

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AUTOSERVICIO SUPER SIETE
PLUS S.A.S**

YANETH LUCÍA CONTRERAS LOZANO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS M.B.A.
BUCARAMANGA**

2017

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AUTOSERVICIO SÚPER SIETE
PLUS S.A.S**

YANETH LUCÍA CONTRERAS LOZANO

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios

**Director:
JOSÉ LUIS GARCÉS BAUTISTA
Magister en Gerencia de Negocios**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS M.B.A.
BUCARAMANGA**

2017

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	14
1.2 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. CONSIDERACIONES ETICAS	18
2.1 PRINCIPIO DE BENEFICIENCIA	18
2.2 PRINCIPIO DE RESPETO A LAS PERSONAS	18
2.3 PRINCIPIO DE JUSTICIA	19
2.4 TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES	20
2.5 PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO PARA ACCEDER A LA ORGANIZACIÓN	20
2.6 BENEFICIOS QUE GENERA EL PROYECTO	21
2.7 CONSENTIMIENTO INFORMADO	22
2.8 NORMAS, PÓLIZAS Y RIESGOS	22
3. OBJETIVOS	23
3.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
4. METODOLOGÍA	25
4.1 REFERENTES TEÓRICOS	25
5. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	31
5.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	32

5.2 VALORES CORPORATIVOS	32
5.3 CÓDIGO DE COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	33
5.4 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	33
5.5 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	34
5.6 DEFINICIÓN DE OBJETIVO MEGA O RETADOR:	35
6. DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	36
6.1 DIAGNOSTICO INTERNO	36
6.1.1. Diagnostico gerencial	36
6.1.2. Diagnostico operaciones	41
6.1.3. Diagnostico financiero	42
6.1.4. Diagnostico comercial y de mercadeo	48
6.2. DIAGNOSTICO SECTORIAL COMERCIO AL POR MENOR	51
6.3. MATRIZ DOFA DE LA ORGANIZACIÓN	60
6.4. ANÁLISIS DOFA DE LA ORGANIZACIÓN	61
6.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD DE ALLAN J ROWE	65
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PROYECTOS ESTRATÉGICOS Y PLANES DE ACCIÓN	70
7.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	70
7.2. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	72
7.3. PLANES DE ACCIÓN	76
8. INDICADORES	105
9. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	114
10. CONCLUSIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	132

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional de la empresa	38
Figura 2. Perfil de Comprador por nivel Socio-Económico	53
Figura 3. Diseño carnets:	121
Figura 4. Diseño cartelera objetivo mega:	122
Figura 5. Protectores de pantalla:	123
Figura 6. Listas de asistencia	125
Figura 7. Fotografías capacitaciones programadas	129

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Valores / grupo de interés	33
Tabla 2. Indicadores de Liquidez	44
Tabla 3. Indicadores de Endeudamiento	46
Tabla 4. Indicadores de Actividad o eficiencia	46
Tabla 5. Indicadores de Rentabilidad	47
Tabla 6. Diagnóstico interno	49
Tabla 7. Demografía total por estrato	55
Tabla 8. Opinión de los consumidores respecto a los atributos	57
Tabla 9. Perfil de oportunidades y amenazas y su impacto en la organización	58
Tabla 10. Matriz DOFA	60
Tabla 11. Análisis DOFA de la organización	62
Tabla 12. Análisis de vulnerabilidad	66
Tabla 13. Valorización de los impactos	69
Tabla 14. Matriz de correlación de los proyectos estratégicos con los objetivos de la empresa	75
Tabla 15. Proyecto N 1: Disminución del costo de ventas y gastos	76
Tabla 16. Proyecto 2: Estudio de posibles ubicaciones para nuevos puntos de venta	78
Tabla 17. Proyecto 3: Diseñar programas de fidelización de clientes, pos venta y medición de satisfacción del cliente	79
Tabla 18. Proyecto 4: Realizar medición de clima organizacional y diseño de programa de capacitación a empleados	81
Tabla 19. Proyecto 5: Unificación sistema contable, comercial e inventarios	83
Tabla 20. Proyecto 6: Estructuración de procedimientos	84

