

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO COMERCIAL VALLE DE
ATRIZ**

KAREN LICET RIASCOS MARTÍNEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO**

2003

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO COMERCIAL VALLE DE
ATRIZ**

**Trabajo De Grado Para Optar Al Título De
Administradora De Empresas**

KAREN LICET RIASCOS MARTÍNEZ

Director

**CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ
Administrador De Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO**

2003

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

San Juan de Pasto, 4 de Junio de 2003.

*A mis padres, la razón de mi
existencia, y a quienes adoro
con toda mi alma.
A mis hermanos, por ser
quienes son.
A mi abuela y mis tíos maternos,
por su apoyo.*

AGRADECIMIENTOS

- A Dios, por estar siempre a mi lado y darme aliento en mis momentos más duros.
- Al Doctor Fernando López, Administrador del Centro Comercial Valle de Atriz y a todo el personal, por permitirme experimentar la realidad de mi campo profesional y brindarme su valiosa colaboración.
- Al Doctor Carlos Arturo Ramirez Gómez, mi director de tesis, por compartir su conocimiento y ofrecerme su permanente motivación para seguir adelante.
- A mis Jurados, Efraín Cabrera y Jairo Medina, por haber enriquecido mis conocimientos a nivel académico y profesional.
- A la Universidad de Nariño y al Programa de Administración de Empresas, por ser forjadores del desarrollo integral del individuo y propiciar mi proyección laboral.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
OBJETIVOS	23
Objetivo General.	23
1.2.2 Objetivos Específicos.	23
1.3 JUSTIFICACIÓN	24
1.4 METODOLOGIA	25
Tipo De Estudio.	25
Método De Investigación.	25
FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	26
Información Primaria.	26
Información Secundaria.	27
2. PRESENTACION DE LA EMPRESA	28
ANTECEDENTES HISTORICOS	28
MISION	29
VISION	29
VALORES CORPORATIVOS	29
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	30
ESTRUCTURA ORGANICA	30
3. PREPARACION DEL PLAN	33
DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	34
4.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA	34
4.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA PCI	36
4.2.1 Capacidad Directiva.	36
4.2.2 Capacidad Competitiva.	38

4.2.3 Capacidad Financiera.	40
4.2.4 Capacidad Del Talento Humano.	43
4.2.5 Capacidad Tecnológica.	44
4.2.6 Matriz De Impacto De La Capacidad Interna.	45
4.2.7 Matriz De Evaluación De Factores Internos MEFI.	46
4.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO POAM	48
4.3.1 Análisis Del Entorno Económico.	48
4.3.2 Análisis Del Entorno Político – Jurídico.	51
4.3.3 Análisis Del Entorno Socio - Demográfico.	54
4.3.4 Análisis Del Entorno Tecnológico.	59
4.3.5 Análisis Del Entorno Competitivo.	60
4.3.6 Matriz De Impacto POAM.	62
4.3.7 Matriz De Evaluación De Factores Externos MEFE.	64
4.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC	65
4.5 MATRIZ DOFA	69
4.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	72
REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	75
DEFINICION DEL HORIZONTE DE TIEMPO	75
MISIÓN	75
VISIÓN	75
5.4 VALORES CORPORATIVOS	76
5.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	77
6. FORMULACION ESTRATEGICA	78
6.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	78
6.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	80
6.3 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	81
6.4 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL MPD	82
6.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE	83
6.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MCPE	84

7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	87
7.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	87
7.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING O CREATIVAS	89
8. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	93
9. INDICES DE GESTION	96
9.1 INDICES DE EFICIENCIA	96
9.2 INDICES DE EFICACIA	96
9.3 INDICES DE IMPACTO CAUSALES	97
INDICES DE ACTIVIDAD	97
10. PLAN DE ACCION U OPERATIVO	99
DIFUSION DEL PLAN	102
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	107

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz De Impacto De La Capacidad Interna Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	45
Cuadro 2. Matriz De Evaluación De Factores Internos MEFI Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	47
Cuadro 3. Tasas De Interés En Colombia.	50
Cuadro 4. Tasas Representativas Del Mercado Del Dólar En Colombia. Enero A Diciembre De 2002.	51
Cuadro 5. Desempleo En Colombia.	54
Cuadro 6. Tasa De Ocupación, Tasa De Población En Edad De Trabajar, Tasa De Desempleo. Población En Edad De Trabajar, Población Económicamente Activa, Ocupados Y Desocupados En Miles. Años 2000, 2001 y 2002 Para Pasto.	55
Cuadro 7. Población Ocupada En Miles Según Grandes Grupos De Edad. Octubre - Diciembre 2000, 2001 Y 2002 Pasto.	55
Cuadro 8. Proyecciones De Población En Pasto A Junio 30 1995 – 2005.	57
Cuadro 9. Tasa De Crecimiento Promedio De La Población De Pasto.	58
Cuadro 10. Dirección Municipal De Seguridad Social En Salud – Pasto. Oficina De Planeación - Coordinación Epidemiológica. Datos Poblacionales Municipio Pasto Año 2002. Población Masculina Y Femenina.	59
Cuadro 11. Dirección Municipal De Seguridad Social En Salud–Pasto. Oficina De Planeación - Coordinación Epidemiológica. Datos Poblacionales Municipio Pasto Año 2002. Población Por Grupos De Edad.	59
Cuadro 12. Matriz De Impacto POAM, Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	63
Cuadro 13. Matriz De Evaluación De Factores Externos MEFE Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	64
Cuadro 14. Matriz De Perfil Competitivo Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	68

Cuadro 15. Análisis De Vulnerabilidad Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	72
Cuadro 16. Análisis Comparativo Ventas En Millones De Pesos Sector Comercio En Pasto. 1999, 2000 Y 2001.	80
Cuadro 17. Matriz Cuantitativa De Planificación Estratégica Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	86
Cuadro 18. Indices De Eficiencia Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	96
Cuadro 19. Indices De Eficacia Para El El Centro Comercial Valle De Atriz.	97
Cuadro 20. Indices De Impacto Causales Para El El Centro Comercial Valle De Atriz.	97
Cuadro 21. Indices De Actividad Para El El Centro Comercial Valle De Atriz.	97
Cuadro 22. Plan De Acción Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	99

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama Del Centro Comercial Valle De Atriz.	32
Figura 2. Matriz DOFA Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	69
Figura 3. Análisis De Vulnerabilidad – Cuadrantes Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	73
Figura 4. Matriz De Posición Estratégica Y Acción PEEA Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	79
Figura 5. Matriz De La Gran Estrategia Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	81
Figura 6. Matriz De La Política Direccional MPD Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	83
Figura 7. Matriz Interna – Externa IE Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	84

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Estado De Resultados Comparado. Centro Comercial Valle De Atriz. Años 2000 Y 2001.	108
Anexo B. Balance General Comparado. Centro Comercial Valle De Atriz. Años 2000 Y 2001.	110
Anexo C. Guía De Entrevista Para Directivos Y Trabajadores Del Centro Comercial Valle De Atriz.	112
Anexo D. Guía De Entrevista Para Directivos De Los Centros Comerciales Competidores.	113
Anexo E. Resultados Del Estudio De Mercado Realizado En El Centro Comercial Valle De Atriz.	114
Anexo F. Organigrama Propuesto Para El Centro Comercial Valle De Atriz.	128

GLOSARIO

AMENAZAS: variables que se encuentran en el ambiente externo que pueden ser consideradas potencialmente nocivas para la posición competitiva presente y futuro de la empresa.

DEBILIDADES: factores internos que impiden o limitan el desarrollo integral y armónico de las diferentes áreas y capacidad de la empresa.

ESTRATÉGIAS: son programas generales de acción para el logro de objetivos amplios.

FORTALEZAS: variables internas que constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales.

MARKETING: rama de la economía de empresa que analiza los gustos del consumidor y que trata de llegar a una estimación de la demanda desagregada según niveles de ingresos, precios, gustos, y otras características del mercado, incluida la comercialización; y es previa a las operaciones de estímulo de la demanda del tipo de la promoción y la publicidad.

MISIÓN: es la razón de la empresa que permite hacer una distinción con otras organizaciones; se puede definir como una declaración duradera de objetivos que diferencian a una organización de otra.

OBJETIVOS: fines hacia los cuales se dirigen las actividades de cualquier organización.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: se define como un proceso mediante el cual, los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y

actividades que se requieren para alcanzarlo. La Planeación Estratégica debe responder a tres preguntas: ¿hacia dónde va la organización?, ¿cuál es el entorno? y ¿cómo lograrlo?.

PLANES DE ACCIÓN: son programas y decisiones a nivel operativo, principales o secundarios que se dan en diversas partes de una organización.

OPORTUNIDADES: factores dentro del entorno que pueden beneficiar significativamente a una organización en el futuro.

SEGMENTO: parte del mercado cuyos elementos poseen características similares o relacionadas.

VISIÓN: estado futuro deseado para la organización que responde a la pregunta ¿a dónde quiere llegar la organización?

RESUMEN

El Centro Comercial Valle de Atriz, es una entidad sin ánimo de lucro perteneciente al sector privado de la ciudad, cuya razón social es ofrecer un sitio de esparcimiento para satisfacer los gustos de sus clientes. En la actualidad, carece de la Planeación Estratégica, como alternativa para desarrollar una ventaja competitiva que garantice la efectividad de los procesos internos, que lo consolide como uno de los mejores centros comerciales de la región.

Por tanto, se elaboró el Diagnóstico Estratégico, con el fin de identificar factores internos y externos que inciden en su competitividad. Internamente, la organización posee fortalezas en su Talento Humano y Capacidad Directiva, pero su Capacidad Competitiva presenta debilidades de gran importancia en su desempeño. Con relación al análisis externo, el Centro Comercial Valle de Atriz posee oportunidades en los entornos Competitivo y Tecnológico, afectadas por numerosas amenazas de los entornos Socio – demográfico y Económico.

Es por ello, que la Formulación Estratégica busca desarrollar ventajas competitivas que mejoren su posicionamiento, participación en el mercado y la calidad en el servicio, todo esto con el objetivo de atraer más clientes.

ABSTRACT

The Valle de Atriz Trade Center, is a entity without encourage of lucre, belonging to private share of the city, whose social reason is to offer a place of rest to satisfy the likes of its costumers. Nowadays, it lacks the Estrategic Planing, as option to develop a competitive advantage that garantized the effectiveness of the internal processes, consolidating it like one of the best trade center in the region.

Consequently, elaborated a Estrategic Diagnose with the purpose of identifying internal and external factors that in impact in its competitiveness. Internaling, the organization possesses estrengths in its Human Talent and Directive Capacity, but Competitive Capacity presents weaknesses of a great important in its performance. With relationships, to the external analysis, the Valle de Atriz Trade Center possesses opportunities of the Competitive and Tecnologic environments, and like wise it is affected by numerous threats of the Social – demografic and Economic environments.

Therefore, that the Estrategic Formulating searches to develop competitive advantages that improve, its positioning, participation in the market and the quality in the service, all this with the objetiv of attracting more customers.

INTRODUCCION

El propósito de desarrollar una propuesta de Planeación Estratégica, en el Centro Comercial Valle de Atriz Propiedad Horizontal, consiste en brindar elementos y herramientas organizacionales sólidas, que conlleven al mejoramiento de los procesos internos de la organización en forma integral, y por ende, sus efectos se vean reflejados en la parte externa al alcanzar una mayor competitividad en la región.

Para la realización de este trabajo, se hizo indispensable conocer la cultura organizacional para direccionar los valores corporativos, hacia el establecimiento de metas y objetivos que permitan la máxima utilización de los recursos de la organización como lo son los humanos, tecnológicos y financieros; de igual manera se hizo necesario efectuar un análisis detallado de cada una de las variables que afectan el normal desenvolvimiento del Centro Comercial Valle de Atriz, para así identificar y aprovechar oportunidades y fortalezas internas y del medio ambiente, para reducir el impacto de las amenazas y vencer las debilidades, con el fin de desarrollar en la organización y sus miembros un espíritu proactivo por el cual influya en su entorno y no reaccione ante el, y de esta forma pueda anticiparse a los cambios que se le presentan, y ejercer cierto control sobre su futuro.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta los constantes cambios que se presentan tanto en el medio ambiente interno como externo de las organizaciones, bien sean privadas o públicas; se hace vital en la actualidad anticiparse al futuro para que dichos cambios inesperados no afecten el normal desenvolvimiento de las actividades cotidianas en una empresa, así como asegurar que no se afecte el proceso administrativo.

Dentro de este contexto, el Centro Comercial Valle de Atriz, como organización perteneciente al sector privado de la ciudad, y más específicamente su área administrativa presenta ciertas deficiencias: al inicio de su actividad comercial, la administración del Centro Comercial no contaba con las herramientas administrativas básicas para su funcionamiento, solo tenía el Reglamento de Seguridad Industrial; en la actualidad posee la misión, visión, valores corporativos, objetivos organizacionales, organigrama, reglamento interno de trabajo, manual de funciones; sin embargo, le hace falta establecer las políticas y el manual de procedimientos. Cabe anotar, que teniendo en cuenta que las actividades y labores son sencillas y que los trabajadores conocen cuales son sus funciones a realizar, la ausencia de elementos tales como el manual de funciones y procedimientos y el reglamento interno de trabajo no han influido hasta ahora en el desempeño de los empleados; pero los elementos relacionados con su identidad corporativa como la misión, visión y los objetivos, entre otros, sí merecen especial importancia pues son el punto de partida para planear el futuro de la organización. Además, estos elementos aún no se han difundido a todo el personal y a los socios para así comprometer a todos en la consecución de metas comunes y que beneficien a todos.

No se han desarrollado ni implementado estrategias que respondan a las exigencias del entorno interno y externo, se toman decisiones sin analizar previamente los beneficios y costos de las acciones, por lo cual se quieren obtener resultados inmediatos que no son evaluados. Esta situación ocasiona dentro de la empresa un ambiente de inseguridad e

inestabilidad, por cuanto no se acude a herramientas y mecanismos que ofrezcan estabilidad en las actividades de la organización. La comunicación al interior de la organización, no sufre ningún tipo de distorsión; en general, está disponible para cualquier persona que la requiera, exceptuando la información contable que solo es manejada por el Contador y el Revisor Fiscal. No existen estándares de desempeño cuantitativos puesto que se evalúa el trabajo de los empleados de forma cualitativa.

El talento humano ha presentado ciertas fallas derivadas de la falta de planeación y su consecución, en especial el personal de aseo que ha sido cambiado en varias ocasiones por sus conflictos personales e incumplimiento laboral. En general, el ambiente laboral es bueno pues no ha presentado conflictos de ninguna clase, la empresa se preocupa por celebrar los días especiales pero no les brinda incentivos monetarios o reconocimientos sociales, tampoco les ha ofrecido capacitaciones, aspectos que pueden ser considerados motivantes, razón por la cual, los empleados presentan poco sentido de pertenencia y no ofrecen sugerencias para mejorar su trabajo y de esta forma se dedican solo a cumplir con sus labores específicas.

En la búsqueda de respuestas a esta situación, se realizó un estudio de mercado, elaborado por Javier Andrés David Córdoba estudiante – practicante de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, cuyo principal objetivo era el de evaluar el posicionamiento de la organización dentro de la ciudad de Pasto; en este estudio intervienen tres puntos de vista: los comerciantes o clientes internos, los visitantes o clientes externos, y las personas ajenas al Centro Comercial es decir los clientes potenciales; a quienes luego de ser seleccionados se les aplicó un cuestionario distinto a cada grupo.

En el primer caso, los comerciantes del Valle de Atriz, se llegó a las siguientes conclusiones a partir de la opinión que entregaron: la afluencia de público a lo largo de la existencia del Centro Comercial es considerada buena, sobre todo en fin de semana cuando la gente tiene más tiempo para visitar las instalaciones; en lo referente a las ventas, éstas han ido en aumento para la mayoría de los comerciantes sobre todo para los

que cuentan con una buena trayectoria en el mercado pastuso; en lo relacionado con el papel desempeñado por la administración del Centro Comercial, los comerciantes afirmaron que ha sido un buen papel; sin embargo, reclaman una mayor publicidad para el Centro Comercial y una mejor señalización de las instalaciones.

Para los visitantes, los resultados arrojados fueron: un alto porcentaje de los visitantes al Centro Comercial son relativamente jóvenes (77%) menores de 30 años, de los cuales un 45% son menores de 20 años y el resto (32%) están entre los 20 y 30 años de edad; la mayoría de los visitantes provienen de sectores cercanos o aledaños (más del 80%), los cuales visitan el Centro Comercial por los cinemas y actividades sociales; al evaluar a cerca de la opinión que les merece las instalaciones del Centro Comercial, un gran porcentaje afirmó que eran muy agradables y elegantes por lo cual las calificaron como 5, en una escala de 1 a 5, el 74% de los encuestados; además expresaron que el Centro Comercial ofrece una gran variedad de productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus usuarios.

Por último, las personas ajenas al Centro Comercial Valle de Atriz, las cuales fueron encuestadas en el centro de la ciudad, manifestaron no conocer las instalaciones del Centro Comercial en un 74%, pues lo consideraban muy costoso para su presupuesto, sus compras las realizaban en el centro de la ciudad, puesto que les queda más cerca de su lugar de trabajo y residencia, y además, por falta de información acerca de los productos y servicios que ofrece el Centro Comercial Valle de Atriz.

Si la situación actual persiste es posible que conduzca a la empresa a desaprovechar las potencialidades que brinda el medio a través de oportunidades y las fortalezas que posee la organización, lo que consecuentemente hará que no se puedan establecer estrategias que garanticen el futuro, y entonces si, las amenazas del medio y las debilidades internas harán mella en la consecución de objetivos que persigue la organización.

A partir de lo anterior, se plantea la Planeación Estratégica como alternativa para desarrollar una ventaja competitiva, que garantice la efectividad de todos los procesos al interior de la organización, lo cual conllevará a que se consolide a nivel local y regional como uno de los mejores centros comerciales.

Para la implantación de la Planeación Estratégica se hace necesaria la adecuada participación de todos los miembros de la organización como son los directivos, comerciantes y empleados, mediante el establecimiento de una red de comunicación efectiva que dé a conocer los objetivos organizacionales, para así comprometer a los individuos en el logro de objetivos organizacionales e individuales correlacionados, que brinde un beneficio mutuo a la empresa y al individuo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. Configurar una propuesta de Planeación Estratégica en el Centro Comercial Valle de Atriz Propiedad Horizontal, que ofrezca los elementos de análisis necesarios para mejorar el trabajo de la administración y le permita afrontar el futuro con elementos válidos que le ofrezcan la oportunidad de ser más competitivo en el medio

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Elaborar el diagnóstico estratégico del Centro Comercial Valle de Atriz.
- Realizar la matriz DOFA del Centro Comercial Valle de Atriz, para formular estrategias que optimicen las oportunidades y fortalezas para reducir el impacto de las debilidades y amenazas.
- Formular el redireccionamiento estratégico del Centro Comercial Valle de Atriz.
- Elaborar la formulación estratégica del Centro Comercial Valle de Atriz.

- Proponer proyectos estratégicos que se puedan realizar en el Centro Comercial Valle de Atriz.
- Establecer los indicadores de gestión más adecuados para el Centro Comercial Valle de Atriz, que permitan evaluar el desempeño.
- Establecer un plan de acción que concrete las estrategias que se pueden desarrollar en la organización y permita mejorar su situación actual.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la problemática anteriormente analizada, la investigación propuesta pretende dar solución a las diferentes dificultades que actualmente se presentan en la organización. De igual forma, según los objetivos trazados, la investigación muestra resultados concretos que permiten al Centro Comercial Valle de Atriz su fácil análisis, comprensión y aplicación buscando la mejora de su situación actual y abrir perspectivas para abrir su desarrollo hacia el futuro.

El trabajo reúne la aplicación de la teoría y conceptos básicos de la administración, y la información suministrada por fuentes primarias y secundarias relacionadas con el tema en estudio, las cuales permiten encontrar explicaciones a la actual situación de la organización, y de esta manera, abrir las puertas para la aplicación de estos conceptos a una realidad específica, el Centro Comercial Valle de Atriz.

