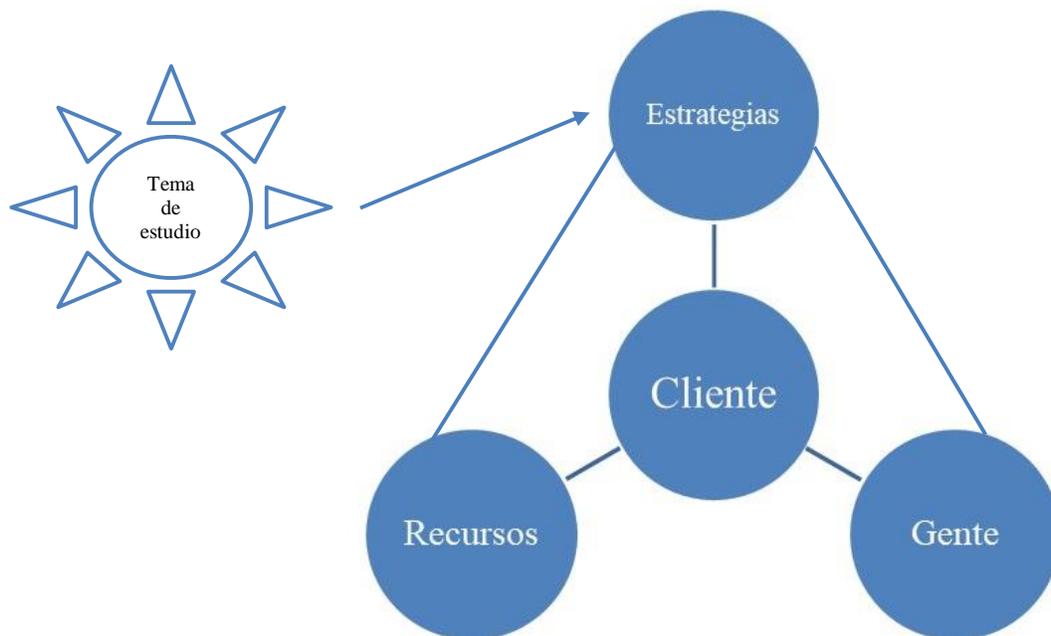


Figura 32. Triángulo del servicio.
Fuente: las autoras (2018).

6.2.1 Estrategias de organización

A continuación, se realiza el análisis del ambiente competitivo externo de la organización, que identifica las oportunidades y amenazas que comprometen a la empresa. El cual, unido al análisis operativo interno de ella, que permite determinar sus fortalezas y debilidades, constituyen la fuente de información para la selección de las estrategias.

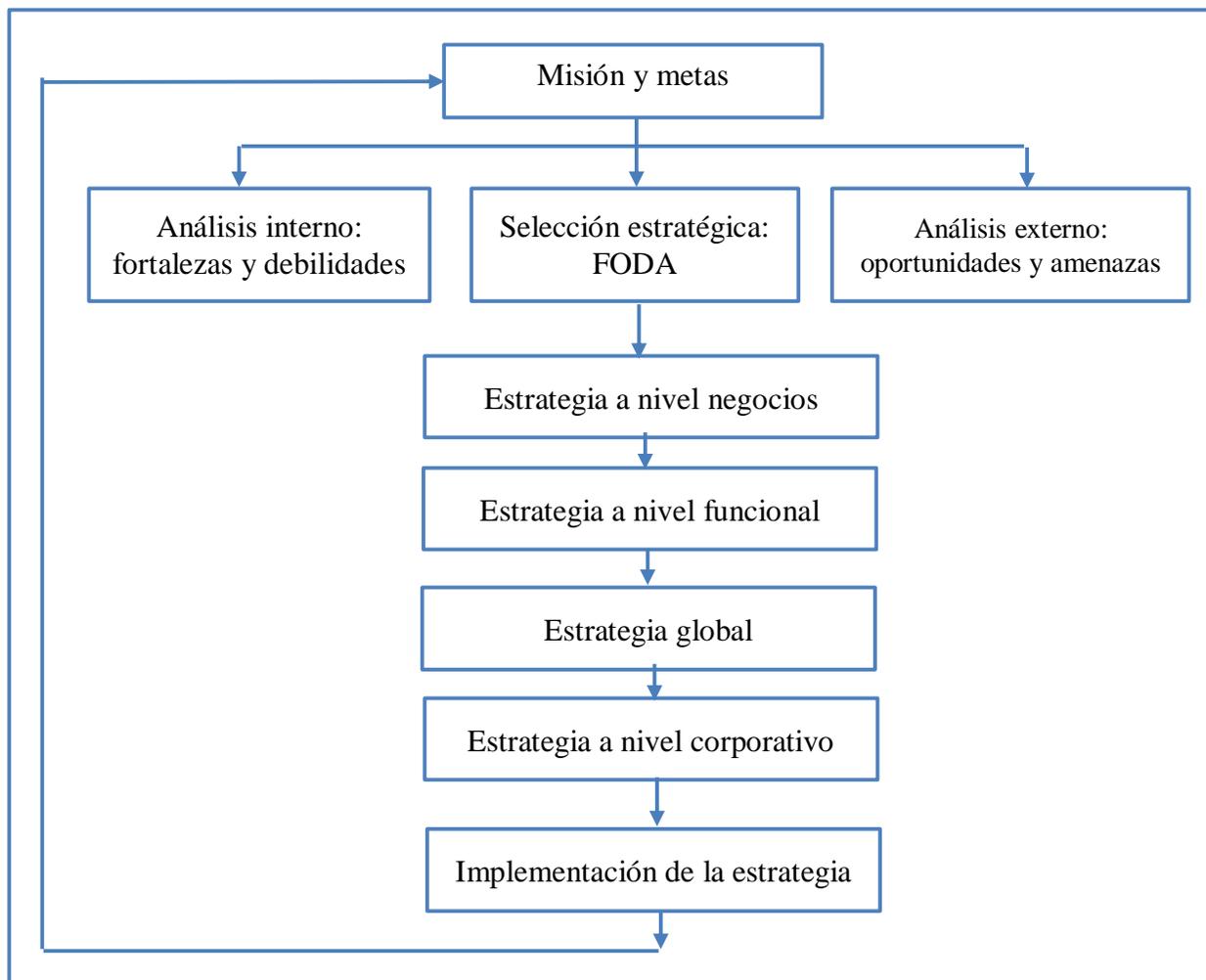


Figura 33. Componentes del proceso de administración estratégica.

Fuente: los autores (2018).

La estrategia seleccionada debe aprovechar las fortalezas de la organización y corregir sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas, y contrarrestar las amenazas del ambiente exterior.

La estrategia debe ser implementada, tarea que involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control, a fin de poner en acción las estrategias escogidas por y para la organización.

Un modelo conceptual cualitativo que se ha mostrado útil, para realizar este análisis, es el esquema de Porter de las cinco fuerzas: competidores del sector industrial, proveedores, compradores (clientes), nuevos ingresos (competidores potenciales) y productos sustitutos.

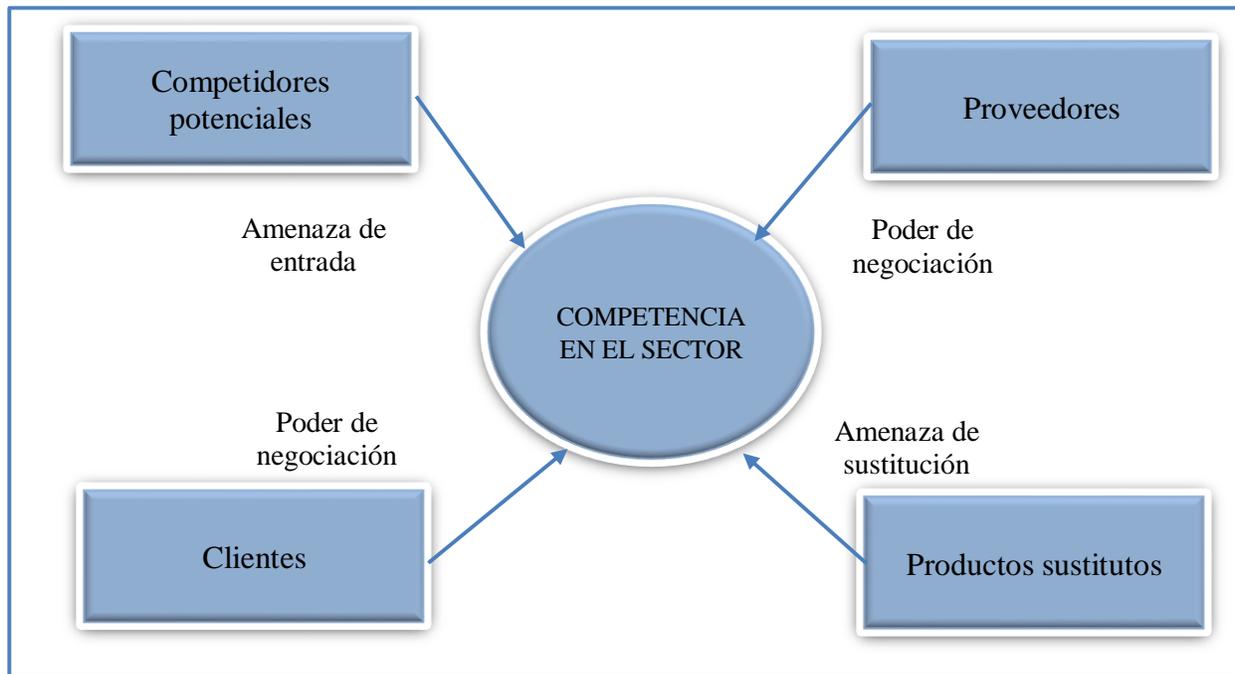


Figura 34. Las 5 fuerzas de Porter.

Estrategias de la organización. La estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. La estrategia casi siempre significa cambio organizado. Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento político en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en cuál opera.

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla

políticas y planes de acción relacionadas a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.

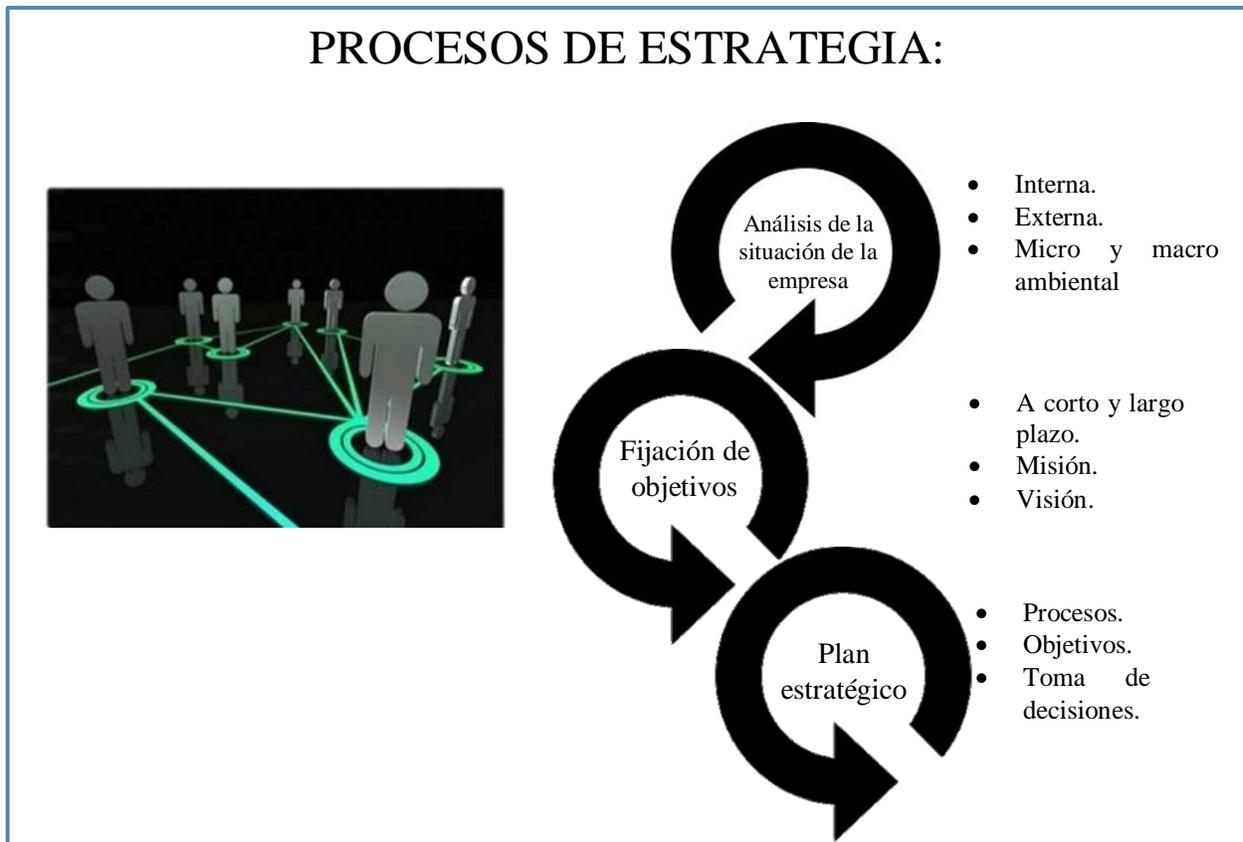


Figura 35. Procesos de estrategia.
Fuente: los autores (2018).