Tabla 21. Planes de acción Proyecto 1: Disminución del costo de ventas y gastos	85
Tabla 22. Planes de acción Proyecto 2: Estudio de posibles ubicaciones para nuevos puntos de venta	89
Tabla 23. Planes de acción Proyecto 3: Diseñar programas de fidelización de clientes, pos venta y medición de satisfacción del cliente	92
Tabla 24. Planes de acción Proyecto 4: realizar medición de clima organizacional y diseño de programa de capacitación a empleados	96
Tabla 25. Planes de acción Proyecto 5: unificación sistema contable, comercial e inventarios	101
Tabla 26. Planes de acción Proyecto 6: Estructuración de procedimientos	103
Tabla 27. Indicadores objetivo financiero	105
Tabla 28. Indicadores objetivo encaminado al crecimiento	106
Tabla 29. Indicadores objetivo mercadeo	107
Tabla 30. Objetivo recurso humano	109
Tabla 31. Objetivo operación	110
Tabla 32. Objetivo dirección y gestión	111
Tabla 33. Seguimiento indicadores de gestión Autoservicio Super Siete Plus SAS	112
Tabla 34. Grupo de interesados	116
Tabla 35. Plan de Comunicación	118
Tabla 36. Cronograma de desarrollo de la comunicación del plan estratégico	120

RESUMEN

TITULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AUTOSERVICIO SUPER SIETE PLUS SAS*

AUTOR: YANETH LUCIA CONTRERAS LOZANO**

PALABRAS CLAVE: Direccionamiento estratégico, plan estratégico

CONTENIDO:

El presente documento planteó proporcionar el Plan Estratégico de un periodo de tres años, para la Sociedad Autoservicio Súper Siete Plus SAS, con el fin de brindar un panorama adecuado para aplicar estrategias de crecimiento, reducción de riesgos, alineación de las actividades con la estrategia, potencialización de oportunidades, orientadas al desarrollo y sostenibilidad de la empresa; lo anterior alineado con la generación de valor de la misma y por ende de sus accionistas. Inicia desde el enfoque que permita identificar hacia dónde va la organización, plasmar sus principios corporativos, valores, misión y visión. Posteriormente se realiza un diagnóstico estratégico y las perspectivas del subsector comercio al por menor en Colombia, que permitan identificar la posición actual de la empresa frente al mercado. Con base a lo mencionado se definieron los objetivos globales de la compañía así como los proyectos estratégicos globales que le permitan lograr su misión; los cuales sirvieron como base para desarrollar planes de acción concretos con sus responsables; éstos con indicadores que permitan medir el desempeño de la organización y el avance de los mismos. Por último se realizó el proceso de difusión del plan estratégico a toda la organización, lo anterior en busca de lograr la alineación de la organización con la estrategia.

Lo mencionado anteriormente bajo el marco que la planeación estratégica permite evaluar el presente de la organización con el objetivo de decidir sobre el direccionamiento futuro, que permita su sostenibilidad.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en gerencia de negocios Director: Jose Luis Garcés Bautista,

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC PLAN FOR SUPER SIETE PLUS SAS COMPANY*

AUTHOR: YANETH LUCIA CONTRERAS LOZANO**

KEY WORDS: STRATEGIC DIRECTION, STRATEGIC PLAN

CONTENT:

This document propose to provide a strategic plan for three years to Super Siete Plus SAS Self-Service Company in order to provide an adequate framework for implementing growth strategies, risk reduction, alignment of activities with strategy, Potentialization of opportunities, oriented to the development and sustainability of the company; The foregoing aligned with the generation of value of the same and therefore of their shareholders. It starts from the approach that allows to identify where the organization is going, to shape their corporate principles, values, mission and vision. Subsequently, we do a strategic analysis and the perspectives of the retail trade sub-sector in Colombia are carried out to identify the current position of the company in the market. Based on the above, we defined the company's global objectives and the global strategic projects that can help to doing their mission, which served as a basis for developing concrete action plans with those responsible; These with indicators that allow to measure the performance of the organization and the progress of the same. Finally, The process of dissemination of the strategic plan to the whole organization, The above in order to achieve the alignment of the organization with the strategy. organization with the strategy.