Se hace indispensable fundamentar la Planeación Estratégica del Centro Comercial Valle de Atriz Propiedad Horizontal, pues le permitirá establecer claramente cuales son los objetivos que persigue la organización y definir estrategias a corto y largo plazo que contribuyan al fortalecimiento y mantenimiento de una buena imagen corporativa tanto para los socios y empleados como al público en general y consecuentemente aumentar la eficiencia en el proceso administrativo.

Por tanto la Planeación Estratégica le permitirá a la organización desarrollar sus procesos de forma eficaz, al aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la organización lo que repercutirá en el ofrecimiento de un mejor servicio tanto al cliente interno como externo, buscando lograr un mejor posicionamiento en la mente de los usuarios y por ende un mayor nivel competitivo. A corto plazo, las conclusiones que se obtendrán al final del proceso servirán para identificar variables a aprovechar para contrarrestar las debilidades y amenazas que se identifiquen a partir de lo cual, se pueden hacer recomendaciones y estrategias que se pueden convertir en el largo plazo en una fuente de ideas para desarrollar proyectos en la organización que impulsen y promuevan el crecimiento de la misma.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Tipo De Estudio. El presente trabajo requirió un estudio descriptivo, el cual se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación, con el propósito de demarcar los hechos que conforman la situación objeto de estudio, lo cual permitió: determinar las características socio – demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y competitivas del Valle de Atriz, con las cuales se pudo elaborar el Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio; se identificaron formas de conducta, actitudes y comportamientos concretos de las personas que son parte del objeto de estudio, en este caso miembros del Centro Comercial, comerciantes, usuarios y no usuarios, a partir de lo cual se pudo elaborar el Perfil de la Capacidad Interna; y descubrir y comprobar la posible asociación de las variables, al confrontar cada variable con los procesos internos y el desempeño de la organización, para lograr la descripción más pormenorizada de las partes del objeto de estudio. Es por ello, que se acudió a técnicas específicas en la recolección de información como la observación y las entrevistas, y además la consulta de informes y documentos de la empresa y otras entidades, elaborados por otros autores.

1.4.2 Método De Investigación Utilizado. El método de investigación utilizado en el desarrollo de este trabajo es el inductivo- deductivo. Inductivo pues permitió a través de la

observación de fenómenos o situaciones particulares, que enmarcan el problema de investigación, en este caso la observación de la problemática que actualmente vive la empresa, concluir verdades generales; así, se realizó un diagnóstico del Centro Comercial Valle de Atriz, que describe su realidad concreta. Deductivo, pues de formulaciones generales se pueden describir fenómenos particulares, de este modo se aplica la teoría administrativa para encontrar soluciones a la situación previamente planteada, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

1.5 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1.5.1 Información Primaria. Dentro de esta categoría se utilizó la observación como técnica de recolección de información, pues permite conocer la realidad y definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el objeto de estudio; su uso es ventajoso en tanto los hechos son percibidos directamente sin intermediación u obstáculo alguno, colocando al investigador ante los hechos tal como se dan de forma natural. Por tanto, el desarrollo del trabajo requirió de información directa recolectada a través de: 15 entrevistas dirigidas a los miembros del Centro Comercial Valle de Atriz, 5 directivos y 10 empleados, cuyo formato de entrevista se puede consultar en el Anexo C; y 3 entrevistas realizadas a los administradores de los Centros Comerciales, Sebastián de Belalcázar, Galerías y Los Andes, donde se utilizó como formato de entrevista el Anexo D; para recoger vivencias y opiniones diversas de éstos, para lo cual, se requirió realizar visitas frecuentes al Centro Comercial con el fin de observar directamente su situación y desenvolvimiento cotidiano. De esta manera la información de fuentes directas resultante, sirve para la realización del PCI en el caso de miembros del centro comercial, y en el caso de competidores para efectuar la MPC, en donde la consulta de fuentes primarias se hace necesaria.

Cabe anotar, que el número total de empleados y directivos es de 20; sin embargo, por razones de seguridad sólo se pudo entrevistar a 5 de los 10 directivos que hacen parte del

Consejo de Administración. Los datos relacionados con el número de empleados y directivos, fue suministrada por la organización.

1.5.2 Información Secundaria. Este tipo de fuente, suministra información básica para la realización de esta investigación. Se encuentra en bibliotecas, contenida en libros, periódicos, trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, documentos escritos sobre el tema de estudio como tesis, documentales, boletines, gráficos, artículos de prensa, entre otros, los cuales aparecen listados en la bibliografía; además, fue vital la consulta de diarios como El Espectador, El Tiempo, La Nación y Portafolio. Entre los escritos a examinar y consultar de las fuentes secundarias, se encuentra el estudio de mercado realizado en la organización por el estudiante Javier Andrés David, ver Anexo E, donde se analizan tres puntos de vista: los comerciantes (clientes internos), los visitantes (clientes externos) y las personas ajenas al Centro Comercial (clientes potenciales); de cuya información luego de ser evaluada y analizada, se extrajeron importantes variables a analizar en el trabajo investigativo; éste es una de las fuentes secundarias más importantes de las cuales se hizo uso para la realización del proyecto, así como estudios sociales o de opinión efectuados por otras entidades como la Cámara de Comercio, el Banco de la República, el DANE, ACOPI, FENALCO, y otras instituciones similares. Por tanto, fueron de vital importancia las visitas que se realizaron a instituciones privadas y públicas de la ciudad que cuenten con servicio de biblioteca; lo cual permitió contrastar la información de las diferentes fuentes y hacer que el resultado final resultara lo más real posible y aplicable en la organización. De tal manera, la consulta e investigación de datos en fuentes secundarias, sirvió para la elaboración del POAM donde se requiere en mayor grado acudir a este tipo de fuentes que las primarias.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El Centro Comercial Valle de Atriz Propiedad Horizontal, se encuentra ubicado en uno de los sectores más exclusivos de la ciudad, con dirección Cra 42 No. 18 a - 94. La construcción es un gran complejo arquitectónico constituido por unidades privadas, cuenta con 122 locales comerciales, 28 oficinas, clínica, cinemas, estacionamientos y variadas zonas comunes. Cabe resaltar la gran dimensión de este proyecto dentro de la ciudad de Pasto, pues es uno de los más costosos y además demandó a sus gestores muchos recursos, arduo trabajo, empeño y grandes esfuerzos que fueron necesarios para darle a la ciudad una construcción de tales dimensiones.

La obra como tal, se inició en junio de 1997, y el proyecto fue ejecutado por el Arquitecto Fabio Gómez Hoyos y gerenciado por el Doctor Alvaro Toro Villota, quienes hacen parte también de la Propiedad Horizontal. La inversión fue de 36.000 millones de pesos, dividida en varios aportantes del capital, los cuales pasaron a ser propietarios de la obra una vez terminada y de acuerdo con su participación en capital; posteriormente, la sociedad constructora vendió cada unidad privada (local comercial, oficina, etc.), a terceras personas quienes a su vez, las ocuparon o arrendaron.

La obra fue terminada en enero del año 2000; el Centro Comercial Valle de Atriz abrió sus puertas al público el día 15 de febrero de 2000, con menos del 30% de sus instalaciones disponibles ocupadas. Merece nombrarse el crecimiento que ha tenido con el transcurso del tiempo, pues en la actualidad se encuentra ocupado en un 90% aproximadamente, así mismo el número de visitantes y compradores se ha incrementado considerablemente, como consecuencia del aumento en el porcentaje de ocupación del centro comercial.

El Centro Comercial Valle Atriz está sometido al régimen de Propiedad Horizontal, por

tanto, se rige por la Ley 675 de 2001, que derogó las anteriores leyes 182 de 1948 y 16 de 1985 referentes al mismo tema. Según la ley, las asociaciones de copropietarios de inmuebles sometidos a la Propiedad Horizontal, requieren de la constitución de una Entidad Sin Animo de Lucro con personería jurídica diferente de los propietarios del bien inmueble considerado, la cual deberá administrar correcta y eficazmente los bienes de servicio o uso común y en general, establecer la dirección, manejo de los intereses comunes de los propietarios del inmueble, es decir, que la constructora y la administración del Centro Comercial son dos organizaciones diferentes, de tal manera que el presente estudio analiza al Centro Comercial Valle de Atriz Propiedad Horizontal.

2.2 MISIÓN

Brindar seguridad y bienestar, propiciando satisfacción a los gustos de nuestros visitantes, haciendo más agradable su permanencia, contamos con locales cómodos, sitios de esparcimiento y contacto con los demás, zonas de diversión para niños y adultos, pero sobre todo con una Cultura Organizacional orientada al servicio a nuestros clientes, pensando primero en ellos.

2.3 VISIÓN

Llegar a ser el sitio de compras preferido por Pasto, el Centro Comercial más visitado en la ciudad, ser tomados como ejemplo de organización superando las expectativas de quienes nos visitan.

2.4 VALORES CORPORATIVOS

Respeto. Al ser humano, a nosotros como colaboradores, a la naturaleza.

Compromiso. Hacia nuestros clientes, con nuestra calidad al servir a los demás.

Honestidad. Realizar el mejor manejo de nuestros recursos, para que se reflejen en la calidad de nuestras instalaciones.

2.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Pensar siempre en la satisfacción de nuestros clientes.
- Estar siempre abiertos a ustedes como visitantes, dándoles todo lo que necesiten, en sus compras y su permanencia.
- Capacitar continuamente a nuestros empleados para que no exista ningún contratiempo en el servicio.
- Lograr una armonía entre los propietarios y arrendatarios de los locales, para que se refleje en el servicio a nuestros clientes.

2.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA

El Centro Comercial Valle de Atriz, es una organización de naturaleza privada cuyo objetivo es brindar bienestar, satisfacción y entretenimiento a sus visitantes. Su parte administrativa se constituye en el centro del complejo arquitectónico, pues se encarga del manejo del Talento Humano y los recursos monetarios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa en forma integral.

La administración del Centro Comercial Valle de Atriz Propiedad Horizontal, tiene a su cargo la correcta utilización y la mantenimiento de los espacios comunes como corredores, pasillos, puertas, la plazoleta, etc.; además, de estar al tanto de los conflictos y problemas que se presenten en cada una de las unidades privadas y colaborar con su solución. La administración también se encarga de efectuar el cobro de las cuotas de administración, a partir de las cuales se elabora un presupuesto para solventar los gastos en

que incurre el Centro Comercial, relacionados con servicios públicos, vigilancia, mantenimiento, limpieza, entre otros. La estructura orgánica del Centro Comercial Valle de Atriz, está conformada por:

- Parte directiva:

Asamblea General de Propietarios

Consejo de Administración

Revisor Fiscal

- Parte operativa:

Administrador

Contador

Secretaria

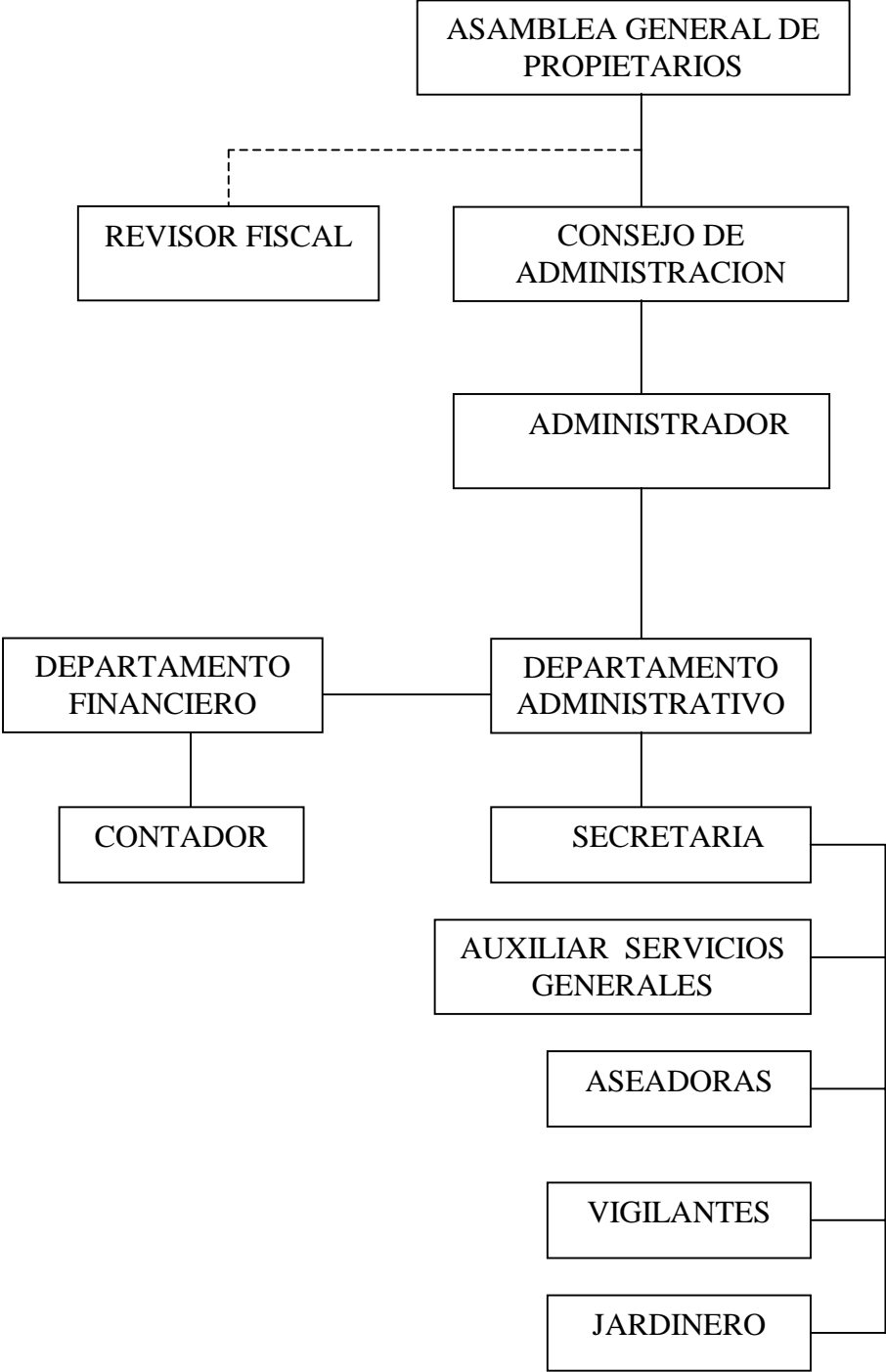
Auxiliar servicios generales

Aseadoras

Vigilancia

Jardinero

Figura 1. Organigrama Del Centro Comercial Valle De Atriz



3. PREPARACIÓN DEL PLAN

El Plan Estratégico fue preparado con la asesoría del Administrador del Centro Comercial Valle de Atriz, además de la permanente comunicación con los empleados y directivos a través de entrevistas y visitas a las instalaciones de la organización, e información adicional, presentada en documentos de la organización como estados financieros, estudios anteriores, folletos, etc., referentes al objeto de estudio; y la recolección de información estadística, económica y social en diarios, entidades como el DANE, Cámara de Comercio, Banco de la República, entre otras.

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa es la forma cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes áreas empresariales, por tanto en su análisis se analizarán:

- **Estilo De Dirección.** La actual administración aplica un estilo de dirección un tanto paternalista, por cuanto brinda muchas oportunidades de enmendar los errores cometidos por los empleados, requiere un poco más de dureza en sus decisiones y afirmar su posición de líder en la organización; de otro lado el administrador brinda mucha confianza a sus empleados y les da autonomía para la toma de decisiones, así él no tiene que ser consultado para solucionar asuntos sencillos; motiva a sus empleados dándoles confianza y permitiendo que aprendan de sus errores; es carismático, ya que está dispuesto a escuchar a los clientes internos y externos, maneja muy bien las relaciones interpersonales y genera confianza, además le agrada colaborar con instituciones educativas superiores al posibilitar realizar en el Centro Comercial, prácticas, pasantías, y estudios efectuados por estudiantes universitarios; en conclusión, el estilo de dirección es participativa y paternalista.
- **Toma De Decisiones.** Se ha otorgado al personal autonomía en la toma de decisiones en la solución de problemas y en el ejercicio de sus labores; lo que inspira la creatividad e innovación pues se desarrolla el intelecto y permite buscar nuevas formas de hacer las cosas en cuanto a procedimientos para mejorar el servicio que se ofrece al público.
- **Sistema De Recompensas Y Sanciones.** Lastimosamente no se ha otorgado mayor importancia al reconocimiento del buen desempeño y a las sanciones por el

incumplimiento de las labores, es así como no existe un sistema de recompensas y sanciones en el Centro Comercial Valle de Atriz, que estimule el esfuerzo individual, por medio del reconocimiento y la capacitación; sin embargo, se corrige al personal ayudándole a comprender su equivocación, brindando la oportunidad de rectificar, de forma tal que permita aprender del error, a través de memorandos y reuniones con el personal muy frecuentes.

- **Direccionamiento Estratégico.** Los objetivos primordiales del Centro Comercial Valle de Atriz a mediano plazo, 2 años, son ocupar completamente el Centro Comercial, es decir, 0 locales desocupados y llegar a ser el Centro Comercial preferido por los pastusos y habitantes de poblaciones aledañas, sin embargo no se han planteado formalmente estrategias que conlleven a la consecución de tales objetivos, a pesar de contar con una misión y visión, valores corporativos y objetivos organizacionales, entre otros, estos no están claramente especificados y no han sido dados a conocer a los empleados y comerciantes del Centro Comercial.
- **Comunicación.** Al interior de la administración, el administrador ha brindado la suficiente confianza a los empleados para que le comuniquen sus dudas, inquietudes y problemas referentes a la actividad laboral; ha implantado también unas reuniones periódicas, cada mes de 2 a 3 reuniones, donde se discuten temas relacionados con actividades a realizarse, problemas interpersonales entre los empleados y es el espacio perfecto para dar sugerencias. Para comunicarse con los copropietarios del Centro Comercial, se envían comunicados con 15 a 20 días de anticipación a la realización de reuniones donde se informa sobre las finanzas, futuros proyectos, problemas, peticiones y asuntos en general del Centro Comercial; sin embargo, la asistencia a estas reuniones es reducida.

4.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA PCI

Corresponde a la determinación de los aspectos positivos o fortalezas, y de las deficiencias o debilidades al interior de la organización. A continuación se presenta el análisis de las capacidades internas del Centro Comercial Valle de Atriz, donde se destacan los siguientes factores:

4.2.1 Capacidad Directiva.

- **Planes De Acción.** El desarrollo de las actividades dentro de la organización responde a sus necesidades diarias, en la actualidad no cuenta con un plan institucional que oriente la realización de las tareas, en aras de alcanzar los objetivos que se propone; lo cual influye directamente en el desarrollo de la organización, por cuanto se aprecia una falta de orden en el trabajo diario; por tanto, es una debilidad de impacto alto.
- **Estructura Organizacional.** Cuenta con un organigrama que responde y es acorde a las necesidades actuales del Centro Comercial pero que no corresponde a la realidad, por lo cual es necesario su revisión y cambio; además no es conocido por el personal; sin embargo, especifica las líneas de autoridad claramente. Después del administrador, la secretaria es quien posee mayor jerarquía y autoridad, pues algunas de las actividades que debe realizar el administrador como el manejo del personal de aseo, son encomendadas a ella. A pesar de presentar ciertas deficiencias, la actual estructura organizacional no ha influido en la eficiencia de las labores de la organización, por tanto, se considera una debilidad menor.
- **Herramientas Administrativas.** Se cuenta con el manual de funciones, el reglamento interno de trabajo, el reglamento de seguridad industrial, pero no son dados a conocer al personal; además le hace falta el manual de procedimientos, más sin embargo, esto no ha ocasionado desconocimiento de las funciones de cada cargo. Se deben completar las herramientas administrativas, es decir, establecer el manual de procedimientos, y

darlas a conocer a los empleados. Teniendo en cuenta que a pesar de su desconocimiento no se han presentado inconvenientes en las actividades diarias, se concluye que es una debilidad de bajo impacto.