Preguntas enfocadas a E.O. ¿para qué sirve la estrategia organizacional?

- a) La E.O. sirve para tener ventajas sobre los competidores.
- b) Aumenta la participación de los empleados.
- c) Disminuye costos y aumenta la productividad.
- d) Es aplicado por cada empresa de manera diferente.

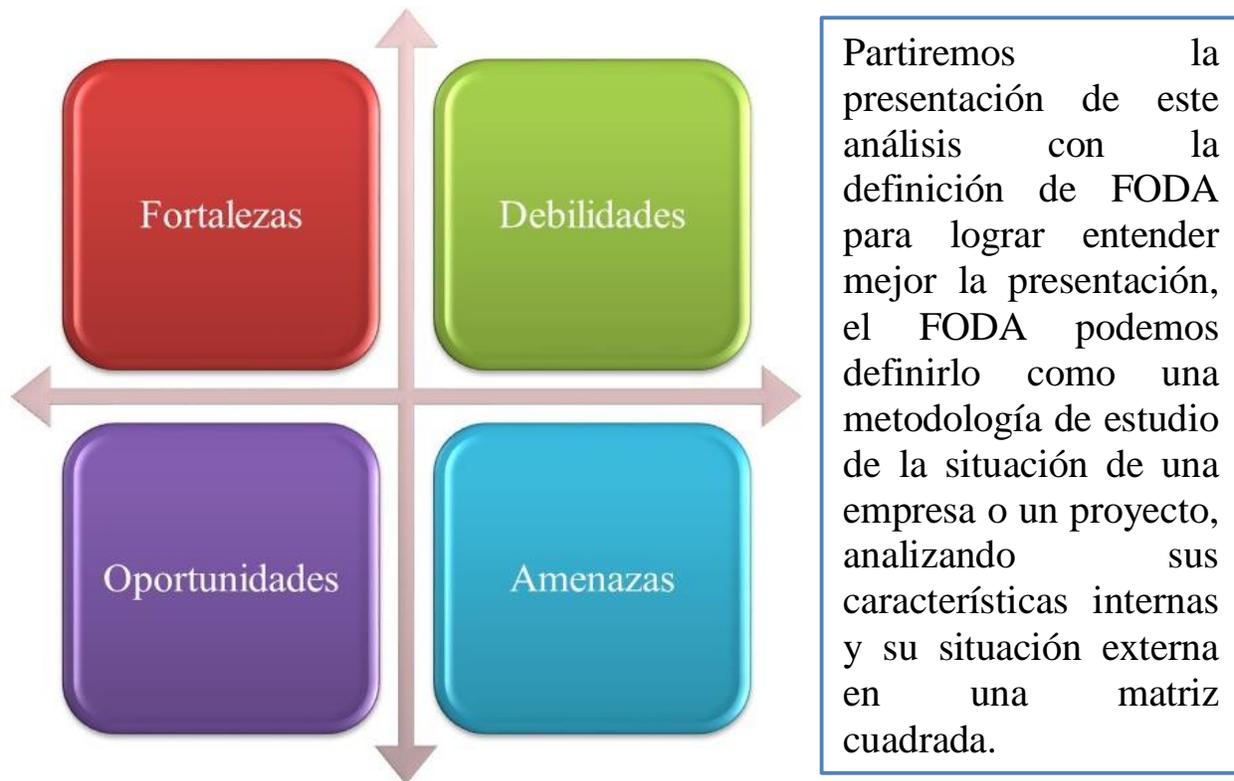


Figura 36. Análisis situacional de la empresa.

Fuente: los autores (2018).

Cultura organizacional. La cultura es “La forma en que hacemos las cosas aquí”; es el resultado de comportamientos arraigados, normas rituales y formas aceptadas de trabajar que todos practican regularmente dentro de la empresa.

Para alinear a las personas con la estrategia, es necesario realizar estas tres acciones:

- a) Comunicar de forma clara y continua (control anticipado y retroalimentación) Esto incluye descripciones claras de todos los roles y una conexión directa de cada rol a la estrategia.
- b) Planear objetivos bien definidos y priorizados. Definir de una a tres prioridades para realizar el cambio estratégico, rara vez se tiene éxito si las prioridades y el enfoque está demasiado dispersos.
- c) Apoyar el proceso de la toma de decisiones. Es importante el apoyo a la decisión desde el nivel de la iniciativa, ya que a menudo esto se pasa por alto. Clarifique cómo se descubrirán

los problemas, como se comunicarán y resolverán. Esto requiere brindar confianza a todos los colaboradores; que sepan que su líder los apoya y quiere que tengan éxito.

Acciones para una cultura organizacional sostenible. Compromiso de la dirección, metas ambiciosas y propósitos bien definidos son claves propuestas.

1. Compromiso de la dirección: Nada más poderoso que un líder que valora y le da importancia a la gestión de aspectos sociales y ambientales en un entorno empresarial competitivo. Este debe ser el punto de inicio para construir una cultura con bases sólidas para que perdure en el largo plazo. Para un equipo de trabajo siempre será importante ver en sus directores coherencia entre sus discursos y las acciones que emprenden día a día. En el caso de las Empresas B se valora tanto este aspecto que desde los estatutos se genera un compromiso para tomar decisiones analizando siempre los asuntos económicos, sociales y ambientales.

2. Alineación con la estrategia de sostenibilidad: Conservar el talento se ha convertido en uno de los principales retos de los directivos en un cada vez más cambiante entorno de negocios. Una vez definida la estrategia por la alta dirección esta debe llegar de manera precisa a cada uno de los integrantes de la organización y entregarles herramientas que les permitan responder fácilmente la siguiente pregunta ¿Cómo apporto a la estrategia de sostenibilidad desde mi responsabilidad en la organización? Cuando cada una de las personas conocen como impactar positivamente los resultados y la estrategia, la cultura tendrá bases sólidas y se generarán condiciones atractivas para el talento en el largo plazo.

3. Coherencia con los valores corporativos: Una marca no puede proyectar unos valores al mercado y otros diferentes de sus públicos internos. Este es quizás uno de los retos más grandes de las organizaciones, pues el mercado reconoce los logros y cree en una propuesta de valor, pero no siempre eso se ve reflejado cuando se visita una oficina o una fábrica y se dialoga con las personas sobre los temas ambientales y sociales. Por ejemplo, una compañía puede ingresar a una clasificación o estándar de referencia en el largo plazo, pero cuando tenemos la posibilidad de visitarla no se evidencia la sensibilidad de su equipo por los asuntos sociales y ambientales. El

story telling puede ser de mucho impacto, pero esto debe coincidir con el story doing de un equipo de colaboradores. Cada persona debe dar testimonio claro del compromiso que promueve la organización en los medios de comunicación y foros especializados.

4. Propósito bien definido: marinos, desertificación o deforestación, entre otros. Esa es una característica de las empresas B, que no buscan solo ser las mejores del mundo sino también las mejores para el mundo: son empresas que resuelven problemas sociales y/o ambientales a la vez que generan valor para los accionistas. Cuando el talento tiene propósitos similares al de la organización, la cultura se fortalece y todos salen ganando en el proceso.

5. Metas ambiciosas: Las grandes transformaciones implican apuestas ambiciosas y esto debe ser monitoreado a través de metas retadoras. Los líderes mundiales en sostenibilidad han logrado incluir en sus complejas estructuras organizacionales metas e indicadores para hacer un seguimiento detallado a la estrategia corporativa. Por ejemplo, si para una compañía proteger el recurso hídrico es de vital importancia y lo comunica ampliamente a todas sus partes de interés, solo esto será verificable por el mercado permitiéndole generar y proteger su reputación, cuando existen cifras claras sobre las acciones anunciadas. Si en una cultura de trabajo cada uno entiende como sus indicadores le apuntan a un propósito superior, vale la pena el ejercicio y se fortalece la sensibilidad por los aspectos sociales y ambientales; de lo contrario, se genera un rechazo cuando una vez al año se les solicitan unas cifras frías para incluir en un reporte para la asamblea anual de accionistas.

6. Diseño de productos y servicios: Los productos y servicios de una empresa con una cultura sensible a la sostenibilidad deben reflejar responsabilidad y coherencia. Desde el diseño y la concepción de los productos y servicios una organización puede influenciar positivamente su cultura, seleccionando materiales amigables con los entornos laborales, facilitándole al talento la fabricación de los productos, revisando en el ciclo de vida de los mismos las condiciones de los empleados e imprimiéndoles innovaciones para el ambiente y la gente de las que los colaboradores se sientan orgullosos. Un producto o servicio responsable puede convertirse en un

atractivo para atraer el mejor talento, pero uno incoherente puede llegar a ser la puerta de salida de personas que preferirán migrar a un entorno donde su propósito encuentre terreno fértil.

7. Selección del talento: Un gran aliado de la dirección para mantener una cultura sensible a los asuntos sociales y ambientales y para acompañar a las personas a pensar siempre en entregar las soluciones más responsables para las necesidades de los clientes es el área de gestión de la gente. En un entorno en el cual las compañías compiten para atraer al talento que más se adecúe a los retos sectoriales, identificar personas sensibles a las problemáticas del mundo actual además de todos los demás requisitos de rutina, se ha convertido en un diferenciador al momento de la toma de decisiones por parte de un empleador. Se está evidenciando como la población joven no solo busca ingresos para problemas son urgentes y como en muchas otras materias y competencias, los recursos son escasos: alcanza el tiempo para fortalecer algunas brechas, pero no para formar a todos en todo.

8. Voluntariado corporativo: Invitar al talento en las organizaciones a apoyar causas en las cuales se ha decidido enfocar esfuerzos para fortalecer lazos con algunas partes interesadas es una manera de identificar quiénes tienen una sensibilidad especial por los asuntos sociales y ambientales. Estas personas se convierten en multiplicadores dentro de una cultura organizacional y van permeando con su mensaje a otras personas con igual o mayor sensibilidad. El trabajo con la comunidad, la protección de especies animales y los proyectos de vivienda en una población sin acceso a las oportunidades entre otros temas, se convierten en experiencias no solo para afianzar la responsabilidad sino también para fortalecer los lazos entre los compañeros, mejorar el trabajo en equipo, el liderazgo y la integridad. Los organizadores del voluntariado no pueden caer en los "obligados", exigiendo a las personas a participar en contra de su voluntad: lo anterior desdibuja el verdadero papel de este importante mecanismo para fortalecer una cultura soportada en el respeto por el ambiente y las personas.