* Degree work

** Faculty of Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master in business management. Director: Jose Luis Garcés Bautista

INTRODUCCIÓN

En las grandes ciudades se han gestado cambios relacionados con el suministro de alimentos y artículos del hogar debido a las necesidades de la sociedad. Por tal motivo, el sector del comercio al por menor ha presentado un crecimiento considerable en las últimas décadas, y el diseño de autoservicios cercanos a los diferentes barrios especialmente los ubicados en estratos dos y tres ha sido una constante en los últimos años; éstos conocidos en el mundo del retail como supéretes.

Esta situación ha suscitado, en los accionistas de la empresa Súper Siete Plus SAS, expectativas para la creación de nuevos puntos de venta en la ciudad, es así como en el 2009 inicia actividades con 1 supermercado y en la actualidad posee 5 puntos de venta; sin embargo se hace necesario la elaboración de un plan estratégico, que permita evaluar la situación actual de la empresa y potencializar las oportunidades de crecimiento y fortalecimiento de la organización, ya que a la fecha no cuenta con éste lineamiento, el cual le permitirá llevar su crecimiento de una forma más organizada y monitoreada.

De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo plantea proporcionar el Plan Estratégico de un periodo de tres años por solicitud de los accionistas, para la Sociedad Autoservicio Súper Siete Plus SAS, con el fin de brindar un panorama adecuado para aplicar estrategias de crecimiento, reducción de riesgos, alineación de las actividades con la estrategia, potencialización de oportunidades, orientadas al desarrollo y sostenibilidad de la empresa; lo anterior alineado con la generación de valor de la misma y por ende de sus accionistas.

Para ello, el presente documento inicia desde el enfoque que permita identificar hacia dónde va la organización, plasmar sus principios corporativos, valores, misión y visión. Posteriormente se realiza un diagnóstico estratégico que servirá para analizar la situación actual de la compañía y las perspectivas del subsector comercio al por menor en Colombia, para entender y analizar el comportamiento de los oferentes y demandantes en el mercado que permitan identificar la posición actual de la empresa frente al mercado.

Con base a lo mencionado se definirán los objetivos globales de la compañía así como los proyectos estratégicos globales que le permitan lograr su misión; los cuales servirán como base para desarrollar planes de acción concretos con sus responsables; éstos tendrán indicadores que permitan medir el desempeño de la organización y el avance de los mismos. Por último se realizará el proceso de difusión del plan estratégico a toda la organización con el fin de que los colaboradores identifiquen sus responsabilidades y adquieran un compromiso con el plan, lo anterior en busca de lograr la alineación de la organización con la estrategia.

Lo mencionado anteriormente bajo el marco que la planeación estratégica permite evaluar el presente de la organización con el objetivo de decidir sobre el direccionamiento futuro, que permita su sostenibilidad.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La microempresa Autoservicio Súper Siete Plus SAS inició operaciones a finales del año 2009, en la ciudad de Floridablanca, en la actualidad cuenta con cinco puntos de venta los cuales realizaron apertura en los años 2009, 2011, 2012 y 2014 respectivamente, ubicados en estratos 2 y 3 de esta ciudad; en la actualidad genera 27 empleos directos y facturó en el año 2014 COP \$5.827 millones de pesos y tiene una proyección de facturación para el año 2015 de COP \$7.300 millones de pesos; su objeto social principal es la comercialización de productos de consumo masivo propios y de terceros en almacenes al detal, bajo el formato conocido en el mundo del retail como Superetes (formatos de supermercados de 100 a 500 mts² ubicados especialmente en estratos 1, 2 y 3).