- **Liderazgo.** Es participativo paternalista, el administrador se ha formado más que un líder en un supervisor, y a pesar de la confianza que le brinda a todos sus empleados, él tiene una imagen imponente ante el personal de aseo, por eso la comunicación a este nivel es por intermedio de la secretaria; lo contrario, ocurre con el resto del personal, cuya forma de comunicación es directa no se requiere de intermediarios y es cordial y amena sin dejar de lado el respeto de parte y parte; el líder, siempre está dispuesto a colaborar con instituciones educativas superiores, genera confianza y brinda autonomía para la toma de decisiones. Las anteriores deficiencias no han entorpecido las labores al interior de la organización, debido al carisma y buenas relaciones del líder, por lo tanto, se concluye que es una debilidad de impacto medio.
- **Comunicación.** La comunicación es directa, pues no se sufren distorsiones, en la medida que no se requieren intermediarios para llevar a cabo el proceso comunicativo tanto a nivel de empleados como con los copropietarios del Centro Comercial, salvo el personal de aseo que recurre a la secretaria como intermediario. Sin embargo, se considera la comunicación como una fortaleza de impacto alto, pues el intercambio de información entre los diferentes miembros de la organización es vital para su desarrollo interno, lo cual se refleja en le exterior.
- **Control.** Anualmente se elabora el presupuesto general, lo que permite optimizar los recursos disponibles ya que se conoce con anterioridad la disponibilidad presupuestal y por tanto, los gastos e ingresos siempre serán controlados. Por otro lado, no se han definido parámetros específicos de evaluación que midan el desempeño a través de indicadores pues dicha evaluación se hace en forma cualitativa. El presupuesto permite controlar de forma cuantitativa, ciertos aspectos dentro de la organización, pero es necesario establecer indicadores de gestión para los trabajadores, los cuales brindan

una visión más objetiva a cerca del estado de la organización. De lo anterior, se deduce que el control es una fortaleza media, pero, como no ha tenido incidencia en el desarrollo de la organización su impacto es bajo.

4.2.2 Capacidad Competitiva.

- **Conocimiento De La Competencia.** Al inicio del proyecto de construir el Centro Comercial se realizó un estudio que revelaría que el desarrollo social y comercial de la ciudad sería al Norte de ésta, lo que llevó a efectuar el proyecto; en la actualidad, no se ha desarrollado un sistema que analice las estrategias, fortalezas y debilidades de los competidores. Su incidencia es considerable, pues el conocimiento de la competencia permite identificar posibles amenazas y oportunidades para la organización y emprender acciones al respecto, por lo cual se considera una debilidad importante.
- **Publicidad.** Este aspecto tiene especial importancia para el Centro Comercial Valle de Atriz, pues se han realizado campañas publicitarias constantes de forma radial, escrita y televisiva, sobre todo las dos primeras; en este año hubo un desfase en el presupuesto pues se creyó conveniente, por petición de los comerciantes, invertir un poco más en publicidad, y aunque hace falta aún más, la actual ha cumplido con las expectativas de todos. Cabe añadir que según la administración, se realiza más publicidad a nivel del departamento que del municipio; además, la publicidad radial llega también al extranjero (Norte del Ecuador). Para la organización la publicidad es una variable importante para atraer al público, por tanto es una fortaleza importante de gran impacto en la organización.
- **Investigación De Mercados.** Solo se ha realizado un estudio al respecto, pero cuyos resultados no se han tenido en cuenta para la formulación e implementación de estrategias que satisfagan las necesidades de los clientes, los comerciantes y los directivos; además no se cuenta con un profesional en la materia que a través de su trabajo investigativo obtenga la información pertinente, suficiente y oportuna para

aplicar estrategias competitivas y de mercadeo. La investigación de mercados permite acceder a información vital para la organización y emprender acciones que conlleven ya sea a mantener o aumentar su competitividad, por lo tanto, se concluye que es una debilidad de gran impacto para la organización.

- **Servicios Adicionales.** En aras de satisfacer las expectativas tanto de los clientes y público en general, así como para los mismos comerciantes, además de cumplir con las funciones propias de la administración de un bien inmueble sometido a Propiedad Horizontal, la Administración organiza eventos, se preocupa por la decoración de las áreas comunes, mantenimiento de las instalaciones ya sean privadas o comunes, ordenamiento de las instalaciones y solución de problemas. Al nivel de los comerciantes, el Centro Comercial Valle de Atriz, ofrece a sus visitantes, varias opciones para la recreación y el esparcimiento como son, los cinemas, los juegos mecánicos, juegos de video, bares, etc., que no están presentes en ningún centro comercial de la ciudad. En este tipo de organizaciones los servicios adicionales son necesarios para atraer a los clientes y por tanto, para asegurar su futuro, por lo cual se considera esta variable como una fortaleza de alto impacto.
- **Instalaciones.** Según el estudio de mercado realizado anteriormente en la organización, el 74% de los visitantes encuestados opinan que las instalaciones del Centro Comercial Valle de Atriz son amplias y espaciosas, llenas de luminosidad, ambiente agradable, sobrio y elegante, música ambiental satelital; sin embargo, su ubicación fuera del centro de la ciudad hace que en su mayoría sea visitado por habitantes de sectores cercanos al Centro Comercial. Su incidencia en el éxito del negocio es importante; pero teniendo en cuenta que su ubicación fuera del centro de la ciudad es su única deficiencia, se considera una fortaleza media.
- **Precio.** Al describir esta variable, se hace alusión a los precios que ofrecen en general todos los comerciantes que tienen su local en el Centro Comercial Valle de Atriz, comparados con otros centros comerciales, los precios, según los clientes externos, son

similares, sino iguales, pero al costo de la mercancía, bien o servicio que el cliente adquiriera, se debe sumar el del transporte, pues el Centro Comercial se halla alejado del centro de la ciudad. El precio es una variable que puede atraer o no a los clientes de la organización, su impacto es alto pues de su nivel dependen las ventas, de lo cual se concluye que es una debilidad importante.

- **Posicionamiento.** Como consecuencia de las campañas publicitarias que se han implementado en el Centro Comercial Valle de Atriz, así como la gestión de Administración, el número de locales se acerca al lleno total, lo cual conlleva a un aumento en el número de visitantes y por ende de las ventas; sin embargo, a pesar de los buenos resultados, se requiere aumentar su posicionamiento y lograr ser el sitio preferido por los pastusos, esto para asegurar su futuro. Así, según el estudio de mercado, se estima que el Centro Comercial Valle de Atriz actualmente posee el cuarto puesto con relación a la competencia, con un posicionamiento del 5%, donde su competidor más fuerte es el Sebastián de Belalcázar con el 16%, ocupando el primer puesto; le siguen, Galerías con 11% y Los Andes con 7% de posicionamiento; por tanto, se concluye que este factor es una debilidad mayor.

4.2.3 Capacidad Financiera.

- **Programas Contables.** La tecnología aplicada al Centro Comercial desde el comienzo ha permitido implantar un moderno sistema contable que agiliza los procesos y provee información rápida y oportuna, actualmente la administración ha implantado un programa denominado SG1, que satisface las necesidades del Centro Comercial, pues con él se puede manejar la contabilidad por presupuestos, la cual se debe aplicar en este tipo de entidades. Teniendo en cuenta los beneficios del uso de la tecnología en la contabilidad de la organización, se concluye que este factor es una fortaleza importante.

- **Manejo Del Sistema Contable.** El manejo de la información financiera está a cargo del contador, del administrador y del revisor fiscal, quienes tienen conocimiento integral de las actividades propias de su cargo y de las aplicaciones técnicas operacionales lo que se evidencia en la entrega oportuna de informes financieros. Los conocimientos de dichas personas permiten efectuar un adecuado uso de esa información para emprender acciones que promuevan el desarrollo de la organización, por lo que se considera una fortaleza importante.
- **Crecimiento Empresarial.** Esto se ve reflejado en el porcentaje de ocupación, es decir, en el número de locales y otras áreas que han sido ya adecuadas por sus dueños, pues si bien al comienzo, el Centro Comercial Valle de Atriz, ni siquiera llegaba al 30% de ocupación, en la actualidad presenta una ocupación del 80% a 90%. Esta variable influye en el desarrollo corporativo del Centro Comercial, en tanto, que a mayor nivel de ocupación existe una mayor afluencia de visitantes, por lo cual se concluye que esta es una fortaleza mayor.
- **Sistema Presupuestal.** El sistema contable del Centro Comercial se basa en la planeación y manejo de cuatro presupuestos como son, presupuesto comercial, general, de parqueaderos y de oficinas, los cuales son sometidos a aprobación ante el Consejo de Administración, al principio de cada año. Estos presupuestos facilitan la asignación de recursos de acuerdo a la disponibilidad presupuestal de efectivo. Sin embargo, a pesar de esta planeación en la asignación de recursos, se presentan contingencias que conllevan ya sea a percibir mayores ingresos o a incurrir en gastos, en el último caso, en el año 2002 la administración decidió invertir una cantidad mayor en gastos publicitarios como campañas publicitarias a nivel radial, televisivo y en la prensa, volantes, entre otros, lo que llevó a gastar aproximadamente un total de 17 millones de pesos, suma muy superior a los presupuestado de 1 millón de pesos, para dichos gastos, lo que tuvo buenos resultados pues hubo mucha más afluencia de visitantes tanto locales como extranjeros, pues dicha publicidad abarcó también al norte del vecino país del Ecuador. Para cubrir estos desfases en el presupuesto se tomaron partidas que no se

utilizaban mucho y así contrarrestar el faltante. Teniendo presentes los beneficios que este sistema brinda a la organización, se considera como una fortaleza media, pues se debe revisar su elaboración con el fin de prever mayores egresos como la publicidad.

- **Liquidez.** El Centro Comercial no cuenta con disponibilidad de capital en efectivo, pues sus ingresos corresponden a la recaudación de las cuotas de administración a todos los copropietarios del edificio, como la mayor fuente de ingresos para atender los diferentes gastos en que se incurren para mantener y conservar los bienes de uso común en el edificio. Es de anotar que debido a su calidad de Entidad Sin Animo de Lucro no percibe ningún tipo de utilidades, pues su objeto es garantizar el beneficio común y velar por el correcto funcionamiento del inmueble. En la actualidad el Centro Comercial percibe mayores ingresos que al momento de iniciar labores, pues ahora cuenta con un mayor número de locales y oficinas ocupadas, lo cual ha permitido cumplir a cabalidad con todas las obligaciones, y que no se presenten faltantes en el presupuesto, razones por las cuales se deduce que este factor es una fortaleza importante.
- **Gastos.** Desde el momento en que el Centro Comercial abrió sus puertas al público, los gastos se han incrementado considerablemente, así se tiene que en el año 2000 los gastos ascendían en total a \$92.575.833 mientras que en el 2001 estos alcanzaban el monto de \$230.399.704 en otras palabras, la variación porcentual fue del 148%. Ver anexo A. Esto tiene su explicación en el hecho de que a medida que se fue ocupando el Centro Comercial y se incrementó el número de visitantes se hizo indispensable incurrir en gastos diversos como aumentar el personal de aseo, pues en un comienzo eran 4 personas y no 7 como ahora, adquirir una mayor cantidad de implementos de aseo, mayor gasto en los servicios públicos de energía eléctrica y agua, mayor gasto en la adecuación de la planta eléctrica y otros gastos de mantenimiento; sin embargo, a pesar de su aumento estos rubros se justifican, pues han logrado atraer más visitantes en la medida que se busca atraer su atención, ofrecerles un excelente servicio y satisfacer sus necesidades. Considerando que los mayores gastos se justifican y que han traído

beneficios para la organización, se concluye que a pesar de ser una debilidad su impacto en la organización es menor.

4.2.4 Capacidad Del Talento Humano.

- **Capacitación.** La capacitación en los empleados de toda organización debe ser constante, acorde a las necesidades de la empresa y que facilite el desarrollo de las potencialidades de cada individuo, la capacitación de los trabajadores influye en la competitividad de la organización, pues favorece incrementar la eficiencia y eficacia en la realización de las actividades diarias, así como promover y propiciar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores; sin embargo, esto no se aplica en el Centro Comercial Valle de Atriz, pues no existen programas tendientes a la capacitación de sus empleados, por tanto, es una debilidad media.
- **Experiencia.** Para la asignación de funciones se exige una experiencia mínima dependiendo de la naturaleza del cargo, además el personal vinculado actualmente posee una trayectoria considerable dentro de la administración del Centro Comercial, lo que facilita el desarrollo de los procesos y la resolución eficiente de los problemas, por lo que se considera una fortaleza de impacto medio.
- **Motivación.** A pesar de la ausencia de un sistema motivacional que reconozca los esfuerzos del personal ya sea de forma monetaria, verbal o escrita, el administrador trata de inculcar una cultura de trabajo en equipo donde la confianza y el respeto son primordiales; cabe resaltar que en las fechas especiales como cumpleaños, día de la madre, amor y amistad se realizan pequeñas celebraciones con el fin de alagar al homenajeado, y en navidad se obsequian ya sean bonos para compras o anchetas. La motivación es un factor que incide en el desarrollo interno de la organización, pues brinda elementos para elevar la satisfacción laboral, lo cual se refleja en un desempeño superior de los trabajadores, por tanto, se concluye que la motivación es una debilidad importante.

- **Remuneración.** El Centro Comercial ofrece a sus trabajadores un sueldo acorde con sus funciones, y las prestaciones sociales legales, auxilio de transporte y seguridad social. Su impacto en la organización está relacionado con la motivación y la satisfacción de los trabajadores, por lo cual se considera una fortaleza de mediano impacto.
- **Clima Organizacional.** Se ha logrado construir un ambiente armónico que permite el desarrollo del individuo a nivel laboral, personal y social, todo esto como resultado de los esfuerzos del administrador por brindar seguridad y confianza a sus trabajadores; sin embargo, esta armonía se ha roto en el pasado por conflictos del personal de aseo, que han protagonizado disputas personales entre compañeras, lo que ocasiona inconvenientes tanto para la administración, como para los comerciantes, quienes se quejaban por su falta de responsabilidad. Esta clase de problemas no se ha presentado ahora, pero al parecer son normales en el gremio de las aseadoras. Un excelente clima organizacional, brinda las condiciones para que los empleados se sientan a gusto en su trabajo, lo cual se refleja a su vez en la productividad, por tanto, es una fortaleza de gran importancia.

4.2.5 Capacidad Tecnológica.

- **Aplicación De Tecnología.** Dentro del Centro Comercial Valle de Atriz, se aplica un alto nivel tecnológico como lo demuestra su sistema contable sistematizado equipado con el programa contable más actualizado para el manejo de sus actividades, también está su sistema de seguridad en cada una de sus puertas de acceso y la utilización de un sistema de música ambiental satelital que es contratada con una empresa en Cali. El uso de la tecnología hace más competitiva a la organización, en tanto contribuye a mejorar y agilizar los procesos, por lo cual se concluye, que esta es una fortaleza mayor.

- **Acceso A Nueva Tecnología.** En materia de telecomunicaciones y como una manera más de acercarse a sus clientes y público en general, el Centro Comercial Valle de Atriz, posee correo electrónico y se encuentra en proyecto la realización de un Centro Comercial Virtual, donde los navegantes de la Internet tendrán un lugar donde realizar sus compras u obtener información acerca de una empresa de la región. Al acceder a nueva tecnología se brinda la oportunidad de ofrecer nuevos productos y servicio a los usuarios, lo cual incidirá en la competitividad de la organización, por lo que se concluye que es una fortaleza de mediano impacto.
- **Conocimientos, Capacidades Y Destrezas.** Todo el personal está perfectamente capacitado para las funciones que le corresponden según su cargo, y para el manejo de equipos y herramientas que se requieran para tal efecto. Sin embargo, solo el dueño del cargo conoce como realizar las funciones y actividades propias de dicho cargo, por lo que representa un inconveniente en el momento de que alguno de ellos (los trabajadores) faltara; en otras palabras, todos y cada uno de los empleados son indispensables, por tanto, se requiere un sistema de contingencia que prevea situaciones donde uno o más empleados falten por cualquier causa; por lo que se concluye que este factor es una debilidad de mediano impacto.

4.2.6 Matriz De Impacto De La Capacidad Interna. Luego de analizar las fortalezas y debilidades del Centro Comercial Valle de Atriz, a cada una se otorga una calificación de alta, media o baja y se analiza su impacto en la organización.

Cuadro 1. Matriz De Impacto De La Capacidad Interna Para El Centro Comercial Valle De Atriz.

Factores Internos	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
• Planes de acción				X			X		
• Estructura Organizacional					X				X
• Herramientas Administrativas					X				X
Continúa.									

Viene									
• Liderazgo					X		X		
• Comunicación		X					X		
• Control		X							X
CAPACIDAD COMPETITIVA									
• Conocimiento de la competencia				X				X	
• Publicidad		X					X		
• Investigación de mercados				X				X	
• Servicios adicionales	X						X		
• Instalaciones		X					X		
• Precio					X			X	
• Posicionamiento					X			X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
• Programas Contables	X						X		
• Manejo del Sistema Contable		X						X	
• Crecimiento empresarial	X						X		
• Liquidez		X					X		
• Sistema Presupuestal		X						X	
• Gastos					X				X
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
• Capacitación					X			X	
• Experiencia		X						X	
• Motivación					X		X		
• Remuneración		X					X		
• Clima Organizacional		X					X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
• Aplicación de tecnología	X							X	
• Acceso a nueva tecnología		X						X	
• Conocimientos, capacidades y destrezas					X			X	

4.2.7 Matriz De Evaluación De Factores Internos MEFI. Se elabora a partir de la matriz de impacto de la Capacidad Interna, de donde se extraen las debilidades y fortalezas más importantes, las cuales se ponderan con valores entre 0,0 ninguna importancia, y 1,0 total importancia, cuya suma de 1,0; luego se califica cada variable de 1 a 4 según sea debilidad o fortaleza.

Cuadro 2. Matriz De Evaluación De Factores Internos MEFI Para El Centro Comercial Valle De Atriz.

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación *	Resultado
• Liderazgo	0,05	2	0,10
• Comunicación	0,04	3	0,12
• Publicidad	0,10	4	0,40
• Investigación de mercados	0,10	1	0,10
• Servicios adicionales	0,08	4	0,32
• Instalaciones	0,07	3	0,21
• Precio	0,09	2	0,18
• Participación en el mercado	0,09	2	0,18
• Programas contables	0,05	4	0,20
• Crecimiento empresarial	0,04	3	0,12
• Liquidez	0,06	3	0,18
• Sistema presupuestal	0,04	3	0,12
• Motivación	0,04	1	0,04
• Clima Organizacional	0,04	3	0,12
• Aplicación de tecnología	0,05	4	0,20
• Planes de acción	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00	-	2,65

El resultado total ponderado de los factores internos es de 2,65, lo cual demuestra que el Centro Comercial Valle de Atriz, posee fortalezas importantes que representan grandes ventajas en la prestación de los servicios y optimización de los recursos; sin embargo, existen debilidades de gran influencia que impiden su consolidación y desarrollo. La rápida conversión de las actuales debilidades en fortalezas futuras, más que un ideal organizacional, es un requisito indispensable para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado y garantizar buenos resultados tanto para los comerciantes como para la administración.

* 1 = Debilidad Mayor; 2 = Debilidad Menor; 3 = Fortaleza Menor y; 4 = Fortaleza Mayor.