9. Estilos de vida saludable: No es posible construir organizaciones y ciudades sostenibles si las personas no conocen y practican los estilos de vida saludable. Todo lo que los empleados realicen en su vida privada, en su hogar, camino a la oficina, en el supermercado, en sus

actividades sociales y en general en su diario vivir, tendrá un impacto directo en una cultura corporativa. Cuando las compañías se toman el tiempo para promover mejores estilos de vida, el impacto sobre la cultura es directo y los resultados se evidencian en los indicadores. Algo tan simple como la alimentación saludable y el ejercicio frecuente mantiene a los equipos más activos y con toda la energía para responder de forma efectiva a los retos de los mercados globales.

10. Economía colaborativa: Gracias a la creciente economía colaborativa hoy podemos encontrar en nuestros aliados estratégicos los recursos que nos hacen falta, las soluciones que complementan las nuestras, los espacios con los que no contamos y hasta el transporte y el alojamiento para el talento. Una cultura sensible a la sostenibilidad se facilita cuando hacemos parte de comunidades y lugares de encuentro, como por ejemplo #CicloSiete, una comunidad de 22 países que durante una semana al año en el mes de abril se alinea para 1) generar conciencia, 2) llamar a la acción, 3) compartir las mejores prácticas e 4) inspirar a más personas a vivir la sostenibilidad. #CicloSiete, expresado por los participantes, se ha convertido en un aliado de las organizaciones y ciudades para construir culturas sensibles a los problemas que afronta al mundo de hoy y en una ruta hacia la agenda mundial de los objetivos de desarrollo sostenible cuyos resultados evaluaremos en 2030.

Interpretación modelo de competitividad y sostenibilidad. Los factores estratégicos que se describen, tienen como propósito una gestión de operaciones más eficaces y eficientes; más productivos y competitivos, más dinámicos y armónicos, para lograr supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial que garantice el éxito futuro de la Comercializadora López Supermercado San José del Guaviare.

En este orden de ideas, se definen cada uno de los factores estratégicos de competitividad para promover la sostenibilidad de la empresa.

La resistencia al cambio, conlleva a establecer que se deben enfrentar las megatendencias en una administración más identificada con las necesidades del cliente y el mercado. De ahí que

conviene superar dicha limitación u obstáculo; mostrando claridad en las ventajas del cambio; generar valores y afianzar los positivos; hacer partícipe al talento humano de los objetivos y metas propuestas; promover herramientas para el cambio; no presionar al talento humano; delegar funciones.

El factor adaptabilidad, es precisamente estar atento a los cambio, proceso y gestión que le permita competir para ganar como estrategia de sostenibilidad.

En cuanto al factor organización, como función o proceso administrativo. Es decir, saber quiénes somos, presencia efectiva en el mercado; elaborar el portafolio de productos y servicios. Incluye identificar y agrupar las actividades que deben desempeñarse definiendo y delegando responsabilidad y autoridad; estableciendo relaciones, con el propósito de permitir a las personas trabajar eficazmente en equipo para el logro de los objetivos. De ahí, que la organización se centra en los cómo, es decir, en las estrategias, tácticas y métodos.

La innovación se ha convertido en la religión industrial de nuestros días. Las empresas la conciben como la clave para incrementar beneficios y aumentar su participación en los mercados. Los gobiernos la promueven para impulsar sus economías. Alrededor del mundo toda esta nueva retórica de la innovación, reemplazó el pensamiento basado en la economía del bienestar.

En cuanto al talento humano se requiere personas o mano de obra calificada, habilidades, creativa, con capacidad de aprendizaje, trabajo, riesgo, sentido común, detectar oportunidades, comunicar, habilidades para motivar, persistencia, iniciativa, autoconfianza, optimismo, disciplina, ética, responsabilidad, honestidad, respeto, lealtad, adaptabilidad y solidaridad, entre otras.

La diferenciación de productos y servicios, es un factor clave para la consecuencia de fidelidad del cliente. El factor de liderazgo permite generar y prever el cambio en la

competitividad, planificar la eficacia y eficiencia del grupo y prevenir las necesidades del cliente, reconocer que la globalización económica, con responsabilidad social empresarial.

Los criterios o indicadores de gestión o calidad empresarial, permiten optimizar el uso de los recursos de la manera que se obtenga el máximo de beneficio para los propietarios, proveedores, colaboradores y clientes. Es decir, implica trabajar para la consecución de máxima productividad, eficacia, eficiencia y efectividad; mercadeo de los productos, mejoramiento continuo y alta capacidad gerencial.

La innovación tecnológica es la variable que explica el cambio técnico en las empresas y las sociedades. Resultaría un contrasentido que la gerencia no la tuviera en cuenta como una dimensión relevante y de su incumbencia y manejo directo, pues se convierte en el eje básico alrededor del cual se orquesta el cambio en las empresas. En el mundo empresarial de hoy, el cambio se entiende y analiza desde algún tiempo, bajo el epígrafe de innovación. Una base de conocimientos muy amplia, acumulada al interior de las empresas, es una fuente productiva de ideas para realizar cambios, es decir, para adelantar e implantar innovaciones. La idea de implantar mejoras aumenta de forma proporcional al volumen de conocimientos existente en la empresa. Los empresarios y directivos encuentran en la implantación de innovaciones la esencia de su propia profesión.

El conocimiento acumulado por las empresas es fruto del trabajo en equipo, de la facilidad en la forma de transmitir el conocimiento y de una gerencia que tiene muy claros sus objetivos para adelantar innovaciones. Las innovaciones las podemos entender como la introducción de nuevos productos en los mercados y de nuevos procesos en la producción o en la administración y gerencia que hacen más productivas y competitivas a las empresas. Estas circunstancias deben producir como resultado inmediato un aumento de los beneficios económicos de las firmas.

El factor competencia, se define como el proceso de intercambio de bienes o servicios en el mercado en donde el cliente puede elegir entre dos o más ofertas rivales. La empresa debe

determinar él, o los mercados en que va a operar y decidir las estrategias que le permitan competir eficazmente; es decir, todo lo que se realiza al respecto conlleva o presenta efectos sobre el mercado y sobre los competidores, el mercado y la empresa. Por tanto, se debe analizar y decidir cómo reaccionar ante las medidas de los competidores para aminorar el efecto de las mismas.

En cuanto a la cultura se refiere, tiene que ver con el conocimiento claro, preciso del cliente, y así lograr relaciones duraderas como desafío de competitividad y sostenibilidad.

La información es la clave fundamental para lograr el cumplimiento de objetivos, metas y proyectos. De ahí, que la información de la gerencia y colaboradores es indispensable en todas las áreas de gestión que genere sinergia efectiva.

El cliente, viene siendo el rector de la empresa, en dicho popular, el rey, el que manda. Por tanto, merece toda atención y servicio; es decir, lograr satisfacer sus gustos, preferencias, expectativas, logrando con ello, su fidelidad y la consecución de otros.

La investigación de mercado, le permitirá actividades del mercado, tales como: identificar necesidades y deseos de los clientes; entregar y comunicar información sobre los productos y servicios; hacer que estos estén disponibles en los lugares adecuados, fijar precios justos y proporcionar servicios y seguimiento posterior, entre otros.

El factor comercialización presenta una relevancia fundamental, si se tiene en cuenta que se debe entender el análisis de la situación interna como externa, la determinación de los objetivos comerciales y la formulación de estrategias que conlleven a ellos; así como su implementación y control, lo cual es indispensable para la empresa pueda anticiparse y responder a los cambios del mercado, la competencia, tecnología y sociedad en general.

Con respecto a la creatividad, la empresa y sus colaboradores deben procurar por aprender a conocer y saber, convivir en valores y virtudes; convivir con los demás, a ser y a

hacer, aprender a pensar y a emprender, promover la creatividad empresarial a partir de las siguientes ópticas: el producto o servicio, persona creativa, proceso creativo para enfrentar problemas y generando responsabilidad social empresarial, con todos los actores que interactúan. La creatividad debe desarrollar: plan de negocios, creación de productos y servicios, desarrollo de habilidades y destrezas, participación de eventos para darse a conocer en su contexto.

6.3 Conocer la gestión de reclamaciones para brindar un servicio integral al cliente

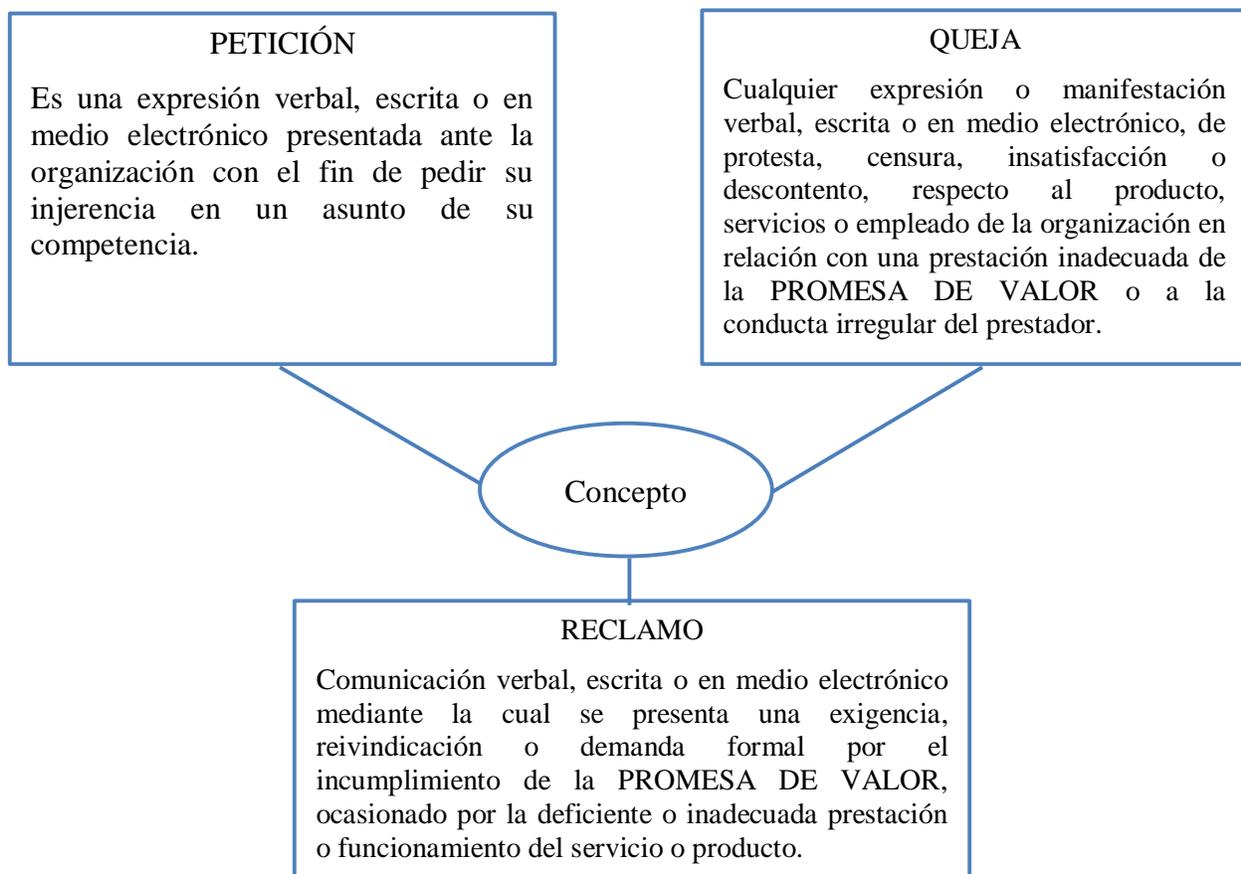


Figura 37. Formas de manejar PQR en la Comercializadora López Supermercado San José.