4.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO POAM

Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que le ofrece el entorno a una organización. Dependiendo de su impacto e importancia se puede establecer si determinado factor externo, constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. Para analizar el medio externo, se estudiaron las siguientes áreas claves:

4.3.1 Análisis Del Entorno Económico.

- **Crisis Económica.** Actualmente todos los sectores del país experimentan situaciones difíciles debido al subdesarrollo de la economía, entre otras razones, lo que ha influido en la baja del consumo de bienes y servicios en todos los niveles económicos. Esto perjudica al Centro Comercial Valle de Atriz, pues la demanda de los productos y servicios que ofrece, también se reducirá si esta situación persiste, por lo que se considera una amenaza de mediano impacto.
- **Pérdida De Valor Adquisitivo.** A pesar de que las disposiciones estatales de disminuir los niveles de inflación, hacen que se mantenga el poder adquisitivo del dinero, el salario mínimo legal vigente, apenas satisface plenamente las necesidades básicas de los colombianos; además, el incremento que se realiza cada año al salario mínimo depende en gran medida de las metas económicas del gobierno, en este caso la inflación meta que propuso el Banco de la República para el año 2003, fue del 5 – 6%, así también el incremento al salario mínimo fue bajo, 7,44% y fue impuesto por decreto; cabe señalar que, para los empleados que devengaban más de dos salarios mínimos, como por ejemplo los empleados estatales, no se efectuó ningún incremento, ni tampoco se hará en el año 2004. En la medida que se reduzca el poder adquisitivo del dinero, se reducirá también la capacidad de compra de los consumidores, lo cual afectará al Centro Comercial Valle de Atriz pues sus ventas disminuirán; por lo que se concluye que este factor es una amenaza de impacto alto.

- **Inflación.** La meta de inflación para el 2002 fijada por el Banco de la República del 6% fue alcanzada en septiembre del año pasado, así, al finalizar el 2002 la inflación llegó al 6,99%; sin embargo, es inferior a la registrada en igual periodo del año anterior, cuando se colocaba en el 8,01%. Este incremento obedece al aumento de los precios sobre todo de los alimentos. Un aumento de los precios de los productos incrementará el nivel de inflación, perjudicando aunque no directamente las ventas del Centro Comercial Valle de Atriz, al tornarse relativamente más costosos, los productos y servicios que ofrece, se considera una amenaza media, por cuanto los actuales niveles de inflación son muy bajos, y con la intervención del gobierno se estima que permanezcan así.
- **Producto Interno Bruto.** Nariño es considerado uno de los departamentos de menor desarrollo relativo en el contexto nacional. La participación del departamento de Nariño en el PIB nacional durante la última década, ha permanecido relativamente estancada, y no ha superado en promedio el 1,7% en términos reales, pues hay mayor crecimiento en otras regiones del país; además su principal sector productivo es el primario (sin valor agregado), lo cual lo hace vulnerable al nivel de precios, política cambiaria, de comercio exterior, etc. Teniendo en cuenta, que el consumo es uno de los componentes que más aporta al crecimiento del PIB, su reducción se constituye en una amenaza menor para la organización, pues disminuiría su nivel de ventas.
- **Tasas De Interés.** El Banco de la República ha fijado tasas de interés más bajas con el fin de reactivar la economía, lo que beneficia al empresario con relación a sus obligaciones financieras, y al público en general, pues adicionalmente las instituciones financieras ofrecen créditos de libre inversión, sin muchos requisitos y en algunos casos a plazos favorables. Esta situación favorece al Centro Comercial Valle de Atriz, pues sus clientes pueden acceder a créditos tanto para adquirir bienes de consumo y de capital, lo cual incrementaría la demanda, como para adquirir los locales que aún están desocupados; lo cual permite concluir que esta variable es una oportunidad de impacto medio.

Cuadro 3. Tasas De Interés En Colombia.

Efectivo Anual	
DTF	7,73%
DTF trimestre anticipado	7,38%
TBS efectivo anual, bancos a 90 días	7,64%

Fuente: Periódico El Tiempo, 24 de diciembre de 2002, pág. 1

- **Impuestos.** Con el fin de incrementar los ingresos de la nación, el gobierno actual, ha incrementado el valor de los impuestos, ha creado nuevos, como el impuesto a la seguridad, y ha ampliado la cobertura de los existentes, como gravar con IVA del 2% a todos los productos y servicios como educación, salud, arrendamientos, verduras, hortalizas y frutas, esto a partir del año 2005 y especialmente a los productos agropecuarios, con un IVA del 3% más a la cerveza, y un IVA del 5% para los juegos de suerte y azar; además, todos los impuestos locales como predial, industria y comercio, vehículos y timbre, se puede deducir del de renta en un 80%, lo cual implica la reducción del dinero destinado para el consumo que reducirá la demanda de los productos y servicios que ofrece el Centro Comercial Valle de Atriz, por lo cual se concluye que es una amenaza de impacto alto.
- **Tasa De Cambio.** El precio del dólar en Colombia en los últimos 12 meses, ha presentado un incremento considerable, así la tasa representativa del mercado el día 31 de enero de 2002 era de \$2.264,82 por dólar, mientras que ya para terminar el año en diciembre 27 de 2002 la tasa llegó a \$2.843,57; preocupado el gobierno pues es posible que la tasa sobrepase la barrera de los \$3.000; sin embargo, a pesar de no presentarse esta situación, el gobierno esta revisando la posibilidad de intervenir en el mercado con el fin de que la divisa permanezca un poco estable. Lo anterior afecta la economía nacional, en tanto tiene efectos sobre las importaciones y exportaciones, tasas de interés, entre otras. Si el dólar sube se incrementa la devaluación del peso, afectando el consumo de bienes, productos y servicios dentro del país, influyendo aunque de forma indirecta, en la demanda de los productos y servicios que ofrece el Valle de Atriz, por tanto, es una amenaza menor.

Cuadro 4. Tasas Representativas Del Mercado Del Dólar En Colombia. Enero A Diciembre De 2002.

Fecha	Tasa Repres. Del Mercado
31/01/02	2.264,82
28/02/02	2.309,82
27/03/02	2.261,37
29/04/02	2.270,92
29/05/02	2.309,00
28/06/02	2.398,14
27/07/02	2.596,26
30/08/02	2.712,42
28/09/02	2.828,08
30/10/02	2.781,72
29/11/02	2.828,08
27/12/02	2.843,57

Fuente: Periódicos El Tiempo, El Espectador, La Nación. 2002

- Economía Informal.** El incremento en la tasa de desempleo, ha abarcado todas las ciudades, sobre todo en los últimos años a Pasto, este incremento unido a la contratación de bachilleres y mujeres jóvenes y mano de obra no calificada, ha llevado a que se presenten modalidades de trabajo flexible, que no implican responsabilidad para el empleador, y hacen que los trabajadores acepten casi cualquier tipo de condiciones laborales, con el fin de acceder a una fuente de ingresos. Esta situación, ha llevado a que se incrementen los niveles de pobreza y violencia; ha generado también, la creación de negocios informales, obstruyendo el espacio público en la calle, además, se debe tener en cuenta, que dichas mercancías son de bajo costo y pueden ser adquiridas por los estratos más bajos de la población. Debido a los bajos precios que ofrecen estos comerciantes, la demanda del Centro Comercial se puede ver reducida en alguna medida si la situación persiste, y las autoridades competentes no actúan al respecto; por lo que se considera este factor como una amenaza mayor.

4.3.2 Análisis Del Entorno Político – Jurídico.

- Cambio De Gobierno.** El relativamente reciente cambio de presidente, trajo consigo cambios e incertidumbre ante las nuevas disposiciones que tomaría el nuevo líder, a

nivel nacional y regional. Este cambio originó un incremento en la confianza de los colombianos y extranjeros, que miraron en el nuevo mandatario la salvación a la actual crisis que presenta el país; lo cual beneficia el consumo y por ende al Centro Comercial Valle de Atriz, pues sus ventas se incrementan también, por lo cual se concluye que esta variable es una oportunidad de mediano impacto.

- **Política Del País.** En toda la nación, se han dispuesto políticas de austeridad en el gasto publico, como la fusión de los ministerios razón por la cual la mayoría de entidades oficiales han tenido que llevar a cabo procesos de reestructuración administrativa, lo cual incrementa aún más el desempleo y las fuentes de ingresos de los colombianos. Este incremento del desempleo afecta a la organización, en tanto los consumidores no cuentan con los ingresos para acceder a los productos y servicios que se ofrecen, de lo que se concluye que este factor es una amenaza menor.
- **Reforma Tributaria.** Con el cambio de gobierno era preciso realizar una reforma tributaria que permitiera lograr los objetivos del nuevo mandatario; dicha reforma busca primordialmente, incrementar los ingresos del gobierno, para financiar la seguridad de la nación y realizar inversión social, y reducir el gasto público. De tal forma, se crearon nuevos impuestos , como el de la seguridad, se amplió la cobertura de los que ya existían, como el IVA, que ahora grava a todos los productos de la canasta familiar, otros redujeron su base de gravación como la retención que de \$180.000.000 en patrimonio se redujo a \$150.000.000, entre otros. Estos impuestos harán mella en el bolsillo de los consumidores quienes verán encarecer sus ingresos y reducirán por tanto sus gastos sobre todo la recreación, entretenimiento y otros gastos suntuarios, de otro lado, la reforma tributaria tendrá un efecto recesivo en la economía y se frenará la actividad económica. Lo anterior afecta al Centro Comercial Valle de Atriz en tanto se reducirá la demanda, por lo que se considera este factor como una amenaza de impacto medio.
- **Reforma Laboral.** La pretensión del gobierno con la reforma laboral actual, es

beneficiar a los empresarios y trabajadores, y reducir la tasa de desempleo, con medidas como el incremento en la jornada laboral que será de 6 a.m. a 10 p.m., sin exceder las 8 horas por día, lo cual repercutirá en el pago de horas extras, también el pago de dominicales y festivos que será un 25% menos, las prestaciones sociales se devengarán desde el tercer mes, en lo referente al subsidio familiar la restricción para acceder a su beneficio pasó de 4 a 3 salarios mínimos legales vigentes, y la creación de un subsidio al desempleo, entre otras, son las más importantes reformas a la política salarial en Colombia. Al alcanzar los objetivos que pretende el gobierno con esta reforma, la organización se verá beneficiada en tanto los niveles de desempleo se reducirán y así los consumidores contarán con los ingresos para visitar el Centro Comercial, por lo cual se considera esta variable como una oportunidad media.

- **Ley 675 De Agosto 3 De 2001.** Por medio de esta ley se expide el régimen de Propiedad Horizontal, esta ley deroga las anteriores reglamentaciones en cuanto a Propiedad Horizontal se habían expedido como son la ley 182 de 1948 y la ley 16 de 1985, reglamentadas por el decreto 1365 de 1986. Dentro de esta ley, existen importantes reformas al régimen de Propiedad Horizontal sobre todo lo que tiene que ver con el Consejo de Administración, el nombramiento del administrador y sus funciones y responsabilidades, las pautas para el cálculo de las cuotas de administración, reglas de convivencia, entre otras; además se hace mención de forma tácita, al régimen donde el bien inmueble o edificio, es de uso comercial concepto que en las anteriores leyes no se mencionaba, de tal manera, el Centro Comercial Valle de Atriz, y todos los demás centros comerciales poseen una herramienta jurídica que beneficia el bien común y fija unas pautas para desarrollar un ambiente de sana convivencia entre los copropietarios, por lo que se considera una oportunidad de gran impacto en la organización.
- **Entidades De Vigilancia Y Control.** Las cuales se encargan de regular las acciones y funcionamiento de las organizaciones a fin de garantizar al público la transparencia y calidad en la prestación del servicio. En el caso del Centro Comercial Valle de Atriz,

la autoridad que regula su funcionamiento es la Alcaldía Municipal de Pasto, o la persona o entidad en quien ésta delegue ésta facultad, pues a ella corresponde la inscripción y posterior certificación sobre la existencia y representación legal del Centro Comercial. Teniendo en cuenta que solo existe una entidad que controle y vigile este tipo de entidades, y sus actividades no se verán afectadas por los nocivos tramites burocráticos, se concluye que este factor es una oportunidad menor.

4.3.3 Análisis Del Entorno Socio – Demográfico.

- **Desempleo.** El incremento de los índices de desempleo a nivel nacional y regional, afecta directamente la demanda de los productos y servicios que ofrecen las empresas, y en especial el Centro Comercial Valle de Atriz, toda vez que los consumidores potenciales no cuentan con ingresos para acceder a dichos productos. La tasa de desempleo en Pasto para el 2002 fue del 16,0%. Ver cuadro 8. Si el índice de desempleo en la región continua en aumento, los ingresos de los consumidores se verán reducidos afectando la demanda del Centro Comercial, de lo que se infiere que esta variable es una amenaza de impacto alto.

Cuadro 5. Desempleo En Colombia.

Periodo	Nacional	13 Ciudades
Nov - 01	13,5%	16,8%
Dic - 01	13,5%	16,4%
Ene - 02	17,9%	20,4%
Feb - 02	16,4%	18,8%
Mar - 02	15,0%	17,7%
Abr - 02	16,1%	18,3%
May - 02	15,3%	17,5%
Jun - 02	16,0%	18,0%
Jul - 02	15,6%	18,3%
Ago - 202	16,0%	18,1%
Sep - 02	14,3%	17,2%
Oct - 02	14,7%	16,1%

Fuente: Periódico Portafolio, 23 de diciembre de 2002. pág. 30

Cuadro 6. Tasa De Ocupación, Tasa De Población En Edad De Trabajar, Tasa De Desempleo. Población En Edad De Trabajar, Población Económicamente Activa, Ocupados Y Desocupados En Miles. Años 2000, 2001 Y 2002 Para Pasto.

	2000	2001	2002
Tasa de Ocupación	56,5%	56,6%	56,6%
Tasa de Desempleo	17,1%	18,9%	16,0%
Porcentaje población en edad de trabajar	73,5%	73,8%	74,2%
Población económicamente activa	172	181	180
Ocupados	143	147	151
Desocupados	29	34	26
Población en edad de trabajar	253	259	267

Fuente: DANE 2002 Encuesta Nacional de Hogares

Cuadro 7. Población Ocupada En Miles Según Grandes Grupos De Edad. Octubre – Diciembre 2000, 2001 Y 2002 Pasto.

Año	Total Ocupados	12 – 17	18 -24	24 - 55	56 Y Más
2000	143	7	23	106	13
2001	147	6	23	106	15
2002	151	5	24	105	7

Fuente: DANE Encuesta Nacional de Hogares 2002.

- Orden Público.** Esta variable tanto a nivel regional y nacional, presenta su cruda realidad cada día, al cobrar más víctimas inocentes por causa de la violencia desatada por los grupos al margen de la ley, en consecuencia, la población se haya inmersa en el miedo y la zozobra lo que le impide realizar sus labores cotidianas con tranquilidad como viajar por carretera, cultivar la tierra, etc., ahora la población está sujeta a las disposiciones caprichosas de estos grupos, sobre todo en el campo. Esta situación hace que el territorio colombiano no sea atractivo para los extranjeros en cuanto a inversiones y turismo se trata, además se ha incrementado la migración de los nacionales a otros países, lo que indica que esta situación desfavorece a todos los sectores sociales. Esta variable se toma cada vez más trascendental, en tanto entidades como los centros comerciales son considerados objetivos militares por los subversivos. Teniendo en cuenta la actual situación del país y los atentados terroristas a entidades del sector comercio, se concluye que esta variable es una amenaza de alto impacto.

- **Desarrollo Social.** El departamento de Nariño, carece de una adecuada infraestructura vial, que facilite el acceso entre los diferentes municipios y el resto del país, lo cual afecta al comercio en general y al turismo de la región, pues los extraños se pierden de conocer el territorio nariñense, y al mismo Centro Comercial Valle de Atriz. Como su incidencia en la organización no es directa se considera este factor como una amenaza menor.
- **Tendencia Al Ahorro.** Como consecuencia de la crisis económica del país, y a la disminución en el poder adquisitivo de los salarios, por los bajos y nulos incrementos (en algunos casos) que perciben los trabajadores, las familias distribuyen sus ingresos en la compra de bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades básicas, y destinan otra parte al ahorro, reduciendo o anulando la partida para la recreación y el esparcimiento. Esto incide en las ventas de la organización al reducirse las partidas de los consumidores destinadas a otros gastos, por lo tanto, es una amenaza de mediano impacto.
- **Tendencias Del Consumo.** Las exigencias de los consumidores en general, son cada vez mayores, pues aspiran a productos y servicios de alta calidad y cuyo costo sea relativamente bajo. Esta variable es una amenaza de mediano impacto, pues los productos y servicios que se ofrecen no son populares y por tanto su costo es un poco elevado pero accesible al público
- **Imagen Del Centro Comercial Valle De Atriz.** Según el estudio de mercado, el 55.2% de los encuestados afirman que no visitan el Valle de Atriz porque es que es un centro comercial muy costoso, elegante y de alto nivel, esto resulta a primera vista, pues el público se deslumbra con las amplias instalaciones y la magnitud de la obra; sin embargo, esto no es del todo real, pues los productos y servicios que se ofrecen son similares en características y precio, a los ofrecidos por la competencia. Esto se constituye en una amenaza importante, en tanto los consumidores no visitan el Centro Comercial incidiendo en las ventas del mismo.

- Crecimiento De La Población.** El departamento de Nariño y en especial el municipio de Pasto, presenta un crecimiento progresivo de su población, debido a inmigraciones del campo a la ciudad, y también de otras regiones del país y el fenómeno de los desplazados. Así el crecimiento urbano para los periodos intercensales de 1998 a 1993 presentan tasas que oscilan entre 3,113% a 5,065%. Según el censo de 1993, Pasto contaba con 294.024 habitantes, y según proyecciones del DANE, para el año 2001 la población sería de 404.774 habitantes; sin embargo, el crecimiento de la población desde 1994 a 2002 ha sido decreciente pero constante, lo cual se demuestra con los datos suministrados por el DANE donde en 2002 la población total de Pasto era de 398.333 habitantes. Lo cual sugiere que la demanda de los productos y servicios que ofrece el Centro Comercial Valle de Atriz, se mantendrá relativamente constante en el tiempo, por lo cual se considera una oportunidad, pero teniendo en cuenta que su mercado objetivo crece a una tasa inferior que la de la población total, pues es una parte de ésta, se considera una oportunidad menor.

Cuadro 8. Proyecciones De Población En Pasto A Junio 30 1995 – 2005.

Año	No. De Habitantes.
1995	343.861
1996	352.481
1997	361.142
1998	369.829
1999	378.606
2000	387.263
2001	389.705
2002	398.333
2003	406.976
2004	422.350
2005	431.444

Fuente: DANE Crecimiento Poblacional.

Cuadro 9. Tasa De Crecimiento Promedio De La Población De Pasto.

AÑO	TASA
2002	2,35%
2003	2,31%
2004	2,27%
2005	2,22%

Fuente: DANE Crecimiento Poblacional.

- **Migración.** Se puede catalogar a Nariño como un departamento expulsor de población, siendo la búsqueda de mejores oportunidades, la principal causa del fenómeno migracional; las regiones donde se dirigen los nariñenses son el Norte del Ecuador, Cali, Popayán, Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga y Buenaventura. Esto ha generado el abandono de la actividad primaria, generando entre otros problemas, brotes de inseguridad. Cabe resaltar, el movimiento migratorio de mano de obra capacitada conformado por profesionales egresados de centros educativos superiores, que se marchan a las grandes ciudades y aún al exterior en busca de mejores oportunidades. Este fenómeno migracional se considera una amenaza media, pues reduce la población económicamente activa y con los ingresos para acceder a los productos y servicios que ofrece el Centro Comercial Valle de Atriz.
- **Población Por Género.** En las últimas décadas, la mujer ha ocupado un lugar que antes se le había negado por su supuesta debilidad y falta de agilidad, en la actualidad la fuerza laboral femenina ha tomado el poder en sus manos y es quizá más productiva que la del varón. Otro hecho destacable es que el número de mujeres, con relación a los hombres es mayor en nuestra sociedad pastusa, lo que equivale a redirigir los esfuerzos y estrategias de la organización hacia la atractividad del componente femenino, por lo cual se considera esta variable como una oportunidad de mediano impacto.

Cuadro 10. Dirección Municipal De Seguridad Social En Salud – Pasto. Oficina De Planeación - Coordinación Epidemiológica. Datos Poblacionales Municipio Pasto Año 2002. Población Masculina Y Femenina.

Total	Hombres	Mujeres	% Hombres	% Mujeres
398.512	186.065	712.447	46,69%	53,31%

Fuente: DANE Proyecciones de Población 2002.

- Población Por Edad.** La población de Pasto por edades muestra que su componente más significativo, son los adultos comprendidos entre los 25 a 54 años de edad que representan un 36,03% del total de la población; también es importante reconocer que la mayor parte de la población, un 52,66% son jóvenes entre niños, adolescentes y adultos jóvenes. Los anteriores datos señalan la importancia de definir la población objetivo del Centro Comercial Valle de Atriz, y con base en ello, reorganizar y redirigir estrategias de ventas hacia los sectores de la población con mayor número de personas, con capacidad de compra y por ende más atractivos. De lo que se concluye que esta variable es una oportunidad de impacto medio.

Cuadro 11. Dirección Municipal De Seguridad Social En Salud – Pasto. Oficina De Planeación (Coordinación Epidemiológica) Datos Poblacionales Municipio Pasto Año 2002. Población Por Grupos De Edad.

TOTAL	0 - 14	15 – 24	25 - 54	55 y Más
398.512	128.089	81.758	143.576	45.089
100%	32,14%	20,52%	36,03%	11,31%

Fuente: DANE Proyecciones de Población 2002.

4.3.4 Análisis Del Entorno Tecnológico.

- Automatización De Procesos.** Los avances en investigación y desarrollo en todos los campos científicos han provocado una constante transformación de la tecnología, en aras de ofrecer a los consumidores una mejor calidad de vida en aspectos como la vivienda, la salud, la alimentación, los negocios, entre otros. Esta variable permite escoger entre una amplia gama de opciones de tecnología de punta, que la

organización puede adquirir para agilizar y actualizar sus procesos internos, por lo que se considera una oportunidad media.

- **Auge Tecnológico En Las Telecomunicaciones.** El mercado de las telecomunicaciones hoy en día debe ser considerado como uno de los más dinámicos a nivel mundial, además, es fundamental la implementación de dicha tecnología en el desarrollo de procesos cotidianos como la comunicación interna y externa, y actualización de datos, entre otras. Al contar con un mercado tan amplio, el Centro Comercial Valle de Atriz posee aquí una oportunidad de mediano impacto que beneficiará sus procesos comunicativos internos y externos.
- **Costo De Paquetes Tecnológicos.** Los precios de los paquetes tecnológicos utilizados tanto en el campo de la informática, producción, telecomunicaciones, etc., constituyen una variable determinante para tomar la decisión de adquirir una tecnología de punta, pues en la mayoría de los casos, es necesario realizar una fuerte inversión para tal fin. También se debe incluir en esta variable, el costo de asesorías técnicas realizadas por personal capacitado e idóneo, así como la capacitación de los trabajadores a fin de que puedan manipular la nueva tecnología, por lo que se considera una amenaza de mediano impacto.
- **Facilidad De Acceso A La Tecnología.** Gracias a la naturaleza y características de los procesos y actividades que se llevan a cabo al interior de la organización, es posible afirmar que la tecnología es de fácil acceso puesto que en el medio existe un amplio mercado proveedor, por lo cual esta variable es una oportunidad mayor.

4.3.5 Análisis Del Entorno Competitivo.

- **Publicidad De La Competencia.** Los competidores más importantes como el Centro Comercial Sebastián de Belalcázar, Galerías y Los Andes entre otros, han implementado una publicidad poco agresiva, que en nada iguala a la realizada por el

Valle de Atriz; sin embargo, se debe tener en cuenta que dichos centros comerciales gozan de un mayor reconocimiento, prestigio, antigüedad y poseen una clientela fija, por lo cual se considera una amenaza de mediano impacto.

- **Incremento Potencial De La Competencia.** Siempre que exista la posibilidad de que nuevos competidores entren al mercado, aumentará la intensidad de la competencia y una posible saturación del mercado; por tanto, se deben identificar los nuevos competidores, vigilar sus estrategias, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes. A nivel local se está incrementando la posible entrada al mercado de nuevos centros comerciales, sobre todo en el centro de la ciudad, lo cual reduciría el nivel de ventas del Centro Comercial Valle de Atriz, pues según el estudio de mercado la mayoría de los encuestados prefieren realizar sus compras en el centro de la ciudad, de lo que se concluye que este factor es una amenaza de mediano impacto.
- **Auge De Pequeños Locales Comerciales.** En el mercado regional se está presentando la proliferación de pequeños negocios que ofrecen productos y servicios a más bajos precios, los cuales tienen gran aceptación del público en general y aún más de los consumidores de bajos niveles económicos. Es una amenaza mayor pues la mayoría de la población de Pasto posee ingresos bajos, lo que reduce el atractivo que pueda tener para estos consumidores el Centro Comercial Valle de Atriz.
- **Instalaciones.** La gran mayoría de los centros comerciales de la ciudad y en especial los competidores más fuertes del Valle de Atriz, como Galerías, Sebastián de Belalcázar y Los Andes, presentan un lleno total de sus locales y oficinas, ofrecen una localización favorable en el centro de la ciudad, además de una decoración, orden y aseo aceptable; sin embargo, sus instalaciones no son muy amplias en comparación con las del Valle de Atriz, pero debido a su ubicación se considera esta variable como una oportunidad de mediano impacto.

- **Precios De La Competencia.** Según el estudio de mercado, los clientes externos consideran que la competencia, ofrece precios relativamente iguales al Valle de Atriz, pero debido a su ubicación fuera del centro de la ciudad el público debe considerar el pagar más por los productos y servicios que se ofrecen, al tener que costear el transporte adicionalmente, lo cual representa una amenaza media, pues influye en el número de visitantes y compradores que llegan al Centro Comercial Valle de Atriz.
- **Servicios Adicionales O Complementarios.** El Centro Comercial Valle de Atriz es el único en su género que ofrece variedad de productos y servicios en un solo lugar, como lo son la recreación, salud, comidas de todo tipo, ropa y calzado de diferentes marcas, accesorios que satisfacen los gustos y expectativas de toda la familia, razón que lo hace más atractivo al público que lo visita, y por otro lado, favorece su competitividad en la región. Según el estudio de mercado, el 82,65% de los encuestados califican como buena la variedad de productos y servicios que ofrece el Centro Comercial, por lo cual se considera este factor como una oportunidad mayor.
- **El Poder De Negociación De Los Consumidores.** Si los clientes son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación es alto. Si los rivales ofrecen grandes garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente, entonces su poder es considerable. También su poder es mayor cuando los productos y servicios que adquieren son estándar o no poseen diferencias, en tal caso los clientes tienen mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los accesorios. Esta variable posee poca incidencia en la organización, pues la variedad y cantidad de clientes es extensa, por lo que se considera una amenaza menor.

4.3.6 Matriz De Impacto POAM. Después de analizar las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, se procede ahora a otorgar a cada variable una calificación de alta, media o baja y a estudiar su impacto en el Centro Comercial Valle de Atriz.

Cuadro 12. Matriz De Impacto POAM Para El Centro Comercial Valle De Atriz.

Factores Externos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO ECONÓMICO									
• Crisis económica					X			X	
• Pérdida de valor adquisitivo				X			X		
• Inflación					X			X	
• PIB						X			X
• Tasas de interés		X						X	
• Impuestos					X			X	
• Tasa de Cambio						X			X
• Economía informal					X		X		
ENTORNO POLÍTICO – JURÍDICO									
• Cambio de gobierno		X						X	
• Política del país					X				X
• Reforma Tributaria					X			X	
• Reforma Laboral		X							X
• Ley 675 de 2001	X						X		
• Entidades de Vigilancia y Control		X							X
ENTORNO SOCIO – DEMOGRÁFICO									
• Desempleo				X			X		
• Orden público				X			X		
• Desarrollo social					X				X
• Tendencia al ahorro					X			X	
• Tendencias del consumo					X			X	
• Imagen del Centro Comercial Valle de Atriz					X		X		
• Crecimiento de la población		X					X		
• Migración						X			X
• Población por género		X						X	
• Población por edad		X						X	
ENTORNO TECNOLÓGICO									
• Automatización de procesos	X						X		
• Auge tecnológico en las telecomunicaciones		X						X	
• Costo de paquetes tecnológicos					X			X	
• Facilidad de acceso a la tecnología	X							X	
ENTORNO COMPETITIVO									
• Publicidad de la competencia					X			X	
• Incremento de la competencia					X			X	
Continúa.									

Viene.									
• Auge de pequeños locales comerciales				X			X		
• Instalaciones		X						X	
• Precio de la competencia					X			X	
• Servicios complementarios	X						X		
• Poder de negociación de los consumidores						X		X	

4.3.7 Matriz De Evaluación De Factores Externos MEFE. Con los datos de la Matriz de Impacto POAM, se elabora esta matriz donde se evalúan y ponderan las oportunidades y amenazas más relevantes. Los factores claves del entorno se ponderan de 0,0 a 1,0, de modo que al sumar los valores se obtenga 1,0. Luego se califica cada variable de 1 a 4, así: 1 = Amenaza Importante; 2 = Amenaza Menor; 3 = Oportunidad Menor y 4 = Oportunidad Mayor. Al multiplicar la calificación por la ponderación se obtiene el resultado que oscilará entre 1,0 y 4,0.

Cuadro 13. Matriz De Evaluación De Factores Externos MEFE Para El Centro Comercial Valle De Atriz.

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Resultado
• Crisis económica	0,04	2	0,08
• Tasas de interés	0,05	3	0,15
• Impuestos	0,06	2	0,12
• Economía Informal	0,03	2	0,06
• Ley 675/2001	0,04	4	0,16
• Orden público	0,06	1	0,06
• Desempleo	0,05	1	0,05
• Tendencia al ahorro	0,03	2	0,06
• Tendencias del consumo	0,04	2	0,08
• Imagen del C.C. Valle de Atriz	0,05	2	0,10
• Crecimiento de la población	0,05	3	0,15
• Población por edad	0,05	3	0,15
• Costo paquetes tecnológicos	0,03	2	0,06
• Facilidad de acceso a la tecnología	0,04	4	0,16
• Publicidad de la competencia	0,07	2	0,14
• Auge de pequeños locales comerciales	0,04	1	0,04
• Instalaciones	0,08	3	0,24
Continúa.			

Viene.			
• Precio de la competencia	0,07	2	0,14
• Servicios complementarios	0,08	4	0,32
• Poder de negociación de los consumidores	0,04	2	0,08
TOTAL	1,00	-	2,40

El resultado total de la Matriz de Evaluación de Factores Externos es de 2,40, inferior al promedio de 2,50, lo cual sugiere, que las fuerzas negativas, es decir, las amenazas, son aunque en un menor grado, superiores a las oportunidades en el medio, y están incidiendo en su objetivo de lograr una ventaja competitiva con relación a la competencia. Sin embargo, existen oportunidades que la organización puede aprovechar para crecer y fortalecerse en el mercado y de esta manera hacer frente a los efectos nocivos de las amenazas.

4.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC

Los rivales se constituyen como variables vitales para el éxito o fracaso de un negocio, así, el análisis de la competencia, es una parte importante del diagnóstico externo. Para construir la matriz se eligen las variables claves de éxito a evaluar tanto en la organización objeto de estudio, como en sus rivales más representativos, luego se les asigna una ponderación para indicar su importancia en el éxito del sector; posteriormente a cada competidor se califica como debilidad o fortaleza de 1 a 4, las variables escogidas, según su estado actual; y por último se multiplica la ponderación por la calificación de cada rival, que al sumar dará el resultado total. El mayor ponderado será el competidor más fuerte.

Se eligieron como los rivales más representativos del Centro Comercial Valle de Atriz, a los centros comerciales, Sebastián de Belalcázar, Galerías y Los Andes. Para realizar esta comparación entre rivales, se efectuaron entrevistas con los administradores de los anteriores centros comerciales, lo cual arrojó información muy importante y adecuada, que sirvió para evaluar su estado actual y compararlo con el del Valle de Atriz.

Factores Claves De Éxito.

- **Instalaciones.** Es una variable de gran importancia para este tipo de negocios, pues de su atractivo, distribución, decoración, amplitud, ubicación dentro de la ciudad, estructura, diseño, acondicionamiento, locales ocupados o desocupados, etc., depende que los visitantes o clientes potenciales los prefieran. Debido a su ubicación fuera de la ciudad, esta es una fortaleza menor para el Valle de Atriz; pero para la competencia es una fortaleza mayor.
- **Servicios Complementarios.** Dentro de este aspecto se analizan, la variedad de productos y servicios que ofrecen los centros comerciales, es decir, las opciones de compra, las cuales permiten o no suplir las necesidades y expectativas de los clientes. Teniendo en cuenta la variedad y exclusividad de las opciones de compra que posee el Valle de Atriz en comparación con sus competidores, esta variable es una fortaleza importante.
- **Publicidad.** Da a conocer los beneficios del producto o servicio, logrando posicionarse en la mente del consumidor, y además, es una estrategia para incrementar la participación en el mercado. Se evalúa la intensidad de la publicidad, tipos de publicidad utilizada como la radial, televisiva, escrita, realización de eventos promocionales, etc. También la, cobertura, capital invertido, resultados obtenidos, frecuencia. El Valle de Atriz posee aquí una fortaleza media, pues es el que más publicidad realiza con relación a sus competidores.
- **Precio.** Es un factor clave que determina la decisión de compra del mercado, y está estrechamente relacionado con la capacidad de compra de la población objetivo. Como ya se había mencionado anteriormente, esta es una debilidad del Valle de Atriz, pues a pesar de que comparativamente los precios de los productos y servicios que se comercializan son relativamente iguales, en el Valle de Atriz son más elevados porque se debe añadir el costo del transporte.

- **Estilo De Dirección.** Dentro de esta variable se analizó el tipo de liderazgo que aplica el Administrador de cada centro comercial, resultando que en el Valle de Atriz, Sebastián de Belalcázar, Galerías y Los andes se aplica el estilo democrático y participativo; sin embargo, en el Valle de Atriz se tiende más que a liderar las actividades a supervisarlas, por lo cual se calificó como debilidad menor.
- **Tecnología Aplicada.** Aquí se evalúan características como la utilización de programas contables acordes a su actividad (presupuestos), equipos de computación, alarmas de seguridad, acceso y uso de la Internet (página Web y correo electrónico), entre otros. En los centros comerciales Valle de Atriz, Sebastián de Belalcázar y Los Andes, se aplican sistemas contables, pero en Los andes este programa no está actualizado, en Galerías la contabilidad es manual; por lo que se calificó esta variable como una fortaleza importante.
- **Comunicación.** La comunicación es vital tanto dentro de la administración, así como con los copropietarios de los locales, pues de su eficacia depende que la información pertinente e importante que atañe tanto a unos como a otros sea dada a conocer, se analice y se tomen medidas al respecto. En los cuatro centros comerciales mencionados la comunicación interna (en la administración), es directa, fluida, sin distorsiones; en donde se observan diferencias es en la comunicación con los dueños de los locales y oficinas, pues todos tienen diferentes mecanismos para tal fin; así el Sebastián de Belalcázar hace uso de circulares internas, Galerías alterna la comunicación oral y escrita, Los Andes posee un buzón de sugerencias, y el Valle de Atriz acude a los comunicados, y por supuesto todos citan a reuniones periódicas donde se informa todo acerca de la situación que presenta el centro comercial correspondiente. Considerando que la situación en los cuatro centros comerciales es similar, se califica esta variable como una fortaleza menor.

Cuadro 14. Matriz De Perfil Competitivo MPC Para El Centro Comercial Valle De Atriz.

Factores Claves De Éxito	Ponderación	Valle De Atriz		S. De Belalcázar		Galerías		Los Andes	
		Calif.	Result	Calif.	Result	Calif.	Result	Calif.	Result
- Instalaciones	0,16	3	0,48	4	0,64	4	0,64	4	0,64
- Servicios Complementarios	0,16	4	0,64	2	0,32	2	0,32	2	0,32
- Publicidad	0,16	3	0,48	3	0,48	2	0,32	1	0,16
- Precio	0,16	2	0,32	3	0,48	3	0,48	3	0,48
- Estilo de Dirección	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	3	0,36
- Tecnología aplicada	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,20	2	0,20
- Comunicación	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	1	0,12
TOTAL	1,00		2,92		2,94		2,58		2,28

Los factores claves más importantes son las instalaciones, servicios complementarios, publicidad, y el precio, pues poseen las ponderaciones más altas.

Según los resultados, el competidor más fuerte del Centro Comercial Valle de Atriz, es el Sebastián de Belalcázar con un resultado total de 2,94, esto debido a la ubicación y ocupación de sus instalaciones. El Centro Comercial Los Andes, es el competidor más débil con un resultado de 2,28. Galerías, presenta un estado competitivo regular pues se encuentra muy cerca de promedio, y es el segundo competidor más fuerte del Valle de Atriz con un resultado de 2,58. El Centro Comercial Valle de Atriz, posee como fortalezas importantes los servicios complementarios, la publicidad y la tecnología aplicada, sus debilidades se refieren al precio y el estilo de dirección; sin embargo, el resultado total demuestra su fuerte posición competitiva, que está por encima del promedio de 2,5, con un total de 2,92.

4.5 MATRIZ DOFA

Esta matriz está diseñada para facilitar al estratega encontrar el mejor acoplamiento entre las oportunidades y amenazas, las debilidades y fortalezas, lo cual permite formular estrategias DO, FO, FA y DA. Para la construcción de ésta matriz, se extractan los factores claves de las matrices MEFE, MEFI y MPC, y a continuación se someten a comparación para formular estrategias funcionales.

Figura 2. Matriz DOFA Para El Centro Comercial Valle De Atriz

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación 2. Publicidad 3. Servicios adicionales 4. Instalaciones 5. Clima organizacional 6. Aplicación de tecnología 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de investigación de mercados. 2. Precios 3. Bajo posicionamiento 4. Baja motivación del personal 5. Ausencia de planes de acción.
Oportunidades	Estrategias Fo	Estrategias Do
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ley 675 de 2001 2. Facilidad de acceso a la tecnología 3. Crecimiento de la población. 4. Tasas de interés 5. Población por edad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F4, O3 2. F2, O5 3. F4, O3,5 4. F6, O2 5. F1, O1 6. F1, O2 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1, O3 2. D4, O2 3. D1,3, O3,5
Amenazas	Estrategias Fa	Estrategias Da
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rivalidad entre competidores 2. Auge de pequeños locales comerciales. 3. Orden Público (violencia) 4. Desempleo 5. Imagen del Centro Comercial Valle de Atriz 6. Crisis económica 7. Impuestos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F2,3 , A1,2 2. F2, A5 3. F2, A6 4. F1, A3 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D3, A1 2. D3, A1,4 3. D5, A3,6 4. D2, A2 5. D5, A7

Estrategias Fo.

1. F4, O3. Aprovechando el atractivo y amplitud de las instalaciones, realizar eventos promocionales como desfiles de moda, concursos para niños y adultos, eventos musicales, entre otros, invitando a la población de la ciudad a participar.
2. F2,O5. Realizar una publicidad enfocada a la población joven de la ciudad.
3. F4, O3,5. Invertir más en decoración y arreglo de las áreas comunes del centro comercial en temporadas especiales con el fin de atraer al público.
4. F6, O2. Actualizar permanentemente la tecnología utilizada y mantener así su actual eficiencia.
5. F1, O1. Fortalecer el Reglamento de Convivencia entre copropietarios (Ley 675/2001), con el fin de garantizar la existencia de buenas relaciones y por ende el bien común de los comerciantes, que hasta ahora ha existido.
6. F1, O2. Rediseñar la estructura organizacional para que sea acorde a la realidad y a las exigencias del entorno.

Estrategias Do.

1. D1, O3,6. Planear, diseñar y realizar una investigación de mercados cuyos resultados permitan conocer las necesidades del cliente actual, atraer los clientes potenciales, y así utilizar esta información para beneficio de la organización, aprovechando el uso de la tecnología.
2. D4, O2. Diseñar un programa de Desarrollo del Talento Humano que sea conocido por el personal y que garantice su desarrollo personal y profesional, el cual deberá contemplar capacitaciones, actividades sociales y recreativas, y el diseño de un Sistema de Sanciones y Recompensas.

3. D1,3, O3,5. Diseñar e implementar estrategias de mercadeo enfocadas a los sectores más atractivos de la población (mercado objetivo), y que permitan incrementar su posicionamiento en la mente de los clientes.

Estrategias Fa.