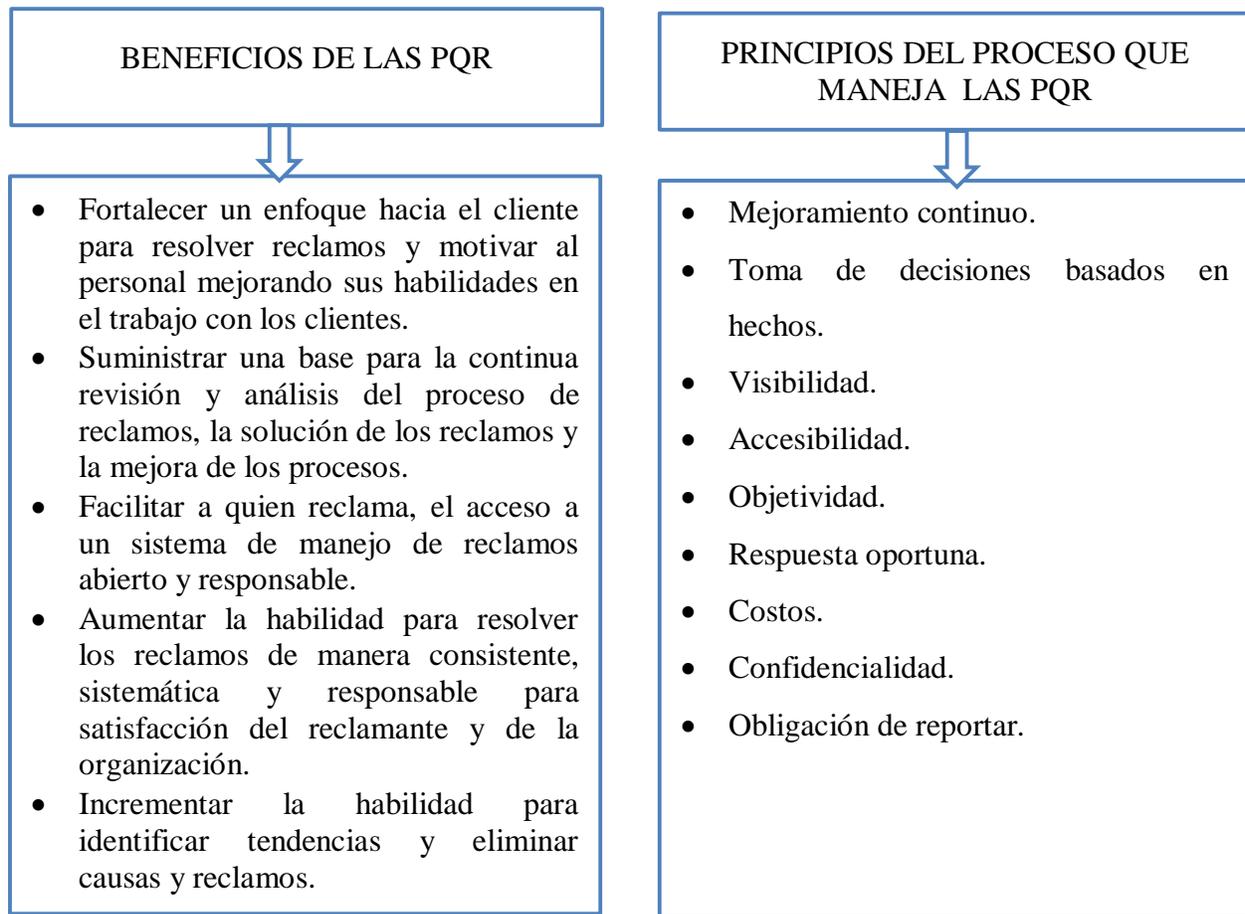


Figura 38. Beneficios y principios de la PQR.

Fuente: los autores (2017).



Figura 39. Proceso de PQR.

Fuente: los autores (2017).

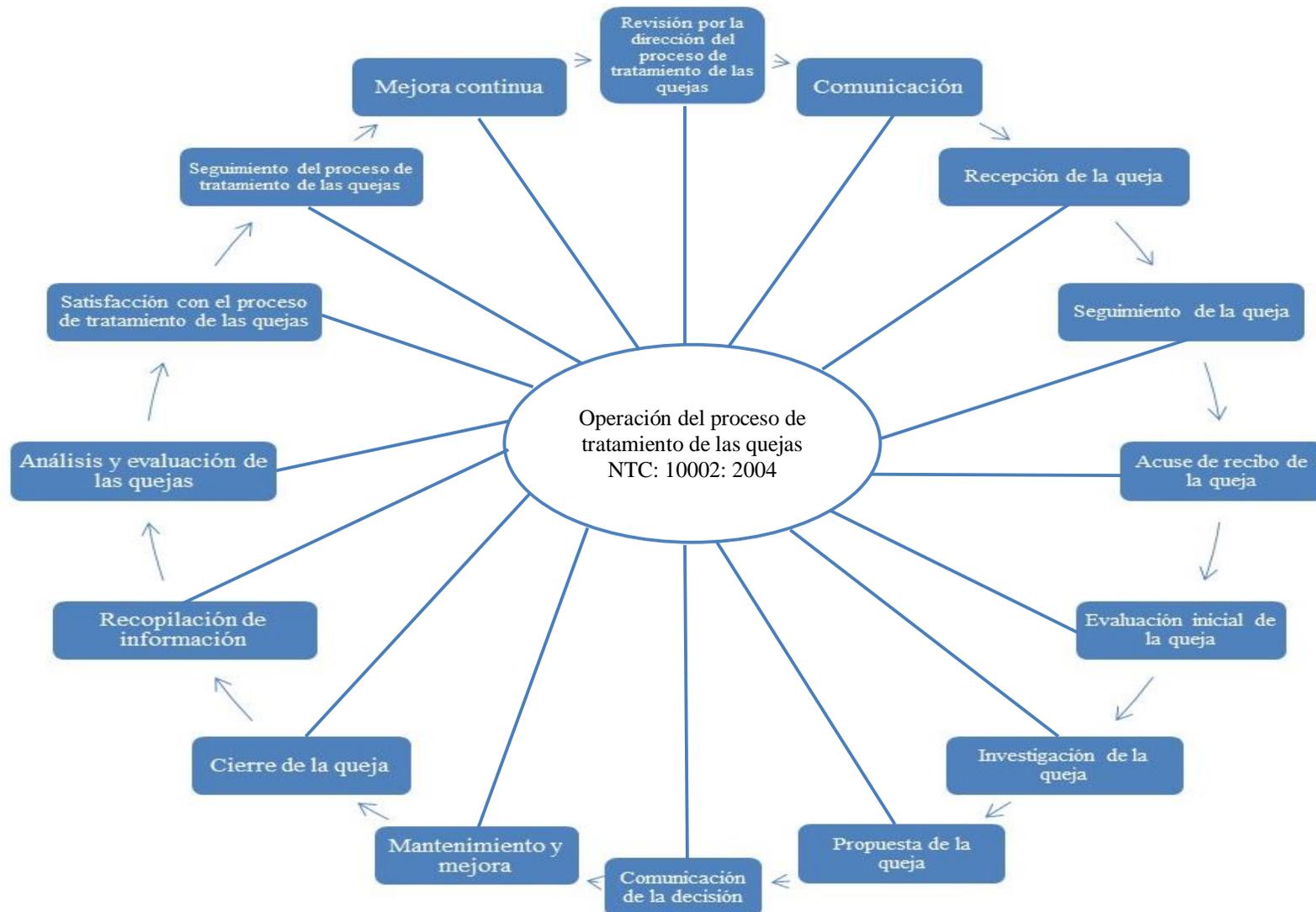


Figura 40. Operación del proceso de tratamiento de las quejas NTC: 10002: 2004.

Fuente: los autores (2017).

6.4 Describir la gestión de comercialización de la empresa, para que permita establecer estrategias para atraer un mayor número de clientes



Figura 41. Gestión comercial para atraer clientes.
Fuente: los autores (2017).

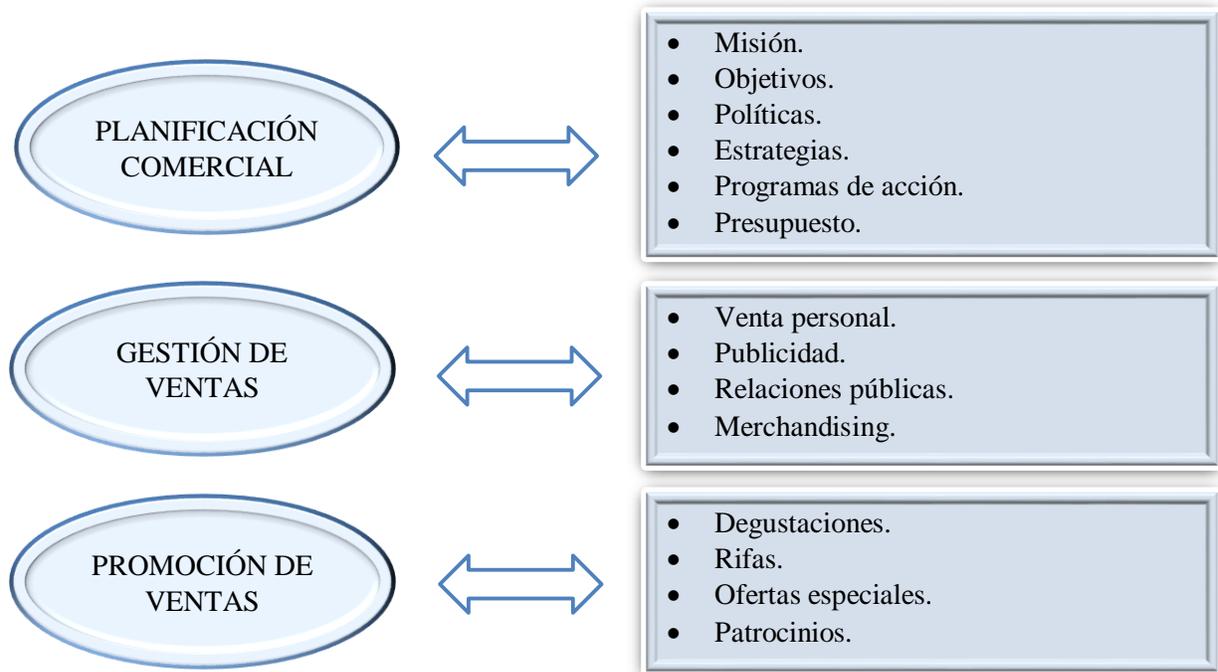


Figura 42. Planificación, gestión y promoción de ventas.
Fuente: los autores (2017).

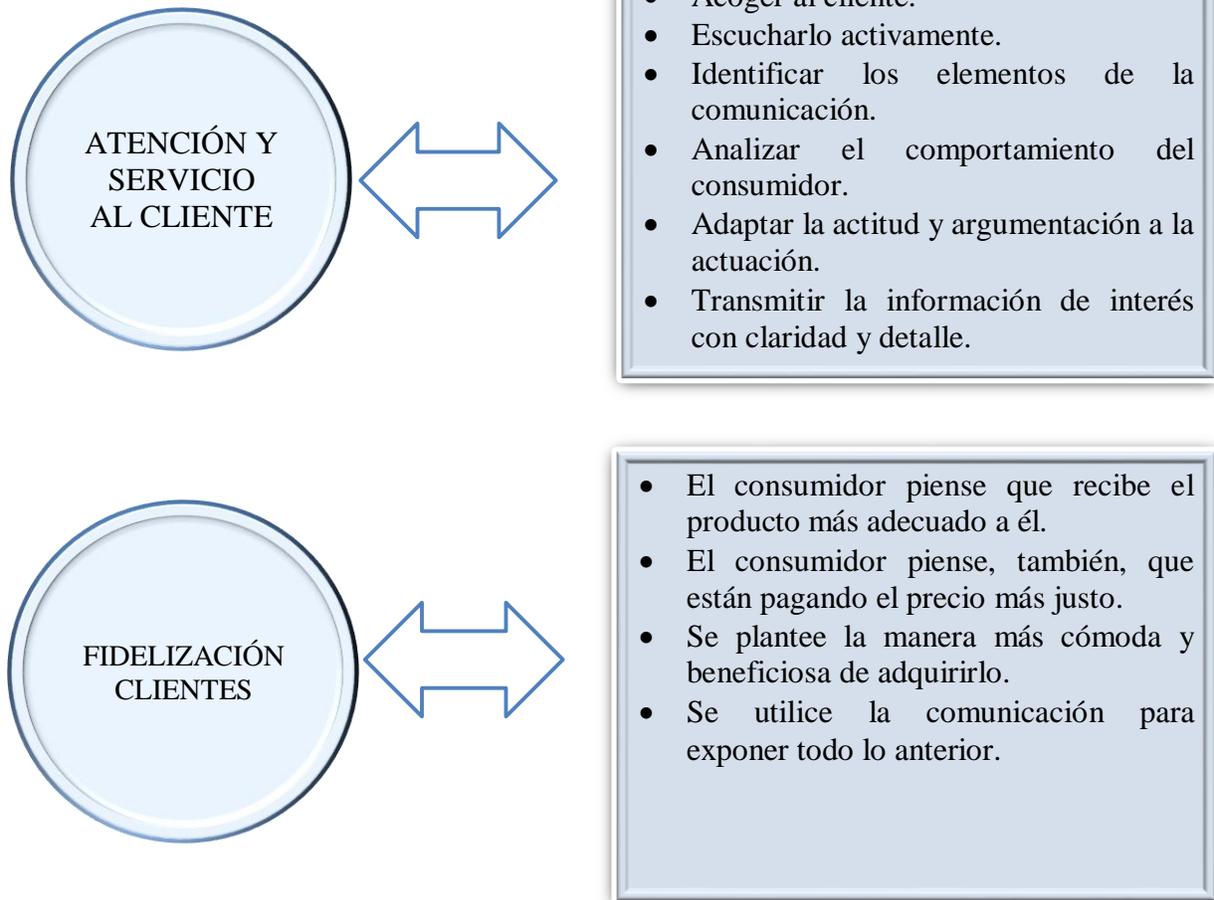


Figura 43. Atención, servicio y fidelización de clientes.

Fuente: los autores (2017).

6.5 Proponer estrategias del servicio al cliente para alcanzar el mejoramiento, sostenibilidad, productividad y competitividad empresarial

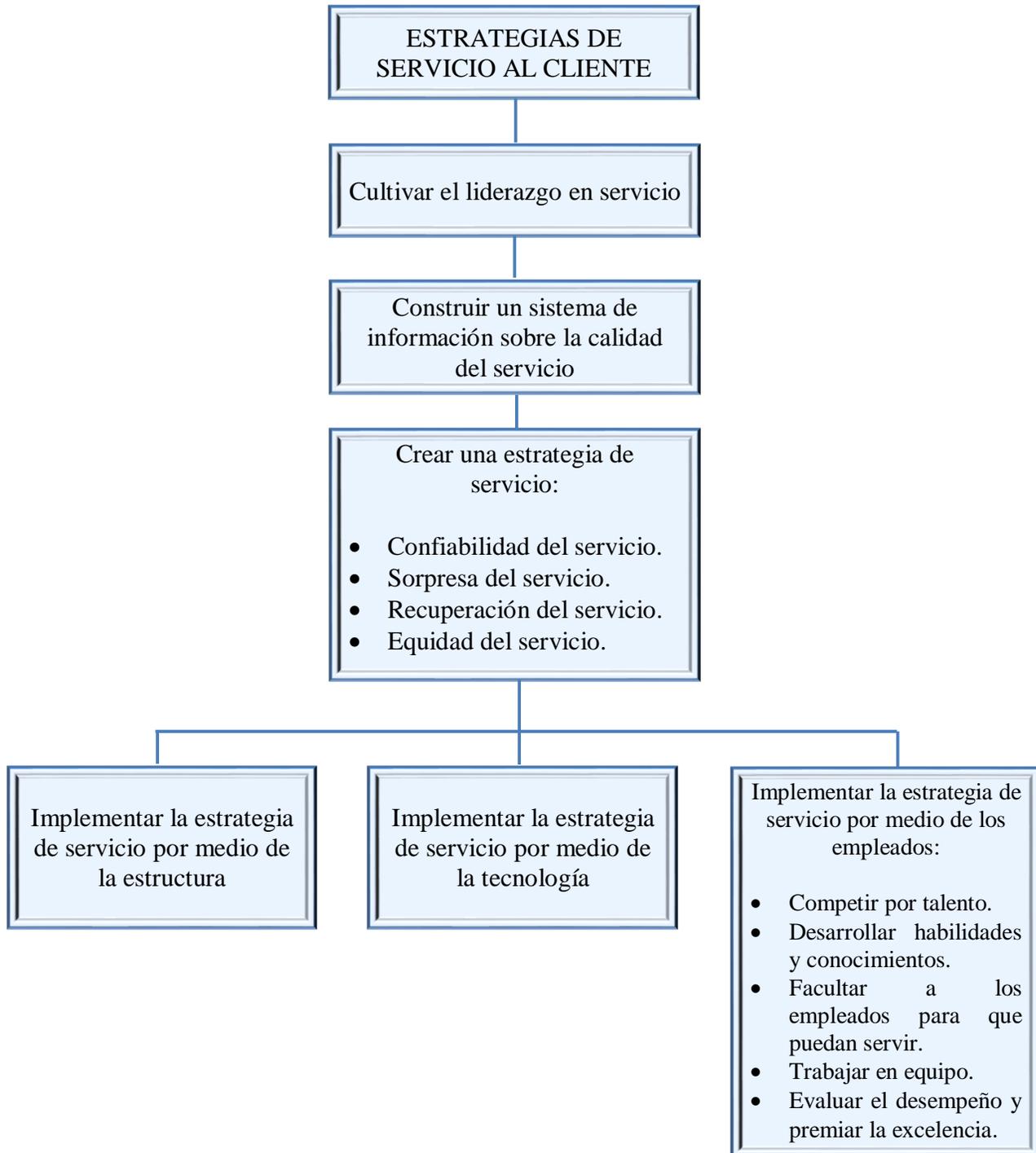


Figura 44. Estrategias de servicio al cliente.

Fuente: los autores (2017).

CUATRO MANERAS DE CULTIVAR EL LIDERAZGO EN SERVICIO



PRINCIPALES BENEFICIOS DE UN SISTEMA EFICAZ DE INFORMACIÓN SOBRE LA CALIDAD EL SERVICIO

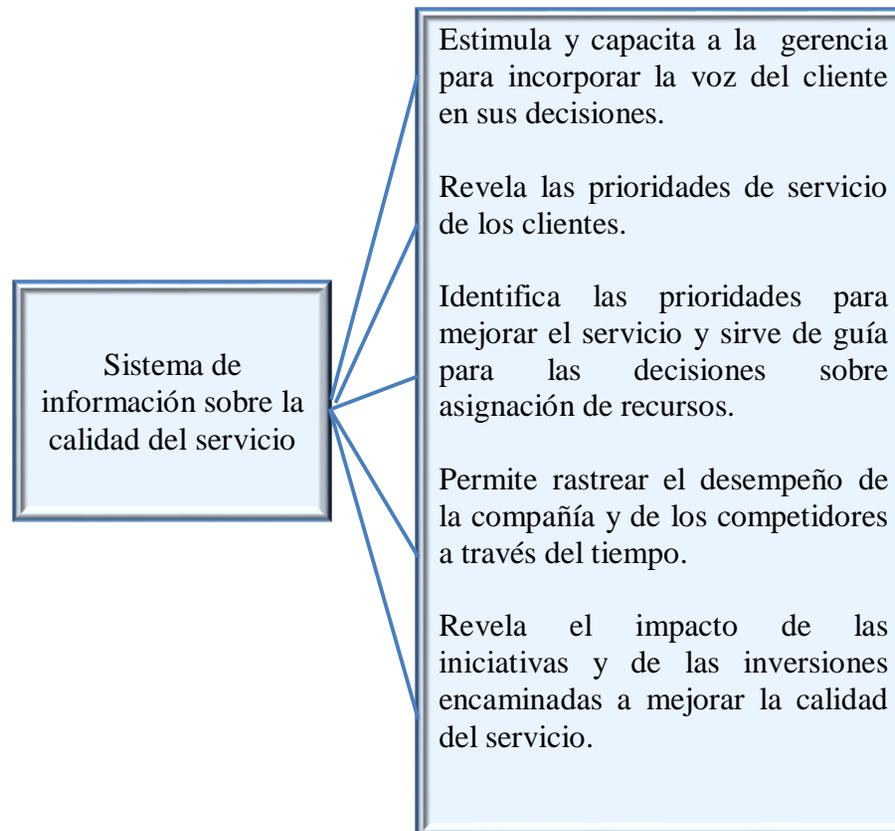


Figura 45. Cuatro maneras de cultivar el liderazgo en servicio.
Fuente: los autores (2017).

7. Conclusiones

Con base en los objetivos propuestos se establecen las siguientes conclusiones: para lograr ser más competitivo, la empresa debe establecer estrategias dirigidas a una visión gerencial de futuro, mediante una cultura empresarial proactiva y asertiva; conocer e identificar las debilidades y fortalezas de la competencia; determinar cómo crear y reforzar la supervivencia y competitividad del negocio a corto, mediano y largo plazo; innovando continuamente, promoviendo el desarrollo tecnológico, contar con talento humano comprometido, productos y servicios de calidad, establecer un liderazgo visionario, mostrar diferenciación y diagnosticar las necesidades del cliente, para ser un mejor competidor.

La aplicación de la encuesta a clientes permitió conocer e identificar los problemas que presenta la gerencia en cuanto al ofrecimiento de los productos y servicios; el trato por parte de los colaboradores; ser ágil y oportuno a partir de las peticiones, quejas y reclamos del cliente. Así mismo, fortalecer a través de los medios de comercialización, los productos y servicios particularmente (TV, prensa, perifoneo y radio).

La encuesta a colaboradores, también permitió conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa. Donde los objetivos y metas, requieren ser compartidas por todos sus integrantes; identificar más a la competencia y mejorarla; realizar planeación de actividades tanto a corto, mediano y largo plazo, lograr que la estructura organizacional cumpla una función dinámica y armónica, en cada una de sus áreas de gestión; así mismo, procurar por mantener un liderazgo que garantice un mayor posicionamiento en el mercado, y establecer una mayor comunicación asertiva y proactiva en forma permanente y continua, y así lograr el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

Mediante la identificación de problemas a nivel gerencial, se logrará una mayor competitividad y sostenibilidad empresarial en cada una de sus operaciones comerciales; teniendo en cuenta o aplicando una administración y gestión eficaz y eficiente; sin resistencia al

cambio, adaptándose a las condiciones del mercado; generando innovación, organización, liderazgo e información asertiva.