1. F2,3, A1,2. Atraer a los consumidores a través de campañas publicitarias innovadoras y creativas con base en los servicios adicionales que ofrece el Centro Comercial Valle de Atriz.
2. F2, A5. Cambiar la imagen equivocada del Centro Comercial Valle de Atriz, por medio de una publicidad atractiva enfocada a todos los sectores sociales de la ciudad.
3. F1,2, A5. Realizar acuerdos con los comerciantes, para ofrecer promociones en temporadas especiales.
4. F1, A3. Conformar un frente de seguridad en asocio con otros centros comerciales de la ciudad y de fuera, que permita prevenir posibles atentados terroristas.

Estrategias Da.

1. D3, A1. Diseñar un programa de capacitación a los comerciantes en temas relacionados con el mercadeo y las ventas, para asegurar un excelente servicio al cliente y mantener así su lealtad.
2. D3, A1,4. Creación y contratación de personajes como payasos, animales, monstruos, Papá Noel, etc., los cuales estarían de forma permanente y en fechas y temporadas especiales, amenizando el ambiente del centro comercial.
3. D5, A3,6. Formular planes de acción a corto, mediano y largo plazo, que contribuyan a resolver contingencias futuras y no se entorpezcan las labores cotidianas.

4. D2, A2. Promover acuerdos, entre los comerciantes del Centro Comercial Valle de Atriz, que permitan reducir los precios y así los productos y servicios que se ofrezcan sean más accesibles a todo el público.
4. D5, A7. Promover alianzas entre comerciantes y el gobierno para definir políticas impositivas que concuerden con la realidad que actualmente viven los empresarios del sector comercio en la ciudad.

4.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

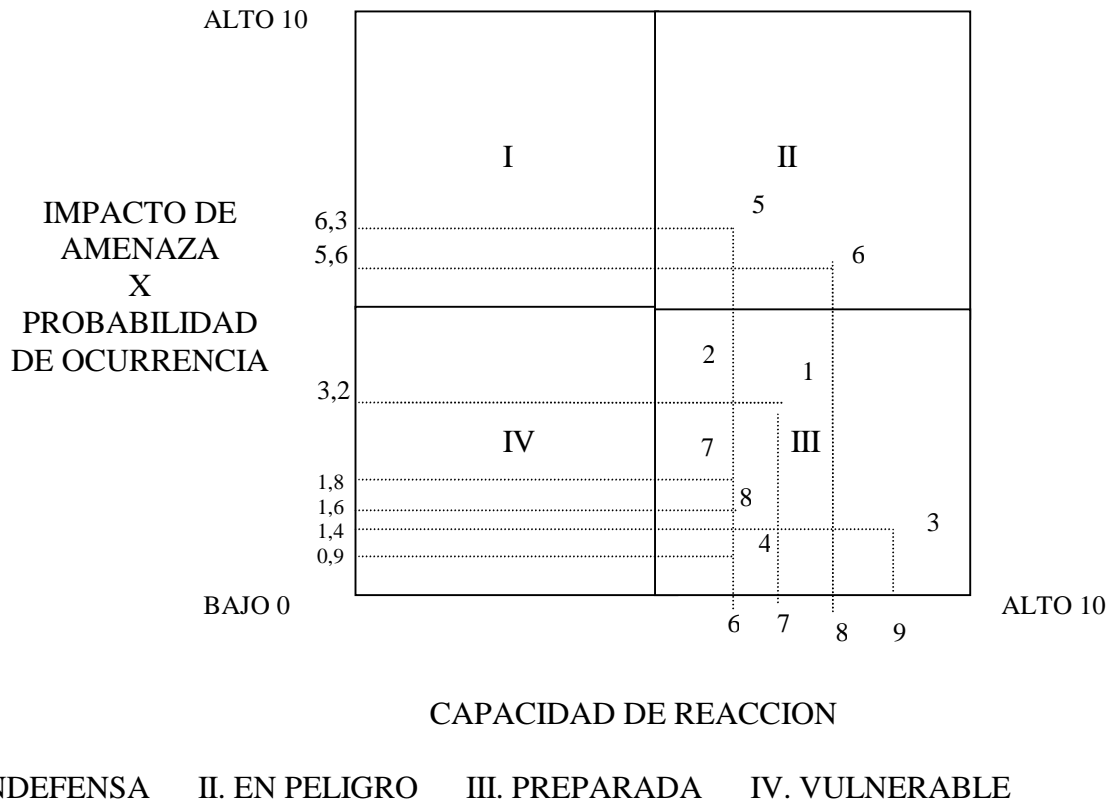
Busca identificar las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto, y medir la habilidad de la organización para reaccionar ubicando la probabilidad de ocurrencia en un diagrama de vulnerabilidad.

Cuadro 15. Análisis De Vulnerabilidad Para el Centro Comercial Valle De Atriz.

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto 0 - 10	Prob. De Ocurr. 0 - 1	Capacidad De Reacción 0 - 10	Grado De Vulnerabilidad
1. Servicios complementarios.	Deficiente demanda de los servicios. La competencia adquiere más y mejores servicios adicionales.	Disminución de la demanda, saturación del mercado.	8	0,4	7	III
2. Instalaciones	Dstrucción de la planta física por atentado terrorista o desastre natural. Retiro de comerciantes. La competencia atrae más clientes.	Perdida de inversión en instalaciones. Disminución de la demanda, mercado inconforme.	8	0,4	6	III
3. Publicidad	La competencia aumenta y mejora su publicidad. Publicidad poco atractiva.	Reducción de la demanda. Retiro de comerciantes.	7	0,2	9	III
5. Precio Continúa.	Precios inalcanzables para el público. La competencia reduce sus precios.	Reducción de la demanda. Retiro de comerciantes.	9	0,1	6	III
Viene 5. Posicionamiento	La competencia incrementa el volumen de ventas, y su posicionamiento	Retiro de comerciantes. Mala imagen para el centro comercial.	9	0,7	6	II

	través de publicidad.	Disminución de la demanda.				
6. Tecnología aplicada.	Obsolescencia de la tecnología utilizada. Altos costos de actualización y adquisición.	Problemas para el procesamiento de la información, ineficiencia en el trabajo, mala prestación del servicio.	7	0,8	8	II
7. Comunicación	Proceso de comunicación ineficiente. Distorsiones y obstáculos para que la información llegue a su destino.	Conflictos entre los empleados y los comerciantes, desinformación, baja productividad laboral, mala prestación del servicio, ineficiencia.	6	0,3	7	III
8. Liquidez.	Falta de ingresos que no permiten cumplir con las obligaciones. Los copropietarios son reacios a cancelar su cuota de administración.	Faltantes en el presupuesto. Pasivos impagables. Quiebra.	8	0,2	6	III

Figura 3. Análisis De Vulnerabilidad – Cuadrantes Para El C.C. Valle De Atriz.



El Centro Comercial Valle de Atriz, se encuentra ubicado en el cuadrante III (PREPARADA), pues los puntales servicios complementarios, instalaciones, precio, comunicación y liquidez, se ubican en dicho cuadrante, lo cual significa que la organización esta preparada para reaccionar. Para mantener esta situación con relación a los puntales servicios complementarios, instalaciones y precio, la organización debe desarrollar estrategias publicitarias que busque atraer más visitantes, en el caso de la liquidez y la comunicación es conveniente fortalecer las relaciones con los copropietarios y los mismos empleados y directivos para prevenir futuros inconvenientes. Los puntales posicionamiento y tecnología aplicada, se ubican en el cuadrante II (EN PELIGRO), lo cual sugiere que con relación a estos puntales, la organización está en peligro, pero tiene una alta capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su respuesta. Para ello, en lo relacionado con el posicionamiento serán vitales las campañas publicitarias innovadoras y creativas que atraigan a la población a visitar y comprar en el Centro Comercial Valle de Atriz, y en cuanto a la tecnología la estrategia se enfocará a buscar proveedores con precios más accesibles al presupuesto de la organización.

5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

La Planeación Estratégica en el Centro Comercial Valle de Atriz, es posible realizarla en un plazo de 2 años, desarrollando las actividades y estrategias planteadas en su totalidad.

5.2 MISIÓN

La misión del Centro Comercial Valle de Atriz es ofrecer un espacio para las actividades comerciales, recreativas y sociales de los habitantes de la región, brindando seguridad, bienestar y satisfacción a nuestros visitantes, por medio de un ambiente agradable, atención al cliente y excelente calidad de nuestros servicios, todo esto avalado por el extraordinario Talento Humano que aquí labora. Contamos con gran variedad de locales comerciales y oficinas, que permiten una amplia gama de opciones de compra y esparcimiento, buscando siempre satisfacer los gustos y preferencias del cliente. Nuestra cultura orientada al servicio, posibilita comprometernos en la consecución de la armonía entre copropietarios, trabajadores y visitantes, a través del respeto mutuo y desarrollo integral, reflejada en el ofrecimiento de un lugar seguro, cómodo y confiable para un mayor bienestar social.

5.3 VISIÓN

El Centro Comercial Valle de Atriz será en 2 años, el centro comercial líder a nivel regional, con una alta tasa de participación en el mercado, con el mejor Talento Humano, con una organización ágil, fuerte, dinámica, sólida, funcional, y que se caracteriza por su proactividad ante el cambio.

5.4 VALORES CORPORATIVOS

- Respeto. Al ser humano y a la naturaleza.
- Transparencia. Actuar con honestidad, realizando el mejor manejo de los recursos.
- Responsabilidad. Obrar con perseverancia para lograr todos los objetivos.
- Cultura de Servicio. Servir con devoción y orientar todo el esfuerzo para asegurar la lealtad de los clientes. Trabajar bajo una constante y permanente orientación al cliente, orientando las actividades hacia un mayor conocimiento del cliente, ofreciéndole soluciones a sus expectativas.
- Calidad. Hacer el trabajo bien hecho desde el comienzo, dar siempre lo mejor de sí mismo.
- Trabajo en Equipo. Reunir esfuerzos y talentos para el logro de objetivos comunes, escuchar, respetar y valorar la diversidad de opiniones, manteniendo buenas relaciones interpersonales.
- Innovación. Buscar siempre nuevas formas de hacer las cosas y aprender del error y el acierto.
- Entusiasmo. Laborar con amor y alegría.
- Armonía en las relaciones interpersonales. Entre directivos, empleados y copropietarios.

5.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Fomentar y apoyar permanentemente el desarrollo integral de los trabajadores en sus componentes profesional, personal, económico, cultural y social para obtener altos niveles de desempeño y satisfacción laboral que incidan en la competitividad de la organización.
- Conocer quienes son nuestros clientes o mercado objetivo, con el fin de emprender acciones que conlleven a brindarles productos y servicios que se ajusten a sus preferencias y gustos, apoyándose en la realización de estudios de mercado en la región.
- Buscar el mejoramiento constante del servicio, ofreciendo méritos para mantener la lealtad de nuestros clientes, y lograr una ventaja competitiva importante en el medio.
- Ofrecer productos y servicios de óptima calidad, para ganar y mantener la preferencia de nuestros clientes, satisfaciendo sus expectativas y gustos, en todo momento.
- Incrementar el nivel de ventas y el posicionamiento, basados en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y la variedad de opciones de compra.
- Renovar y revisar permanentemente nuestra estructura organizacional , con el firme proposito de adecuarse a la realidad y exigencias de la organizaación, obteniendo así, claridad en las relaciones laborales e interpersonales.

6. FORMULACIÓN ESTRATEGICA

6.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEEA

Es un instrumento importante para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa y supone 4 dimensiones: Fortaleza Financiera, Ventaja Competitiva, Estabilidad Ambiental, y Fuerza de la Industria. Los factores elegidos en cada dimensión se califican así: FF y FI entre +1 el peor y +6 el mejor, y VC y EA entre -1 el mejor y -6 el peor.

Fortaleza Financiera FF

Factor	Calificación
Liquidez	+3
Programas contables	+4
Manejo del sistema contable	+4
Crecimiento empresarial	+3
Gastos	<u>+2</u>
TOTAL	14
PROMEDIO	$+14/5 = +3,6$

Ventaja Competitiva VC

FACTOR	Calificación
Instalaciones	-3
Servicios complementarios	-2
Publicidad	-2
Tecnología aplicada	-2
Posicionamiento	<u>-5</u>
TOTAL	-14
PROMEDIO	$-14/5 = -2,8$

Estabilidad Ambiental EA

Factor	Calificación
Presión competitiva	-5
Orden publico	-4
Desempleo	-3
Crecimiento de la población	-2
Tasas de interés	<u>-2</u>

TOTAL -13
 PROMEDIO $-13/5 = -2,6$

Fuerza De La Industria FI

Factor	Calificación
Potencial de crecimiento	+5
Normatividad	+6
Nivel tecnológico	+3
Estabilidad financiera	<u>+3</u>
TOTAL	+17
PROMEDIO	$+17/5 = +4,2$

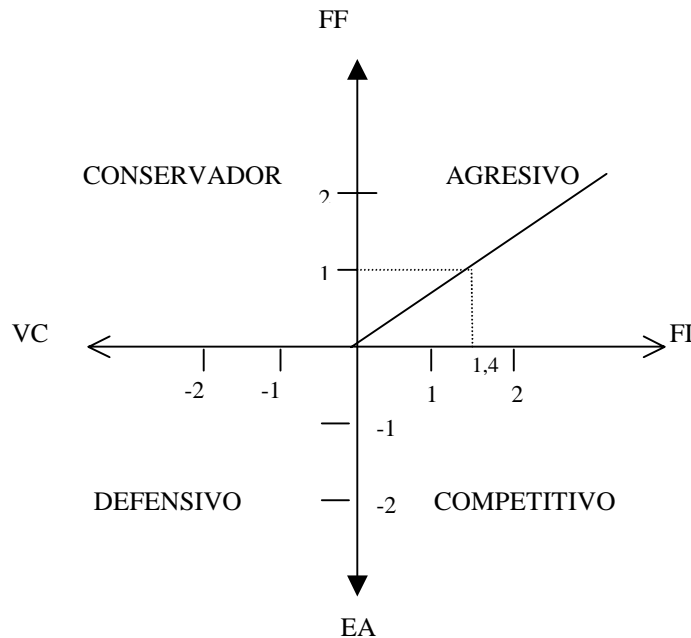
El vector direccional coordina

Eje x: $VC + FI = -2,8 + (+4,2) = +1,4$

Eje y: $EA + FF = -2,6 + (+3,6) = +1$

Punto Resultante (x, y) = (+1,4; +1)

Figura 4. Matriz De Posición Estratégica Y Acción PEEA Para El Centro Comercial Valle De Atriz.



El Centro Comercial Valle de Atriz, se ubica en el cuadrante agresivo, donde goza de una magnífica posición para usar sus fortalezas internas a efecto de aprovechar las

oportunidades externas, superar las debilidades internas y tratar de contrarrestar y evitar las amenazas externas. Por tanto, la Penetración en el Mercado, el Desarrollo del Mercado, el Desarrollo del Producto (Servicio), la Integración hacia Atrás, la Integración hacia Adelante, la Integración Horizontal, la Diversificación de Conglomerados, la Diversificación Concéntrica y la Diversificación Horizontal o estrategias combinadas, serían las más viables a desarrollar.

6.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Utilizada como herramienta de la formulación de estrategias empresariales, esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la Posición Competitiva y el Crecimiento del Mercado, también supone cuatro cuadrantes, donde la organización se puede ubicar.

Asimilando la Ventaja Competitiva VC a la posición competitiva se concluye que el Centro Comercial Valle de Atriz, posee una posición competitiva moderada de 2,8. Para conocer el crecimiento del mercado, se tomaron las ventas del Sector Comercio en Pasto, suministradas por la Cámara de Comercio de Pasto, a los cuales se calculó su variación porcentual* y luego su promedio.

Cuadro 16. Análisis Comparativo Ventas En Millones De Pesos Sector Comercio En Pasto 1999, 2000 Y 2001.

2001	2000	1999	% Variación**	% Variación***
219.224	342.958	187.314	-36,08 %	83,09 %

$$\% \text{ Variación Promedio} = 83,09 + (-36,08) = 47,01/2 = 23,5\%$$

Este 23,5% corresponde al porcentaje de crecimiento promedio del sector comercio en Pasto para los años contabilizados, por tanto, el crecimiento del mercado es rápido. De lo

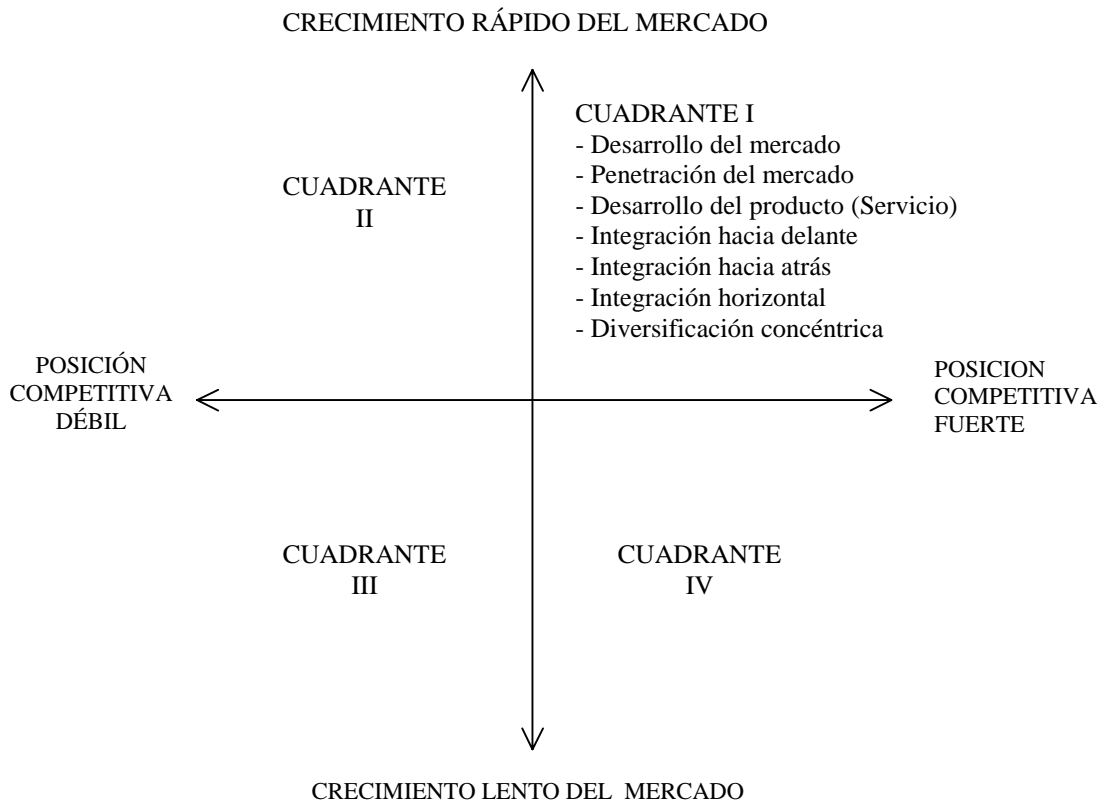
* % Variación = (Año Presente – Año Anterior) / Año Anterior

** % Variación: 2001 – 2000

*** % Variación₂: 2000 – 1999

anterior se deduce que el Centro Comercial Valle de Atriz se ubica en el cuadrante I; por tanto se aconseja las siguientes estrategias.

Figura 5. Matriz De La Gran Estrategia Para El Centro Comercial Valle De Atriz



6.3 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

Esta también conocida como Análisis de Portafolio de Productos o Cartera de Negocios, se utiliza para describir la situación de las diferentes líneas de productos o servicios de una empresa o negocio, con el fin de formular estrategias para la misma. Se trata de definir la tasa de crecimiento del mercado y de establecer la posición competitiva en relación con la competencia.

No es posible desarrollar esta matriz para el Centro Comercial Valle de Atriz, por la falta de los datos correspondientes a sus ventas, tanto por cada negocio que opera dentro del complejo comercial, como de forma global, pues dicha información no está disponible de forma estadística, para ser analizada en estudios como el presente trabajo, ni en la organización, ni en entidades que se encargan de recolectar información similar como el DANE, el Banco de la República, FENALCO o la Cámara de Comercio de Pasto, y además, los mismos comerciantes son reacios a brindar este tipo de información.

Sin embargo, para futuros estudios o proyectos que se desee efectuar en la organización, se podría elaborar esta matriz, identificando cuáles de los diferentes negocios que funcionan en el centro comercial se clasifican como Vacas Lecheras, Interrogantes, Huesos o Estrellas, para lo cual es necesario recolectar los datos correspondientes a las ventas por cada negocio, y analizar la parte relativa del mercado que está ocupando, con relación a los demás negocios del Valle de Atriz.

6.4 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL MPD

Utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la empresa. Para su construcción se toma el puntaje obtenido de la Matriz de Perfil Competitivo del centro Comercial Valle de Atriz, que es de 2,92, y en lo referente a la atractividad del mercado o potencial del mercado se tuvieron en cuenta los siguientes factores, a los cuales se calificó de 1 a 5, siendo 5 el de mayor atractividad y 1 el de menor.

Factor	Calificación
• Presencia de competidores en el mercado	2
• Crecimiento del mercado	5
• Precio	2
• Desempleo	2
• Economía informal	2
• Impuestos	1
TOTAL	14
PROMEDIO	14/6 = 2,33

Figura 6. Matriz De La Política Direccional MPD Para El Centro Comercial Valle De Atriz.

CAPACIDAD COMPETITIVA	ALTO	4	DIVERSIFICACIÓN	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	INNOVACIÓN
	2,92	3	RETIRO EN FASES; FUSIÓN	PENETRACIÓN DEL MERCADO; MANTENIMIENTO DE POSICIÓN	EXPANSIÓN; DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO
	BAJO	2	RETIRO DE INVERSIÓN	IMITACIÓN; RETIRO EN FASES	GENERACIÓN DE EFECTIVO
		1			
			2	2,33	3
			NO ATRACTIVO	PROMEDIO	ATRACTIVA
			POTENCIAL DEL MERCADO		

El Centro Comercial Valle de Atriz debe implementar estrategias de Penetración del Mercado y Mantenimiento de Posición.

6.5 MATRIZ INTERNA - EXTERNA IE

Se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados de la MEFI en el eje X, y los totales ponderados de la MEFE en el eje Y, sobre el eje X, un resultado de 1,0 a 1,99 indica una posición interna débil; de 2,0 a 2,99 se considera promedio y de 3,0 a 4,0 se considera fuerte. De igual forma en el eje y, con un resultado del factor externo de 1,0 a 1,99 se considera bajo, uno de 2,0 a 2,99 es medio y entre 3,0 a 4,0 es alto. Esta matriz, posee nueve casillas que se pueden dividir en tres espacios con diferentes implicaciones estratégicas, la recomendación para las casillas I, II o IV es "Crecza y Desarróllese", para las casillas III, V o VII es "Resista" y para las casillas VI, VIII o IX se recomienda "Coseche o Elimine". Los resultados de la MEFI para el Centro Comercial Valle de Atriz, son de 2,65; y los resultados de la MEFE son de 2,40, lo que da como resultado la siguiente matriz.

Figura 7. Matriz Interna – Externa IE Para El Centro Comercial Valle De Atriz.



El Centro Comercial Valle de Atriz, se ubica en la casilla V, por tanto debe desarrollar estrategias para "Resistir y Mantener", así las estrategias más convenientes son Penetración del Mercado y Desarrollo del Producto o Servicio.

6.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MCPE.

Es la última etapa del proceso de formulación estratégica, pues se deciden las estrategias a formular en la organización. Utiliza información de las matrices MPC, MEFI, MEFE, DOFA, PEEA, IE. Para construir esta matriz para el Centro Comercial Valle de Atriz, se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las MEFI y MEFE y se califican de 1 a 4 igual que en ellas. De las matrices DOFA, PEEA, la Gran Estrategia y la IE se extrajeron las estrategias alternativas y se establecen los puntajes de atracción: 1 = no es atractiva; 2 = algo atractiva; 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. A mayor relación entre el factor interno o externo y la acción directa que tenga la estrategia, mejor atracción y viceversa. Si el factor no se relaciona, no se asigna puntajes. Luego se multiplican las calificaciones por los puntajes, que posteriormente se suman para obtener el

total de puntajes de atracción, entre más alto el puntaje total, más atractivas son las estrategias.

Cuadro 17. Matriz Cuantitativa De Planificación Estratégica MCPE Para El Centro Comercial Valle De Atriz. Ver página siguiente.

Según los resultados de la MCPE las estrategias más atractivas son la Penetración del Mercado con un puntaje total de 158 y el Desarrollo del Producto con 153 puntos. Las estrategias menos atractivas resultaron ser el Desarrollo del Mercado y la Diversificación Horizontal con 141 y 144 puntos respectivamente. En termino medio se encuentran las estrategias de Asociación con un puntaje de 149 y con 147 la Diversificación de Conglomerado.

Cuadro 17. Matriz Cuantitativa De Planificación Estratégica MCPE Para El Centro Comercial Valle De Atriz.

Factores Claves	Estrategias Alternativas												
	Calificación	Penetración En El Mercado		Desarrollo Del Producto o Servicio		Desarrollo Del Mercado		Asociación		Diversificación Del Conglomerado		Diversificación Horizontal	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES INTERNOS													
• Comunicación	3	3	9	2	6	2	6	3	9	2	6	2	6
• Publicidad	4	4	16	3	12	4	16	3	12	4	16	3	12
• Servicios adicionales	4	4	16	4	16	4	16	3	12	3	12	4	16
• Instalaciones	3	4	12	4	12	3	9	4	12	4	12	4	12
• Clima organizacional	3	2	6	3	9	2	6	3	9	2	6	2	6
• Aplicación de tecnología	4	2	8	2	8	3	12	2	8	3	12	3	12
• Ausencia de investigación de mercados	1	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4
• Precios	2	3	6	3	6	2	4	1	2	2	4	2	4
• Bajo posicionamiento	2	4	8	3	6	3	6	4	8	3	6	3	6
• Baja motivación del personal	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-
• Ausencia de planes de acción	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2
FACTORES EXTERNOS													
• Ley 675 de 2001	4	1	4	-	-	1	4	3	12	-	-	-	-
• Facil acceso a la tecnología	4	2	8	3	12	3	12	4	16	2	8	2	8
• Crecimiento de la población	4	3	12	3	12	1	4	2	8	3	12	2	8
• Tasas de interés bajas	3	-	-	1	3	-	-	2	6	2	6	2	6
• Población por edad	3	3	9	3	9	2	6	-	-	2	6	2	6
• Publicidad de la Competencia	2	4	8	4	8	3	6	4	8	4	8	4	8
• Orden público	1	2	2	2	2	3	3	4	4	2	2	2	2
• Desempleo	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
• Crisis económica	2	3	6	3	6	2	4	1	2	3	6	3	6
• Impuestos altos	2	2	4	2	4	3	6	2	4	3	6	3	6
• Imagen del C.C. V. De Atriz	2	4	8	3	6	3	6	4	8	3	6	4	8
• Poder de negociación de los consumidores	2	3	6	3	6	3	6	1	2	2	4	2	4
TOTAL			158		153		141		149		147		144

7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son los medios por los cuales la organización pretende alcanzar sus objetivos y estas requieren de reflexiones tanto a largo como a corto plazo. Para el Centro Comercial Valle de Atriz se recomiendan las siguientes alternativas estratégicas.

7.1 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

- **Penetración Del Mercado.** Esta clase de estrategias busca aumentar las ventas, mediante mayores esfuerzos de mercadeo para productos actuales.

Se puede incrementar el nivel de esfuerzo de mercado, a través del aprovechamiento de los diferentes medios de comunicación locales, como emisoras de alta audiencia, periódicos, Internet y televisión, por los cuales puede desplegarse una campaña publicitaria masiva, creativa y novedosa que incentive a la población pastusa a visitar las instalaciones del centro comercial, y al mismo tiempo, hacer uso activo de la diversidad de opciones de compra y servicios que se ofrecen, la estrategia publicitaria deberá estar enfocada hacia los sectores más atractivos de la población, y en los servicios adicionales y variedad de compra que brinda el Centro Comercial Valle de Atriz. Así mismo otra campaña publicitaria masiva se debe enfocar a dar información acerca del centro comercial, es decir, dar a conocer su imagen corporativa, a los sectores que aún no lo conocen ni han visitado el centro comercial.

También se puede desarrollar esta estrategia, patrocinando eventos de todo tipo que se realicen en la ciudad y de esta manera promocionar los servicios del centro comercial.

- **Desarrollo Del Producto (Servicio).** La base de esta estrategia es atraer a clientes satisfechos que han utilizado los servicios ya sea realizando compras o visitando las instalaciones del Centro Comercial Valle de Atriz, para que accedan a los nuevos, es

decir, mejorados productos y servicios que se ofrecen; se puede desarrollar aplicando nuevas cualidades al servicio como, diseñar promociones, descuentos, darle un valor agregado al servicio a través de capacitaciones a los comerciantes y empleados del centro comercial en servicio al cliente para lograr su preferencia y mantener su lealtad; así mismo, se debe lograr la mayor eficiencia y diligencia posible en la prestación de los servicios, para poder desarrollar esta estrategia, y además se deben invertir más recursos en la decoración y ambientación de las instalaciones.

Por otro lado, se debe investigar cautelosamente que servicios y productos ofrece la competencia y a qué sectores los está dirigiendo, con el fin de mejorar los propios y quizá imitar los productos y servicios exitosos de los competidores en versiones mejoradas.

- **Desarrollo Del Mercado.** Esta estrategia busca introducir a la organización en otras áreas geográficas, pues sus actividades son exitosas o existen mercados no saturados o sin explotar. Esta estrategia se puede lograr invadiendo mercados en otras regiones geográficas por medio de una expansión regional, consiguiendo mas clientes, a través de campañas publicitarias llamativas que involucren la utilización de los diferentes medios de comunicación masiva como la prensa, radio, televisión e Internet y que además no se hallan visto antes en la ciudad; también será vital el uso de publicidad por medio de folletos y volantes que den a conocer los servicios y productos que ofrece el Centro Comercial Valle de Atriz. En tal sentido, la administración deberá mantener y mejorar continuamente la publicidad que ha desarrollado a nivel radial y televisivo en otras regiones como el Norte del Ecuador y otros municipios del departamento.
- **Asociación.** Cuando las capacidades de dos o más firmas se complementan de forma recíproca. A raíz de los hechos de violencia y terrorismo perpetrados tanto por la delincuencia común, así como los grupos subversivos, se hace conveniente que los centros comerciales de Pasto se unan para la creación de una asociación que vele por su seguridad y de los visitantes, además una asociación de este tipo de entidades, traería

grandes beneficios para sus asociados como acceder a créditos, acuerdos comerciales, recibir apoyo institucional, acceso a capacitaciones, conquistar nuevos mercados y atacar la competencia desleal.

- **Integración Hacia Delante, Hacia Atrás Y Horizontal.** Estas estrategias no son convenientes para el Centro Comercial Valle de Atriz, pues implican la adquisición o un mayor control sobre otras organizaciones lo cual acarrearía la inversión de un capital con el que no se cuenta, debido a su calidad de Entidad Sin Animo de Lucro y por otro lado estar sometido al Régimen de Propiedad Horizontal; además los servicios que presta el centro comercial, no requieren de materias primas ni de distribuidores que sirvan de base para prestarlos.
- **Diversificación De Conglomerado Y Horizontal.** La primera se refiere a añadir nuevos productos no relacionados, y la segunda cuando se agregan nuevos productos no relacionados para clientes actuales. En el Centro Comercial Valle de Atriz se pueden desarrollar estas estrategias, diversificando los actuales servicios, productos y servicios complementarios, al aprovechar sus instalaciones, estimulando a los comerciantes de la región a adquirir o arrendar los locales que aún están desocupados, y ofrecer productos y servicios innovadores, que permitan atraer nuevos clientes, satisfacer a los actuales, logrando así mismo, una ventaja competitiva importante.

De lo anterior se puede concluir que las estrategias más convenientes para el Centro Comercial Valle de Atriz son la Penetración del Mercado, el Desarrollo del Producto, la Asociación, y la Diversificación de Conglomerado.

7.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING O CREATIVAS

Las estrategias de marketing son planes que especifican el impacto que una empresa espera alcanzar sobre la demanda de un producto o servicio en un mercado objetivo dado. Las

estrategias creativas que se recomiendan para el Centro Comercial Valle de Atriz son las siguientes.

Para la Demanda Primaria, se realizarán estrategias para aumentar la disposición de compra, se aplicarán campañas publicitarias enfocadas a informar al público sobre los servicios y productos que se ofrecen en el centro comercial, demostrando los beneficios de visitar y comprar más frecuentemente en las instalaciones, estas estrategias publicitarias deben demostrar y promocionar las cualidades que poseen actualmente las instalaciones del centro comercial como son la amplitud, elegancia, ambiente agradable, música ambiental satelital, tranquilidad, seguridad y por supuesto la variedad de opciones de compra; para incrementar la disposición de compra también se pueden realizar eventos promocionales como desfiles de moda, actividades recreativas y deportivas, actividades lúdicas (música, canto, expresión artística), entre otras, a desarrollar en las instalaciones, las cuales servirán para que los habitantes de Pasto participen y además conozcan el centro comercial. Otras estrategias para incrementar la disposición de compra, sería la creación de personajes como payasos, animales, monstruos, personajes infantiles, Papa Noel, etc., que estarían de manera permanente y en épocas especiales, amenizando el ambiente del centro comercial, también enfocar la publicidad y eventos promocionales a la población joven de Pasto, que son quienes más visitan las instalaciones, y por último, invertir más en la decoración de las zonas comunes del centro comercial. Para aumentar la capacidad de compra, serán vitales los descuentos y promociones permanentes, como los remates de mercancía y descuentos relámpago sobre todo, en temporadas especiales, todo lo anterior con el fin de atraer a los no usuarios.

Para los usuarios actuales, se desarrollarán estrategias para aumentar la tasa de compra, por medio de la ampliación del uso y el incremento de los niveles de consumo, lo primero se logrará con estrategias publicitarias que promuevan que se visite con mayor frecuencia las instalaciones del centro comercial no solo en ocasiones especiales sino de forma continua pues se ofrecen productos y servicios a los cuales puede acceder en cualquier época del año; en el segundo caso, es importante llegar a acuerdos con los comerciantes

para que reduzcan los precios en un bajo porcentaje con el fin de lograr precios competitivos que impulsan un aumento en el consumo de los productos y servicios que se ofrecen, también se pueden desarrollar las promociones ya mencionadas como el remate de mercancías y los descuentos relámpago; aquí sería importante desarrollar un programa "Cliente Fiel" que beneficie con descuentos y promociones especiales a los clientes que visiten constantemente el centro comercial, así como capacitar a los comerciantes y empleados para garantizar un excelente servicio al cliente, que impulse a los visitantes a volver. Estas estrategias se deben enfocar, hacia el mercado objetivo identificado en este trabajo.

Para la demanda selectiva se desarrollarán estrategias de conservación, manteniendo un alto nivel de satisfacción de los usuarios, mejorando el servicio, a través de la capacitación a los comerciantes y empleados, pues son ellos quienes tiene un contacto directo con los usuarios, al mejorar la calidad en el servicio, se generará satisfacción, que el cliente comunicará a otros al compartir su grata experiencia en el Valle de Atriz, aquí las reuniones con los clientes más leales serán de gran ayuda para generar satisfacción; construir fuertes relaciones interpersonales con los clientes, que se conviertan en posibilidades de incrementar y repetir negocios, para esto, cada local comercial o la misma administración deberá crear una base de datos con los mejores clientes; también se pueden diseñar y desarrollar productos y servicios complementarios por parte de la administración del centro comercial como la capacitación de los comerciantes en temas relacionados con el mercadeo, ventas y servicios al cliente, cuyos contenidos sean aplicados en su negocio. También se deben desarrollar estrategias para captar clientes de la competencia, a través de un posicionamiento de confrontación directa, donde se intentará superar a la competencia de alguna manera; para lo cual se utilizará un esfuerzo superior de marketing, en términos de calidad, disponibilidad y reconocimiento del Centro Comercial Valle de Atriz visto como una marca; para lograr una ventaja competitiva, es preciso incrementar los recursos invertidos en comunicaciones de marketing, es decir, en publicidad y promoción, buscando posicionarse en la mente de los consumidores.

Las anteriores estrategias deben ser desarrolladas sobre la base de una investigación de mercados seria, que brinde elementos de análisis que lleven a conocer las necesidades y expectativas reales de los clientes actuales y potenciales, por tanto, se hace necesaria una asignación de recursos adecuada para llevar a cabo este estudio.

8. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Los proyectos estratégicos son el resultado del análisis efectuado a las diferentes opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de ellas, seleccionando aquellas en las cuales se debe tener un desempeño excepcional, como condición para el logro de los objetivos propuestos y por ende de su misión y visión. En el Centro Comercial Valle de Atriz se pueden desarrollar los siguientes proyectos estratégicos:

- **Programa De Desarrollo Del Talento Humano.** Se debe desarrollar y mejorar el nivel profesional y educativo de los trabajadores del Centro Comercial Valle de Atriz como un objetivo permanente; pues lograr altos niveles de desarrollo del Talento Humano es alcanzar una gran ventaja competitiva en el mercado actual. Para ello la organización deberá invertir en la educación y formación de su personal como condición indispensable para lograr una posición competitiva importante. Se realizarán jornadas de capacitación y actividades recreativas, deportivas y de socialización, además del diseño de un Sistema de Sanciones y Recompensas, que promuevan el desarrollo integral de los trabajadores, y permitan conocer sus potencialidades y cualidades que conlleven a incrementar la satisfacción en el trabajo, la motivación, la eficiencia laboral y el sentido de pertenencia, lo que a la postre se vera reflejado en la atención al cliente. El responsable directo será al Administrador que recibirá colaboración del personal; este programa se debe implementar en un periodo no mayor a seis meses, a partir de los cuales se tornará permanente.
- **Programa De Investigación Y Desarrollo.** Desarrollar y poner en marcha un Programa de Investigación y Desarrollo, permitirá conocer el mercado, la competencia y los productos y servicios, lo cual proveerá de información y de nuevas herramientas para la comercialización de los productos y servicios que se ofrecen, así como generar satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes al anticiparse a ellas. Consistirá en programar estudios de mercado en la región que brinden la información

sobre los gustos y preferencias de los consumidores, y con base en los resultados diseñar programas y estrategias de mercadeo, que al ser desarrolladas permitan a la organización ser más competitiva, de tal manera se requerirá publicitar los servicios y productos que ofrece el Centro Comercial Valle de Atriz, promocionando eventos de todo tipo, realizando campañas publicitarias en los diferentes medios, etc., para lo cual se requiere destinar una partida del presupuesto anual que se ajuste al logro de los objetivos, también se necesita la vinculación ya sea interna o externa de un profesional en la materia que lleve a cabo los estudios de mercado ya mencionados, los interprete y formule estrategias para aprovechar la información obtenida, Este programa se desarrollará por lo menos una vez al año bajo la responsabilidad del Administrador o la persona que se contrate para tal fin.