Se establecieron los beneficios y principios del proceso de manejo de las peticiones, quejas y reclamos, con base en el ciclo de mejoramiento (PHVA), planificar, hacer, verificar y actuar.

Se describen los procesos de gestión comercial que debe tener presente la empresa para fidelizar y atraer clientes (planificación comercial, gestión de ventas, promoción, atención y servicio al cliente, fidelización del mismo).

Finalmente, se proponen estrategias del servicio al cliente para alcanzar el mejoramiento y sostenibilidad comercial.

8. Recomendaciones

- a) Las habilidades básicas de un gerente son: tomar decisiones, comunicarlas, estudiar los cambios y establecer controles, de tal manera que le permita a un mejor clima organizacional.
- b) La competencia de la empresa debe analizarse en términos de oportunidades y amenazas, logrando con ello, hacer los correctivos y ser más competitivo en el mercado.
- c) Recordar siempre que la competencia es el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios similares o sustitutos a los nuestros. La competencia hace que las empresas desarrollen una serie de actividades para atraer y mantener a los clientes.
- d) No perder la visión que la empresa debe transformar las necesidades y expectativas de los clientes en oportunidades. Es decir, saber qué es lo que se quiere para garantizar el éxito futuro.
- e) Tener presente que el cliente es el eje de la empresa. Si se conoce bien, si se sabe en dónde está, qué es lo que desea, cuál es la imagen que tiene sobre la empresa y sobre la competencia. De tal forma que este a través del voz a voz, traiga más cliente y por ende genere mayor rentabilidad.

Referencias bibliográficas

- Aguilera Castro, A. & Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Revista Científica Pensamiento*, 32(1). Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3977/2823>
- Alcaide, J. C. (2009). *Atención y servicio al cliente. marketing de servicios y fidelización de clientes*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Decisión.
- Alcaldía de San José del Guaviare (2016). *Alcaldía de San José del Guaviare*. Disponible en: www.alcaldiasanjosedelguaviare.gov.co
- Ash, C. (2000). *Social – Self – Interest*. México D.F.: Annals of Public and Cooperative Economies.
- Barrera Duque, E. (2013). *Diseño organizacional centrado en el cliente: teoría y práctica en empresas sociales*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Baumol, W. (1989). *Business Behavior. Valué & Crwth*, Nueva PEN: SE, E., *The theory of the Growth of the Firm*, Oxford.
- Berry, L. (1983). *Marketing relacional*. Chicago: American Marketing Asociación, Editorial Upah Ediciones.
- Brilman, J. (1998). *Le redressement d'entreprises en dljjiculté*. Omnes & Technlques, París.
- Briones, G. (2006). *Metodologías de la investigación cuantitativa*. 3R Editores.
- Buzzell, R. (1997). *The PIMS Principies*. The Free Press. Nueva York.

- Cámara de Comercio de Bogotá (2013). *Documento cómo planear un funcional modelo operativo para su empres MI Pyme*. Bogotá, D.C. Colombia: disponible en:
- Cifuentes, A. & Cifuentes, R. M. (2004). *Planeación comercial*. Bogotá, D.C. Colombia: UNAD.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2016). Informe estadístico regional.
- Drucker, P. (2006). *Drucker para todos los días*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Norma.
- Duran Ramírez, F. (2010). *Consultor del ingeniero industrial I*. Colombia: Grupo Latino Editores.
- ESADE (2004). *Productividad y logística: guías de la innovación, producción y logística*. Primera edición. Barcelona España.
- Forero Molina, S. C. (2016). *Fundamentos de mercadeo*. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- García Asca, F. (2010). *Gestión comercial de la pyme. Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.
- Gui, B. (2000). Economics and interpersonal relations: Introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71(2), pp. 133-138.
- Gutiérrez. L. F. (1992). *Finanzas prácticas*. Bogotá: Editorial Norma.

- Jamocó, A. F. (2009). *El don de las ventas*. Tomas Watson, proveedor de IBM. El arte de hacer dinero. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Buena Semilla.
- Kenzelmann, P. (2010). *Cientes y fieles. Entusiasme y conserve a sus clientes*. Bogotá, D.C.: Editorial Panamericana.
- Kinard, B. & Capella, M. (2006). *Marketing relacional*. Nueva York. EE.UU.
- Koontz, H. & Odonell, C. (1972). *Curso de administración moderna: análisis de las funciones de la administración*. USA: Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación*. Octava edición. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de mercadotecnia*. México, D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Lerma González, H. D. (2009). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mantilla Blanco, S. A. (2009). *Sostenibilidad empresarial. Administración y medición de los impactos sociales, ambientales y económicos*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Maussa Pérez, F. (2010). *Modelo alternativo para la sostenibilidad empresarial*. Medellín: Artículo de investigación.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994). *Administración de relaciones*. EE.UU.: Universal Bussines Review.

- Palmarier, R., Dant, R., Grewal, D. & Evans, K. (2006). *Factores de influencia en la efectividad del marketing relacional*. EE.UU.
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Editorial Oxford Scholarship.
- Pérez, D. (2012). *Ensayo liderazgo empresarial*. Bogotá, D.C. Colombia: Universidad Nueva Granada.
- Robidoux, J. (1980). *Les crises administrativos dans les PME en croissance*, G. Morin, Chlcoutlmi.
- Rojas López, M. D. (2017). *Ingeniería administrativa: contabilidad y finanzas, marketing, producción y gestión del talento humano*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.
- Sallenave, J. P. (1998). *Expansion de vcire commerce par lefranchlsage*. Gcuvemement du Québec.
- Sánchez Sumuelzo, N. (2008). *La sostenibilidad en el sector empresarial*. España: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Schnarch, A. (2009). *Marketing estratégico para Pymes*. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- Sheth, J. (2002). *Antecedentes y consecuencias del marketing*. México.
- Sisben, Planeación Municipal (2015). *Datos estadísticos*. Municipio de San José del Guaviare, Colombia.
- Sloan, A. P. (1967). *Mes années á la General Motors*. París: Hommes & Technlques.

Thompson, I. (2009). *La satisfacción del cliente*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Prima.

Torres de castro, L. S. (2008). *Manual práctico de estadística*. Bogotá, D. C.: Editorial Printer Colombia Ltda.

Apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.

	CAMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII) CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL LOPEZ SUPERMERCADOS SAN JOSE
	Fecha expedición: 2017/08/08 - 15:22:44, Recibo No. S000012327, Operación No. 01C060808050
CODIGO DE VERIFICACIÓN: vGm2nHHAzH	
CERTIFICADO DE MATRICULA DE AGENCIA LA CAMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:	
NOMBRE DE LA AGENCIA : LOPEZ SUPERMERCADOS SAN JOSE MATRICULA NO: 00013347 DEL 24 DE JUNIO DE 2010 DIRECCION: CARRERA 22 7 55 TELEFONO 1 : 5840126 TELEFONO 2 : 5840119 BARRIO : EL CENTRO MUNICIPIO : SAN JOSE DEL GUAVIARE FAX COMERCIAL: 5840119	
CERTIFICA :	
DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CARRERA 22 7 55 TELEFONO 1: 5840126 TELEFONO 2: 5840119 BARRIO NOTIFICACION: EL CENTRO MUNICIPIO : SAN JOSE DEL GUAVIARE E-MAIL COMERCIAL:sanjoselopezhermanos@yahoo.com E-MAIL NOTIFICACION JUDICIAL:sanjoselopezhermanos@yahoo.com	
CERTIFICA :	
NOMBRE DE LA SOCIEDAD (CASA PRINCIPAL) :COMERCIALIZADORA LOPEZ HERMANOS SAS DOMICILIO CASA PRINCIPAL : BOGOTA D.C. NIT CASA PRINCIPAL :900361017--8	
CERTIFICA :	
QUE EN EL FORMULARIO DE MATRICULA Y SUS ACTUALIZACIONES POSTERIORES CONSTAN LOS SIGUIENTES DATOS:	

ACTIVIDAD PRINCIPAL: 4711 COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE POR ALIMENTOS, BEBIDAS O TABACO	
ACTIVIDAD SECUNDARIA: 4721 COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS AGRICOLAS PARA EL CONSUMO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS	
ACTIVIDAD ADICIONAL 1: 4669 COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS N.C.P.	
ACTIVIDAD ADICIONAL 2: 4754 COMERCIO AL POR MENOR DE ELECTRODOMESTICOS Y GASODOMESTICOS DE USO DOMESTICO, MUEBLES Y EQUIPOS DE ILUMINACION	
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 59,500,000 RENOVÓ EL AÑO 2017 EL 13 DE MARZO DE 2017	
***** CONTINUA *****	



CAMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL
LOPEZ SUPERMERCADOS SAN JOSE

Fecha expedición: 2017/08/08 - 15:22:44, Recibo No. S000012327, Operación No. 01C060808050

CODIGO DE VERIFICACIÓN: vGm2nHHAzH

CERTIFICA :

QUE POR OFICIO NO. 6002810 DE DIRECCION NACIONAL DE ESTUPEFACIENTES DE BOGOTA D.C. DEL 24 DE JUNIO DE 2014 , INSCRITA EL 11 DE JULIO DE 2014 BAJO EL NUMERO 00000325 DEL LIBRO 08, SE DECRETO :
SE INSCRIBE SOLICITUD DE EMBARGO DE ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO EMANAD A MEDIANTE OFICIO 600-2810-2014 DEL 24 DE JUNIO DE 2014 DE LA DIRECCION NACIONAL DE ESTUPEFACIENTES EN LIQUIDACION

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

VALOR DEL CERTIFICADO: \$2,600

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

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

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <http://silsanjose.confecamaras.co/cv.php> seleccionando allá la cámara de comercio e indicando el código de verificación vGm2nHHAzH.

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

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

Apéndice B. Naturaleza de la empresa.

Misión: ser competitivos, garantizando productos y servicios de excelente calidad, proporcionando la mejor experiencia de compras a nuestros clientes.

Visión: fortalecer nuestro nombre y relación con proveedores y colaboradores para fidelizar clientes y conquistar nuevos mercados.

Servicios: Estamos en capacidad de suministrar productos en las líneas de electrodomésticos, lencería productos para bebe (coches, caminadores) y productos de la canasta familiar en general.

Quienes somos. Somos supermercados ubicados en las ciudades de San José del Guaviare y Yopal (Casanare), líderes en calidad y variedad de productos a los mejores precios.

Reseña histórica Prodisnal S.A.

El 20 de febrero de 1992 mediante escritura pública número 743 de la notaría 31 de Bogotá, se constituyó la Sociedad "Inversiones López Cadavid y Cia. Ltda." cuyos socios fueron los once hermanos López Cadavid. Esta empresa se creó con el fin de adquirir el 17% de las cuotas de la sociedad "Comercializadora el Proveedor LIBA" mediante escritura pública número 3073 de Julio 9 de 1992, otorgada por la notaría 20 de Bogotá. Siete de los once hermanos López desde 1975 hasta este año trabajaban como administradores de los establecimientos de comercio de propiedad de Comercializadora el Proveedor, razón por la cual percibían el 25% de las utilidades netas, las cuales les fueron canceladas con estas 17 cuotas y se continuó con la administración de los establecimientos.

En el mes de octubre de 1996 Inversiones López Cadavid y CIA. Ltda. tomó en concesión las agencias El Proveedor en Bogotá, San José del Guaviare y Granada Meta de propiedad de Comercializadora el Proveedor hasta octubre de 1999, fecha en la cual se

compraron dichas agencias junto con las mercancías, muebles y enseres. Se tomó en arriendo el 83% de los locales de San José del Guaviare y Granada Meta y se adquiere el 100% de la propiedad y el establecimiento de comercio Supermercado el Proveedor en Puerto Inírida Guainía, de propiedad de Martha López Cadavid.

Debido a anónimos enviados por contendores políticos y a las mal intencionadas declaraciones del Coronel Plazas, Director de Estupefacientes, en los cuales señalaban a la empresa Inversiones López Cadavid y a sus socios como testaferros de las FARC, el 21 de febrero del año 2003, la Fiscalía Segunda Especializada inició una investigación preliminar por supuesto incremento injustificado de patrimonio en contra de la Sociedad y todos sus socios. En esta fase se decretaron medidas cautelares sobre los establecimientos de comercio, bienes inmuebles, efectivo, cuentas bancarias, productos financieros de la sociedad y de los socios, los cuales fueron entregados a la Dirección Nacional de Estupefacientes quien a su vez entregó éstos a depositarios provisionales.

El 20 de octubre de 2004, la Fiscalía Segunda Especializada, según resolución número 1835 E.D. resuelve inhibirse de dar inicio al trámite de extinción de dominio por no encontrar ni mérito, ni prueba para ello, ordenando a la Dirección Nacional de Estupefaciente según resolución número 1658 del 19 de noviembre del 2004, la entrega real y material de los bienes, los establecimientos comerciales de la Sociedad Inversiones López Cadavid y de todos los socios que fueron entregados para su administración. Las ventas de la empresa tenían un crecimiento importante hasta que Estupefacientes tomó la Administración:

AÑO	VENTAS EN \$	% INCREMENTO
2000	17.307.079.119	
2001	21.889.943.232	26.47
2002	26.101.853.129	19.24
2003	25.781.114.028	(1.23)
2004	16.841.653.431	(34.67)

La disminución en las ventas se presenta en los años 2003 frente al 2002 por valor de \$320.739.000 y un (1.23%), y en el año 2004 frente al 2003 por un valor de \$8.939.461.000 con un (34.67), años en los cuales estupefacientes administró la empresa.

Esta empresa fue entregada por la Dirección Nacional de Estupefacientes con cuantiosas pérdidas acumuladas, deudas con terceros y proveedores, reportada en las centrales de riesgos financieros, sin capital de trabajo, ilíquida y sin capacidad de accedería créditos. Este diagnóstico de la Sociedad la llevaría a corto plazo a la quiebra y a la cesación de pagos.

Debido a los problemas económicos y financieros con los que se recibe la Empresa y teniendo en cuenta que el 80% de los socios trabajaban en la misma y dependían económicamente de ella, se decide constituir la empresa Proveedores y Distribuidores Nacionales S.A. Prodisnal S.A., a la cual se aporte por parte de los socios de Inversiones López Cadavid el 17% de los locales comerciales y el 100% de las agencias Supermercados el Proveedor de su propiedad, hasta completar el 50% del capital para la constitución de la misma. El otro 50% fue aportado por los socios de Comercializadora el Proveedor (Nebio Echeverry, sus hijos y el Señor Miguel Peña Torres) consistente en el 83% de los locales comerciales y un establecimiento de comercio en Yopal Casanare.

El 2 de enero del año 2005 la empresa Prodisnal S.A. empezó a desarrollar su objeto social. Se hizo un préstamo en el Banco Popular por un valor de \$370'000.000 (TRESCIENTOS SETENTA MILLONES DE PESOS), por intermedio del Doctor Oscar López Cadavid y se adquirieron créditos con proveedores y empresas multinacionales. Durante este año la compañía se posicionó en el mercado hasta septiembre de 2006, fecha en la cual la agencia de Granada Meta se vio obligada al cierre definitivo debido a un incendio ocurrido en la misma. Este acontecimiento frenó el crecimiento de la Empresa y para los años 2007 y 2008, las pérdidas fueron demasiado altas como lo muestran los estados financieros. Debido a esta situación, en Asamblea de Accionistas del 30 de marzo de 2009, el señor Nebio Echeverry en nombre propio, de sus hijos y Miguel Peña Torres manifiestan que no están dispuestos a seguir perdiendo y que quieren retirar el 50% de la sociedad. Se propone la disminución de capital con efectivo

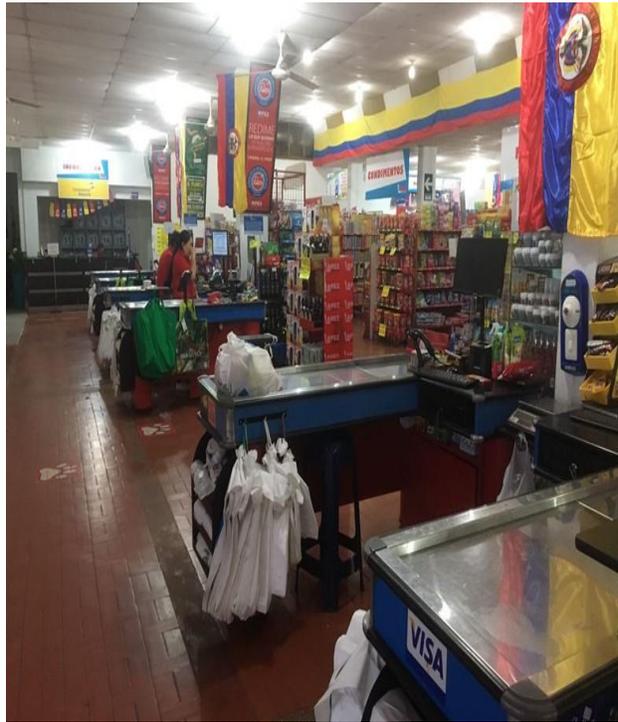
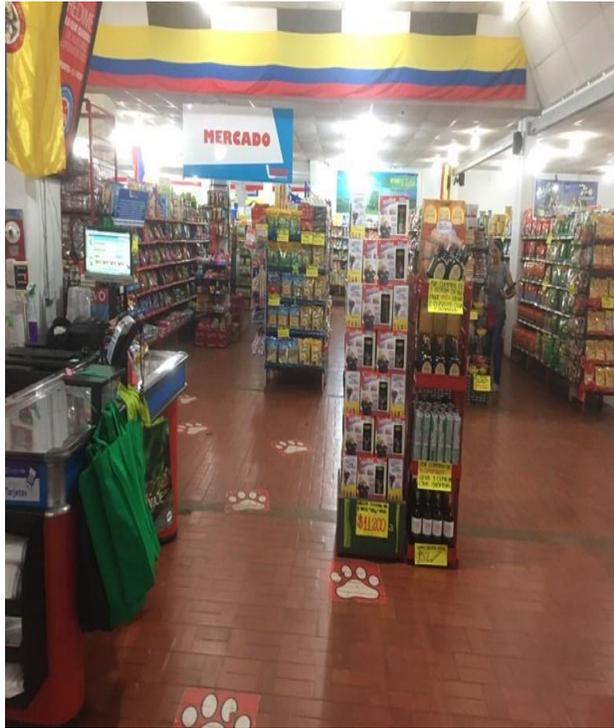
reembolso de aportes, se acuerda preparar estados financieros a octubre 31 de 2009 y se solicita autorización a la Superintendencia de Sociedades y al Ministerio de Protección Social según acta de socios número 17, celebrada el 4 de diciembre de 2009. Este trámite duró hasta el 30 de marzo del 2010.

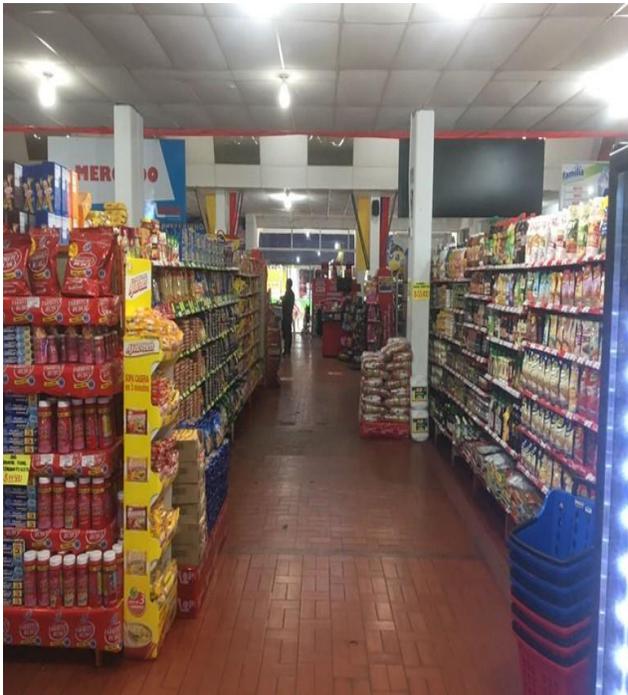
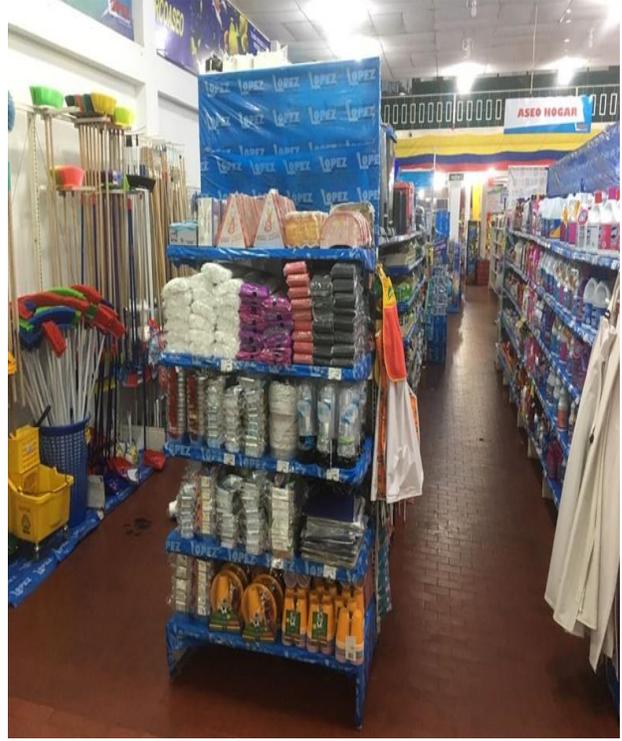
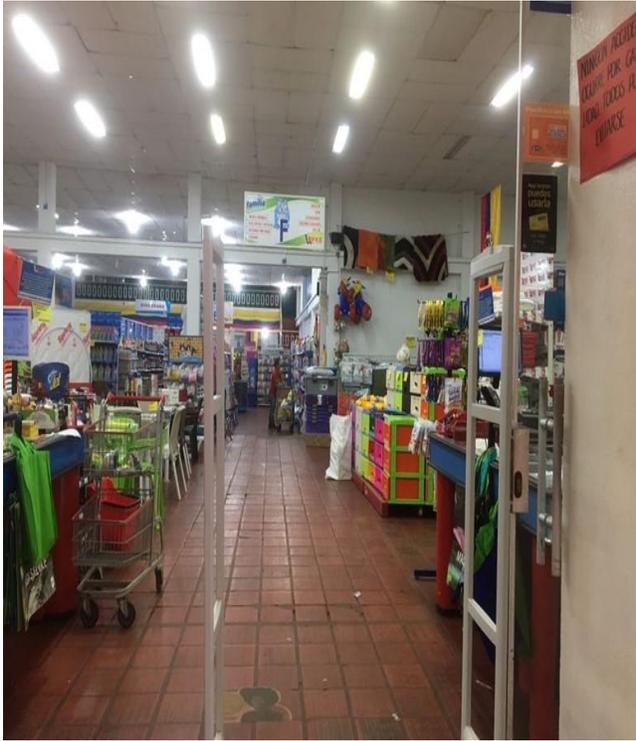
Una vez aprobada la disminución de capital por parte de la Superintendencia de Sociedades y el Ministerio de Protección Social, se protocoliza la reforma estatutaria de la Sociedad Prodisnal S.A. según escritura pública número 881 de marzo 30 de 2010 otorgada por la notada 28 de Bogotá. La disminución de capital con efectivo reembolso de aportes se hizo por valor de \$2.650'.000.000, (DOS MIL SEISCIENTOS CINCUENTA MILLONES DE PESOS), por los cuales se entregaron bienes inmuebles a los Señores Nebio Echeverry, sus hijos y Miguel Peña Torres.