- **Reuniones Con Los Clientes Más Leales.** Estas serán herramientas que permitirán conocer que piensan los clientes, acerca del servicio que ofrece el centro comercial. Esta información y su retroalimentación, favorecerá el mejoramiento del servicio y el diseño y desarrollo de servicios y/o productos que satisfagan realmente los gustos, preferencias, necesidades y expectativas del cliente, además se da al cliente la oportunidad de opinar y ser escuchado lo cual conllevará a generar lealtad hacia el centro comercial. El objetivo que persigue esta herramienta es mejorar el servicio a través de la participación directa del cliente, para lo cual se requiere crear una base de datos con los clientes más leales y que deseen participar de esta actividad, diseñar los mecanismos y elementos para recolectar los datos y determinar la información que se desea obtener, programar las reuniones, analizar los resultados, y en lo posible atender las sugerencias, reclamos e inquietudes que se presenten; estas actividades pueden ser realizadas por su responsable directo que puede ser el profesional que se contrate para el Programa de Investigación y Desarrollo, pues esta también será una fuente de información importante.
- **Programas De Capacitación A Los Comerciantes.** La capacitación al nivel de los trabajadores es un objetivo de la organización, y en tal sentido también lo será la

capacitación de los comerciantes pertenecientes al Centro Comercial Valle de Atriz, pues además de considerarse un servicio adicional de la Administración, también se verá beneficiado el ambiente laboral de cada local, el desarrollo personal de los trabajadores y los comerciantes, y lo más importante, se mejorará el servicio al cliente, atrayendo más visitantes, incrementando las ventas, y alcanzando la posición competitiva que se desea. Para lograr estos objetivos se consultará a los comerciantes para escoger los temas a tratar en los cursos, así como los horarios, la duración, etc., para luego comenzar a dictar los cursos. Se pretende que los cursos sean sencillos y prácticos, y que en realidad beneficien la labor del comerciante. Se dictaran por lo menos cuatro cursos al año, y su responsable directo será el Administrador.

- **Reestructuración Administrativa.** Es preciso que el Centro Comercial Valle de Atriz, como una organización en constante cambio y evolución, rediseñe su estructura organizacional para adaptarla a las exigencias del mercado y de la misma organización; para lo cual es necesario: la creación de una oficina de Atención al Cliente, que coordine las actividades relacionadas con el mercadeo; y realizar un ajuste en cuanto a las tareas y responsabilidad delegadas al cargo de secretaria, puesto que se le ha encomendado actividades propias del Administrador, y que no le corresponden por la naturaleza de su cargo. En este sentido, es necesario elaborar un nuevo organigrama del Centro Comercial Valle de Atriz, que permita establecer la estructura lineal y formal, la unidad de mando, las relaciones de dependencia, la responsabilidad y la autoridad logrando así claridad en la división y especialización de cada trabajo, además, de acomodarse a la realidad de la organización. En el Anexo F, se presenta una propuesta de cómo podría ser el organigrama del Valle de Atriz con las anteriores sugerencias.

9. ÍNDICES DE GESTIÓN

Los índices de gestión y los estándares propuestos, servirán como unidad de medida gerencial, que permitirá evaluar el desempeño del Centro Comercial Valle de Atriz, en términos de resultados, frente a la misión, visión y objetivos planteados.

9.1 ÍNDICES DE EFICIENCIA

Miden la razón de cumplimiento de las metas propuestas sobre los recursos utilizados. Este tipo de índices son limitados para la organización, pues sus recursos se destinan completamente para el cumplimiento del presupuesto además de ser una Entidad Sin Ánimo de Lucro; por otro lado, por estar sometido al régimen de Propiedad Horizontal, los recursos que percibe no se destinan a la inversión sino a la adecuación y mantenimiento de las instalaciones y el bienestar de los copropietarios. Por tanto, se proponen los siguientes índices:

Cuadro 18. Índices De Eficiencia Para El Centro Comercial Valle De Atriz.

Índice	Medida	Estándar
• Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	40%
• Control de Gastos	$\frac{\text{Total Gastos}}{\text{Ingresos Totales}}$	5%
• Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2 veces.
• Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	1 vez.

9.2 ÍNDICES DE EFICACIA

Se encargan de medir el grado en que se alcanzan los objetivos y metas del Centro Comercial Valle de Atriz.

Cuadro 19. Índices De Eficacia Para El Centro Comercial Valle De Atriz.

Índice	Medida	Estándar
• Índice de Crecimiento en Ventas.	$\frac{\text{Ventas Año Actual} - \text{Ventas Año Anterior Deflactado}}{\text{Ventas Año Anterior Deflactado}}$	20%
• Margen de Participación en el Mercado	$\frac{\text{Ventas del Centro Comercial}}{\text{Ventas Mercado}}$	20%

9.3 ÍNDICES DE IMPACTO CAUSALES

Son factores internos y externos que generan satisfacción o insatisfacción y afectan los índices de rentabilidad, servicio al cliente interno o externo y la competitividad del Centro Comercial Valle de Atriz.

Cuadro 20. Índices De Impacto Causales Para El Centro Comercial Valle De Atriz.

Índice	Medida	Estándar
• Satisfacción del Cliente Interno	$\frac{\text{No. Recompensas Otorgadas}}{\text{No. Recompensas Establecidas}}$	90%
• Reclamos	$\frac{\text{No. de Reclamos Semanales}}{\text{No. De Reclamos al Mes}}$	3%
• Satisfacción del Cliente Externo	$\frac{\text{No. Reclamos atendidos al Mes}}{\text{No. De Reclamos al Mes}}$	95%
• Índice Reclamos Clientes Internos	$\frac{\text{No. Reclamos Empleados Semanales}}{\text{No. Reclamos Empleados al Mes}}$	5%

9.4 ÍNDICES DE ACTIVIDAD

Facilitarán la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales y la realización de las actividades planeadas.

Cuadro 21. Índices De Actividad Para El Centro Comercial Valle De Atriz.

Índice	Medida	Estándar
• Capacitación	$\frac{\text{Cursos de Capacitación Efectuados}}{\text{Cursos de Capacitación Planeados}}$	85%
• Eventos Promocionales	$\frac{\text{No. de Eventos Ejecutados}}{\text{No. de Eventos Planeados}}$	95%
Viene.	$\frac{\text{No. de Decisiones Ejecutadas}}{\text{No. de Decisiones Planeadas}}$	

	No. de Decisiones Tomadas	
• Estrategias	$\frac{\text{No. de Estrategias Desarrolladas}}{\text{No. de Estrategias Planteadas}}$	80%
• Investigaciones	$\frac{\text{Investigaciones Desarrolladas}}{\text{Investigaciones Presupuestadas}}$	70%
• Reuniones con Comerciantes	$\frac{\text{No. Reuniones Planeadas}}{\text{No. Reuniones Realizadas}}$	95%

10. Cuadro 22. Plan De Acción Para El Centro Comercial Valle De Atriz.

Objetivos	Metas	Estrategias*	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicadores
1. Fomentar y apoyar permanentemente el desarrollo integral de los trabajadores en sus componentes profesional, personal, económico, cultural y social, para obtener altos niveles de desempeño y satisfacción laboral, que incidan en la competitividad de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la productividad laboral en un 90%. - Incrementar la satisfacción en el trabajo en un 90%. - Aumentar la motivación del personal. - Incrementar la eficiencia de los trabajadores en un 90%. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diseñar un Programa de Desarrollo del Personal. ○ Desarrollo del Producto. ○ Incremento de niveles de consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal. - Programar actividades sociales y recreativas de integración. - Diseñar sistema de Sanciones y Recompensas. - Evaluar el desempeño de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador. - Personal. 	\$1.500.000	<ul style="list-style-type: none"> - La capacitación veces al año. - El sistema de Sanciones y Recompensas debe ser diseñado en 2 meses y funcionar de forma permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> - No. empleados capacitados/Total empleados. - Incremento satisfacción en el trabajo. -No. Recompensas otorgadas. - No. Sanciones aplicadas.
2. Conocer quienes son nuestros clientes o mercado objetivo, con el fin de emprender acciones que conlleven a brindarles productos y servicios que satisfagan sus gustos, apoyándose en la realización de estudios de mercado en la región.	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr y mantener una posición competitiva fuerte. - Incrementar el posicionamiento en un 10%. - Lograr una participación en el mercado del 25% 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar una Investigación de Mercados. ○ Desarrollo del Servicio. ○ Aumento de disposición de compra y tasa de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar el mercado objetivo del C.C. Valle de Atriz.** - Realizar una investigación de mercados en Pasto. - Diseñar campañas publicitarias con base en los resultados de la investigación y enfocadas al mercado objetivo. 	- Profesional en mercadeo	\$2.000.000	1 vez al año	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios realizados/ Estudios planeados. - Incremento en el posicionamiento. - Indices de satisfacción.
Continúa.							

<p>Viene 3. Buscar el mejoramiento permanente del servicio, ofreciendo más méritos para mantener la lealtad de nuestros clientes y lograr una ventaja competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 90%. - Incrementar el nivel de ventas en un 50%. - Mejorar el servicio en un 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Programa de capacitación a los comerciantes. ○ Desarrollo del Producto. ○ Estrategias de Conservación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indagar a los comerciantes sobre los temas que prefieren para las capacitaciones. - Programar las jornadas de capacitación . - Aplicar los contenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador - Profesional 	<p>\$2.000.000</p>	<p>4 veces al año</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones realizadas / Capacitaciones programadas - Incremento de satisfacción de los clientes.
<p>4. Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios innovadores y de óptima calidad, que busquen ganar y mantener su preferencia .</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener el 100% de clientes satisfechos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Programa de Capacitación a los comerciantes y Programa de Desarrollo del Talento Humano. ○ Desarrollo del Servicio. ○ Estrategias de Conservación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programar reuniones con los clientes. - Recolectar e interpretar la información obtenida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador - Comerciantes - Profesional 	<p>\$2.000.000</p>	<p>6 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No. sugerencias atendidas / Total sugerencias. - No. Reuniones realizadas/ No. Reuniones realizadas.
<p>5. Incrementar el nivel de ventas y el posicionamiento, basados en la satisfacción de las necesidades de los clientes y la variedad de opciones de compra. Continúa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr una participación del mercado del 25%. - Ser el Centro Comercial líder en Pasto - Aumentar las ventas en un 50% 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Campañas publicitarias atractivas, promociones y descuentos. ○ Penetración de Mercados. ○ Aumento disposición y tasa de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar campañas publicitarias creativas. - Diseñar promociones de eventos, etc. - Realizar eventos promocionales (rifas, concursos, desfiles, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador - Profesional en mercadeo 	<p>\$4.000.000</p>	<p>De forma permanente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Índices de incremento de ventas. - Incremento No. visitantes.

Viene. 6. Renovar y revisar constantemente nuestra estructura organizacional, con el firme propósito de ajustarse a la realidad y exigencias de a organización y del medio, obteniendo así claridad en las relaciones laborales e interpersonales, incidiendo en la eficacia de la organización.	- Incrementar la eficiencia laboral en un 90%. - Mejorar el servicio en un 100%.	○ Rediseño de la Estructura Organizacional. ○ Desarrollo del Servicio. ○ Estrategias de Conservación.	- Analizar los cargos. - Elaborar un nuevo organigrama. Ver Anexo F.	- Administrador.	\$200.000	2 meses	Incremento satisfacción clientes internos.
COSTO TOTAL DEL PLAN DE ACCION					\$10.200.000		

* Estrategia Funcional Estrategia De Negocios Estrategia De Marketing

** Partiendo de la información obtenida a través de las fuentes primarias y secundarias consultadas en este trabajo, se estableció como mercado objetivo del Centro Comercial Valle de Atriz, a la población de Pasto con la siguientes características: población mayor a 20 años de edad, con ingresos superiores a 2 salarios mínimos legales vigentes, pertenecientes ala clase media alta y de estrato de 4 en adelante.

10.1 DIFUSIÓN DEL PLAN

Se considera primordial que el Plan Estratégico sea conocido por los miembros del Centro Comercial, una vez sea aprobado, pues no puede ser solo un documento para ser conocido por los directivos, su elaboración parte del supuesto de la participación y por ende, el Plan debe ser conocido e internalizado por quienes lo elaboran y van a participar directa e indirectamente en su ejecución, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Se debe definir la profundidad de la divulgación así como la información que debe llegar a cada miembro, para que dicho miembro reciba la información pertinente, suficiente y necesaria para el desempeño eficiente y eficaz de sus responsabilidades laborales.

En el Centro Comercial Valle de Atriz, la Planeación Estratégica a aplicar se dará a conocer por medio de reuniones con el Consejo de Administración y el personal que integra la organización. Aquí se analizará y explicará la importancia y el impacto de la planeación en todas las actividades, así como también los objetivos que se desean alcanzar, las estrategias seleccionadas y las acciones que se deben llevar a cabo, para obtener resultados positivos en su implementación; para una mayor comprensión, la Administración debe diseñar material escrito como folletos, carteleras, etc., donde se brinde la información necesaria acerca de su direccionamiento estratégico a los trabajadores y por qué no, al público que visita las instalaciones del Centro Comercial.

Las sesiones de difusión del plan, se aprovecharán para escuchar opiniones, recomendaciones y críticas, que contribuyan al proceso de retroalimentación del mismo.

11. CONCLUSIONES

- Con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, es vital conocer sus gustos y preferencias, y así brindar una gama de productos y servicios adecuados y competitivos, que garanticen la lealtad del cliente, por lo cual se debe realizar una investigación de mercados seria; por ello, se definió como mercado objetivo, la población joven de Pasto, con ingresos y estrato social alto.
- El Centro Comercial Valle de Atriz posee una serie de fortalezas y oportunidades que permiten obtener beneficios tanto para los comerciantes, como para los trabajadores y público en general que permitirán en un futuro su crecimiento empresarial.
- Existe un conjunto de factores externos desfavorables que afectan al centro comercial en el cumplimiento de sus objetivos, por lo cual es necesario emprender acciones y estrategias que contrarrestan sus efectos nocivos.
- El papel que juega el Talento Humano es muy importante, en tanto que los objetivos organizacionales se deben identificar con los individuales, con el fin de optimizar el desarrollo de los procesos e incrementar la productividad laboral.
- Las estrategias que se plantean se idearon teniendo en cuenta la naturaleza de la organización y el mercado en el que se desenvuelve, y se encaminan hacia la obtención de un incremento en el número de visitantes y alcanzar un buen porcentaje de participación en el mercado.
- Los indicadores de gestión planteados permitirán al Centro Comercial Valle de Atriz, evaluar su desempeño, frente a las metas y objetivos propuestos en la Planeación Estratégica y así desarrollar una ventaja competitiva.

12. RECOMENDACIONES

- La misión planteada en el redireccionamiento estratégico debe guiar la organización para conseguir a su vez la visión.
- Analizar y evaluar el impacto de las variables contenidas en las matrices MEFI y MEFE y tomar las medidas a que haya lugar.
- Evaluar el contenido del Plan bajo indicadores de gestión considerados en él.
- Crear un área de mercadeo para implementar estudios y programas de mercadeo cuyos resultados recaigan en estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos.
- Se debe tener en cuenta el Talento Humano, por tanto, es vital promocionar su desarrollo personal y profesional a través de la creación de un Programa de Desarrollo del Personal que incluya su capacitación, y de un Sistema de Sanciones y Recompensas.
- El Administrador quien tiene a su cargo la dirección de la Planeación Estratégica, en el centro comercial, debe actuar como guía y motivador, para lo cual debe mantener una actitud abierta a la comunicación, las críticas y sugerencias de los empleados.
- Se debe desarrollar un contacto más abierto con los clientes internos y externos, es decir, con los comerciantes y usuarios, a través de un buzón de sugerencias donde se depositen sus inquietudes, y así mejorar el servicio al conocer las necesidades de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario Estadístico. Pasto, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002.

----- . Diagnóstico Del Sector Comercio En Pasto. Pasto, 2002. 71 p.

----- . Diagnóstico Del Mercado Laboral En Pasto. Pasto, 2000. 20 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción A la Teoría General De La Administración. Santa Fe de Bogotá : Mc Graw Hill, 1999. 1.056 p.

DAVID CORDOBA, Javier Andrés. Informe De La Práctica Empresarial En El Centro Comercial Valle De Atriz. Pasto, 2002. 31 p.

DAVID, Fred D. Conceptos De Administración Estratégica. México : Prentice - Hall Hispanoamericana, 1997 p. 142 – 287.

GULTINAN, Joseph P. / Otros. Administración De Marketing. Santa Fe de Bogotá : Mc Graw- Hill, 1994 p. 207 – 224.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis Y Otros Trabajos De Grado. Santa Fe de Bogotá : ICONTEC, 2003.

LAMBIN, Jean -Jacques. Marketing Estratégico. Madrid : Mc Graw Hill, 1997. 610 p.

OGLIASTRI, Enrique. Manual De Planeación Estratégica: Teoría, Aplicaciones Y Casos. Santa Fe de Bogotá : Tercer Mundo, 1994 p. 19 – 41.

RAMIREZ GOMEZ, Carlos Arturo. Módulo de Dirección y Administración Estratégica. San Juan de Pasto, 2000.

SALLENAVE, Jean - Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Barcelona : Norma, 1997. 283 p.

STANTON, William J. /Otros. Fundamentos de Marketing. México : Mc Graw Hill, 1996. 871 p.

VALDIVIESO C., Renato J. Planificación Estratégica. Módulo Cuatro. Santa Fe de Bogotá : Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello (SECAB), 1994 p. 51 – 52.

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Santa Fé de Bogotá : Ediciones Angular, 2000 p. 40 – 68.

Anexos

Anexo A. Estado De Resultados Comparado. Centro Comercial Valle De Atriz. Años 2000 Y 2001.

Anexo B. Balance General Comparado. Centro Comercial Valle De Atriz. Años 2000 Y 2001.

Anexo C. Guía De Entrevista Para Directivos Y Trabajadores Del Centro Comercial Valle De Atriz.

Por medio de esta entrevista se recolectará información importante para la realización del trabajo investigativo “Planeación estratégica en el Centro Comercial Valle de Atriz”, por tanto, la ayuda que preste será de vital importancia. De ante mano, gracias por su colaboración.

- ¿Qué estilo de dirección se aplica? ¿Cómo es el líder?
- ¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones?
- ¿Existe un sistema de Recompensas y Sanciones? ¿Se brinda reconocimiento, capacitación, se efectúan actividades sociales y recreativas, etc., para los trabajadores? ¿Cómo se selecciona al personal? ¿Cómo se motiva al trabajador? ¿Cómo se remunera al personal?
- La empresa posee un direccionamiento estratégico completo y acorde a sus necesidades? ¿En qué consiste?
- ¿Cómo se efectúa el proceso de comunicación? Describa si es directo, si hay distorsiones, etc.. ¿Cómo se maneja la información?
- ¿Qué características posee el Talento Humano?
- ¿Existen mecanismos de control? ¿Cuáles?
- ¿Se diseñan planes de acción para el desarrollo de las actividades?
- ¿La organización cuenta con estructura organizacional adecuada (organigrama, líneas de autoridad, etc.)?
- ¿Con qué herramientas administrativas cuenta la organización? ¿Se aplican?
- ¿Se ha realizado estudios sobre la competencia?
- ¿Qué tipo de publicidad efectúa la organización? ¿Cumple con las expectativas?
- ¿Se han realizado Investigaciones de Mercado? ¿Los resultados se han analizado y aplicado en la organización?
- ¿Qué servicios adicionales ofrece la organización?
- ¿Cómo se realiza la contabilidad en la organización? ¿Existe un sistema contable, quién lo maneja, es eficiente?
- ¿Cómo se mide el crecimiento empresarial en la organización?
- ¿Cuáles son los gastos en los que más se incurre? ¿Por qué?
- ¿De dónde provienen los ingresos de la organización?
- Describa el Clima Organizacional de la organización. ¿Se ha presentado conflictos, cómo se ha resuelto?
- Describa el tipo de tecnología que se aplica en la organización y en qué áreas.
- ¿Los conocimientos que posee el personal son indispensables?

Anexo D. Guía De Entrevista Para Los Directivos de los centros comerciales Competidores

De antemano, se agradece su colaboración para la realización de este trabajo.

- ¿Qué tipo de publicidad se aplica en su centro comercial? ¿Cumple con los resultados esperados?
- ¿Qué tipo de tecnología se aplica en su centro comercial y en qué áreas?
- Describa el proceso comunicativo. ¿Qué mecanismos existen para comunicarse con los copropietarios? ¿Son efectivos?
- ¿Cuál es el tipo de dirección que se aplica en su centro comercial?
- ¿Conoce cuál es el posicionamiento y participación en el mercado de su centro comercial?
- Describa el Clima Organizacional de su centro comercial.

Anexo E. Resultados Del Estudio De Mercado Realizado En El Centro Comercial Valle De Atriz

Anexo F. Organigrama Propuesto Para El Centro Comercial Valle De Atriz.