El 3 de marzo del 2010, Proveedores y Distribuidores Nacionales S.A. Prodisnal S.A. fue incluido en la lista Clinton, lo que le causó grandes perjuicios económicos debido al bloqueo financiero y comercial.

Apéndice C. Tomas fotográficas empresa López Supermercado San José.







Apéndice D. Nómina planta de personal.

LÓPEZ SUPERMERCADOS - SAN JOSÉ DEL GUAVIARE
NOMINA PARA PAGO DE SUELDOS
PERSONAL OPERATIVO

No	Fecha	1 al 15 julio		Devengado			Total	Deducciones		Neto	Cargo
	Nombre del empleado	Cedula	Sueldo	Días	Básico	Transpo.	Deveng	Pens.	Salud	Pagado	
1	Aguirre Mateus Sandra	41 243.746	738.000	15	369.000	41.570	410 570	14.760	14 760	381.050	Cajera
2	Alfonso García Jhon	1120578489	738.000	15	369.000	41.570	410.570	14.760	14.760	381.050	Aux. contable
3	Algarra H Luis Alfonso	7.819.240	738.000	15	369.000	41.570	410.570	14,760	14.760	356.050	Aux. cartera
4	Algarra Hernández Wilfred	7 819 514	738 000	15	369.000	41.570	410.570	14.760	14.760	356.050	Aux. mercadeo
5	Ariza Pardo Kamyla	1022419296	738 000	15	369 000	41.570	410.570	14 760	14.760	381.050	Aux. mercadeo
6	Burrero Brasa Rodney Stefan	1 122.650,294	738 000	15	369 000	41.570	410.570	14 760	14.760	356.050	Cajero
7	Castro Franco Jhonier	1 006.268.252	738 000	15	369.000	41.570	410,570	14 760	14.760	381.050	Aux. mercadeo
8	Cortes Gómez Guillermo	86.054 776	760.000	15	380.000	41.570	421.570	15 200	15.200	391.170	Aux. mantenim
9	Daza Castillo Eliceo V	18.222 843	738 000	15	369.000	41.570	410 570	14 760	14 760	381.050	Conductor
10	Daza López Aura Cristina	1 120.368.661	738.000	15	369 000	41 570	410.570	14.760	14.760	381.050	Aux. mercadeo
12	Díaz Belisario Edni Viviana	1 120.576.709	738 000	15	369 000	41.570	410.570	14 760	14 760	381.050	Aux. mercadeo
13	Domínguez Cupa Deiber	1.120.574.838	738 000	15	369.000	41.570	410 570	14 760	14.760	356.050	Cajero
14	Galindo Solano José Teófilo	1.120.577.693	738 000	15	369 000	38.799	407.799	14 760	14,760	378.279	Aux. mercadeo
15	Hurtado Cristian Camilo	1,120.577.108	738 000	15	369.000	41.570	410.570	14.760	14.760	381.050	Aux. mercadeo
16	Leal Robayo Ricahrd David	1.121 873.064	738.000	15	369.000	41.570	410.570	14 760	14.760	356.050	Aux. mercadeo
17	Londoño Viviana Andrea	1 120.565.283	738 000	15	369.000	41.570	410 570	14 760	14 760	356 050	Aux. mercadeo
18	López Santos Carolina Y	1,120.565.280	738 000	15	369 000	41.570	410 570	14 760	14.760	381 050	Cajero
18	López Sánchez Diana Maritza	1,120.578.839	738.000	15	369.000	41.570	410.570	14.760	14.760	381.050	Cajero
19	Marin Mina José Duvan	1 035.225.384	738 000	15	369.000	41.570	410 570	14 760	14.760	381.050	Aux. bodega
20	Moya Donato Javier A	1,120.575.963	738.000	15	369.000	41.570	410.570	14.760	14.760	356.050	Aux. mercadeo
21	Nuñez Niño Duberney	1.106.740.225	738.000	15	369 000	41.570	410.570	14.760	14.760	381.050	Cajero
22	Pérez Franco Miyer Fabián	96.601.621	760.000	15	380.000	41.570	421.570	15.200	15.200	391.170	Aux. mercadeo
23	Rey O Yorman Fabián	1.120.576 128	738000	15	369.000	41.570	410.570	14.760	14.760	381.050	Cajero
24	Reyes Yunda Olga Liliana	40.449,780	738.000	15	369 000	38.799	407.799	14.760	14.760	353.279	Servicios generales
25	Ropero Duarte Yuli Mileioy	1 120.577 497	800 000	15	400 000	41.570	441 570	16 000	16000	384570	Aux. cartera
26	Rusia Juan Camilo	1.121.934 . 86	760 000	15	380.000	41.570	421 570	15.200	15.200	391 170	Cajero

27	Sanabria Vargas Abigail	52.351.852	738.000	15	369 000	41.570	410 570	14.760	14.760	356.050	Aux. bodega
28	Suarez Triana Liliana \V	1.120.582.640	738.000	15	369 000	41.570	410.570	14.760	14.760	356.050	Cajero
29	Tirado Tapiero Elías	86 014.771	760.000	15	380 000	41.570	421.570	15.200	15.200	391.170	Conductor
30	Unda Liberato Heider Camilo	1 123.162 606	738.000	15	369 000	41.570	410.570	14.760	14.760	356.050	Aux. mercadeo
31	Vargas Serna Carlos Alberto	1.120.560 993	738.000	15	369 000	41.570	410.570	14.760	14.760	356.050	Conductor
32	Viafara Ducuara Hans Roñald	1,144.142.206	738.000	15	369.000	41.570	410.570	14.760	14.760	356.050	Aux. mercadeo
33	Zapata Ospina Maribel	41.243.277	738.000	15	369.000	41.570	410 570	14.760	14.760	356 050	Aux. mercadeo
	TOTAL		10.460.000	210	5.230.000	579.209	5.809.209	209.200	209.200	5.165.809	

LÓPEZ SUPERMERCADOS - SAN JOSÉ DEL GUAVIARE
NOMINA PARA PAGO DE SUELDOS
PERSONAL ADMINISTRATIVO

No	Nombre del empleado	Cedula	Devengado				Total Deveng	Deducciones		Neto Pagado	Cargo
			Sueldo	Días	Básico	Transp		Pens	Salud		
1	Cardona Atehortua Oscar	18.224 270	1.000.000	15	500.000	41.570	541.570	20.000	20.000	476.570	Aux. compras
2	Cortes Gutiérrez Yolima	40.393.040	1.470.000	15	735.000	41.570	776.570	29.400	29.400	717.770	Aux. contable
3	Daza Salgado Nubia	41,213.277	850.000	15	425.000	41.570	466.570	17.000	17.000	432.570	Aux. cartera
4	López Cadavid Carlos A.	71 672.314	900.000	15	450.000	41.570	491.570	18.000	18.000	455.570	Aux. mercadeo
5	López Cadavid María Rosalba	43.445 212	4 200.000	15	2.100.000		2.100.000	105.000	84.000	1.111.000	Administradora
8	Zapata Ospina Juan Gabriel	1.120.570.277	1.000.000	15	500000	41.570	541.570	20.000	20.000	476.570	Aux. sistemas

LÓPEZ SUPERMERCADOS - SAN JOSÉ DEL GUAVIARE
NOMINA PARA PAGO DE SUELDOS
APRENDIZ SENA REGIONAL

No	Nombre del empleado	Cedula	Devengado				Total Deveng	Deducciones		Neto Pagado	Cargo
			Sueldo	Días	Básico	Transp		Pens	Salud		
1	Guzmán Barbosa Diana Valentina	1.120.581.322	737.717	15	368.859	0	368.859	0		368.859	Aprendiz Sena
2	Moreno Chavarriaga Ángela María	1.112.772.984	737.717	12	295.087	0	295.087	0		155.087	Aprendiz Sena

Apéndice E. Formato de encuestas a clientes.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio – 2018

Objetivo: encuesta dirigida a los clientes de la Comercializadora López Supermercado San José del Guaviare, con el propósito de conocer la prestación de los servicios, reclamaciones y procesos de mejoramiento para afianzar su fidelidad.

1. ¿Está usted satisfecho con los productos y servicios de la comercializadora López Supermercados San José del Guaviare?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
- c. _____ Algunas veces.

2. ¿Recibe usted un servicio amable por parte de los colaboradores de la empresa?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

3. ¿Ha tenido peticiones, quejas y reclamos por algún producto o servicio que le ofrece la empresa?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

4. ¿El trato por parte de los empleados es?

- a. _____ Excelente.
- b. _____ Bueno.
- c. _____ Regular.
- a. _____ Malo.

5. ¿Por cuál de los siguientes medios de comercialización, conoce los productos y servicios de la empresa?

- a. _____ Tv.
- b. _____ Prensa.
- c. _____ Perifoneo.
- d. _____ Radio.
- e. _____ Volantes.
- f. _____ Redes sociales.

6. ¿Considera que los productos o servicios que adquiere en la empresa son?

- a. _____ Costosos.
- b. _____ Normal.
- c. _____ Económicos.

¡Su valioso tiempo y la atención prestada contribuirá para mejorar el servicio!

Apéndice F. Formato de encuesta a colaboradores.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio – 2018

Objetivo: encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Comercializadora López Supermercado San José del Guaviare, con la finalidad de conocer e identificar los aspectos administrativos que limitan sus operaciones, las formas como enfrentan los problemas de servicio, gestión de reclamaciones y comercialización.

1. ¿La empresa tiene definidas metas y objetivos globales?
 - a. _____ Sí.
 - b. _____ No.
 - c. _____ Algunas veces.

2. ¿La empresa conoce e identifica la estrategia de la competencia?
 - a. _____ Sí.
 - b. _____ No.

3. ¿Existe planeamiento de actividades a corto, mediano y largo plazo?
 - a. _____ Sí.
 - b. _____ No.

-
4. ¿Cree usted que la estructura organizacional es funcional?
- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
5. ¿Considera usted que la empresa posee liderazgo?
- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
6. ¿La comunicación interna es funcional?
- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
7. ¿Las metas y objetivos son conocidas por todos los colaboradores que la integra?
- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
8. ¿Cree usted que existe relaciones comerciales eficaces y eficientes?
- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
- c. _____ Algunas veces.
9. ¿Considera usted que en la empresa hay una buena distribución de responsabilidades?
- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

10. ¿Los controles de calidad de productos y servicios son buenos?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

11. ¿Cree usted que existe una excelente creatividad y productividad por parte de los directivos y operativos de la empresa?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

12. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa cuenta con la aplicación de indicadores y formula estrategias para la optimización del proceso comercial y recursos?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

13. ¿La empresa formula estrategias para fortalecer la supervivencia de productos, del mercado, tecnología, del personal y de la competencia?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

14. ¿Considera usted que en la empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento y productividad laboral?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

15. ¿Cuál de los siguientes aspectos se tienen en cuenta para la comercialización de los productos y servicios en la empresa?

- a. _____ Precio.
- b. _____ Tamaño.
- c. _____ Calidad.
- d. _____ Empaque.
- e. _____ Todos los anteriores.

16. ¿Por qué medios de comunicación hacen conocer los productos y servicios al cliente?

- a. _____ Volantes.
- b. _____ Radio.
- c. _____ Prensa.
- d. _____ Propaganda en la comercializadora.
- e. _____ Tarjetas de presentación.

¡Gracias por apoyo y colaboración!