En cumplimiento de este objetivo, los estatutos contemplan la compra y venta de productos aptos para el consumo humano y animal, la adquisición de muebles o inmuebles y construcción de edificaciones para darlas en arrendamiento, el desarrollo o colaboración en proyectos inmobiliarios o comerciales, la prestación de servicios de estacionamiento, depósito o custodia de bienes de terceros, actuar como agente o representante de cualquier empresa nacional o extranjera que se dedique a actividades similares, y comprar, constituir, fusionarse o participar en sociedades dedicadas a un objetivo similar al planteado; en la actualidad cuenta con aproximadamente 6.000 referencias disponibles para la venta.

Los superetes surgen como una forma intermedia entre grandes supermercados y tiendas de barrio¹, como lo indica Fenalco son establecimientos comerciales pertenecientes al canal minorista, los cuales representan un punto medio entre la tienda de barrio y el supermercado; se fortalecen por su cercanía y sus precios bajos². Cuentan con un portafolio de productos básicos los cuales generalmente son de alta rotación, en promedio tienen 5 empleados y cuentan con espacios entre los 50 y 400 metros cuadrados, con atención mixta de autoservicio y mostrador, que cuenta con al menos una caja registradora y que comercializa todo tipo de productos al detal tales como alimentos, aseo hogar, aseo personal, medicamentos, licores, etc.

Autoservicio Súper Siete plus S.A.S surge como una idea de emprendimiento, la cual apunta hacia la conformación de una cadena de distribución de productos, la cual hasta el momento ha cumplido con las expectativas financieras de sus accionistas.

1.2 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Conociendo la generalidad de la organización donde se desarrollará el proyecto de aplicación, los accionistas de la empresa apuntan a hacer de Autoservicio Súper Siete una empresa competitiva. Sin embargo esto requiere, además del emprendimiento que los identifica, de capacidades del orden gerencial, tales como la independencia, la autoconfianza, la planificación, la perseverancia, el liderazgo, la adaptación, la negociación y la observación entre otras.

¹ FENALCO Los Superetes se fortalecen por su cercanía y precios bajos [en línea] disponible en: <http://www.fenalco.com.co/contenido/2923/Los%20superetes%20se%20fortalecen%20por%20su%20cercan%C3%ADa%20y%20precios%20bajos>

² Ibíd.

Si bien la empresa Autoservicio Súper Siete Plus S.A.S. ha presentado un crecimiento constante a través del tiempo; su propuesta comercial ha sido aceptada en los sectores de influencia y tiene proyecciones futuras de crecimiento; éste no se ha plasmado en la formulación concreta de una estrategia que permita identificar hacia dónde va la organización, no cuenta con definición de: sus principios corporativos, su misión, objetivos, proyectos estratégicos, planes de acción operativos y de seguimiento; no cuenta con una cultura organizacional definida que permita que los empleados en todos sus niveles se encuentren alineados con una estrategia organizacional y no cuenta con índices o mecanismos de evaluación a la gestión. Se puede afirmar que la estrategia es el plan de ruta que una organización debe seguir para alcanzar sus objetivos; el no tener este plan claramente definido puede llevar a la organización al fracaso.

Dado lo anterior, el presente proyecto permitirá a la empresa Autoservicio Súper Siete Plus S.A.S. contar con una herramienta que permita a los tomadores de decisiones de la organización contar con la información para evaluar su situación actual, con el fin de plasmar un direccionamiento que permita el crecimiento y sostenibilidad de la empresa; una vez elaborado el plan estratégico, este le permitirá a la organización contar con:

- Principios corporativos definidos que servirán como soporte para instaurar y mantener una cultura organizacional alineada a la estrategia.
- La definición de su misión y su visión de una forma concreta que le permita a la organización plasmar el propósito de lo que quiere ser a futuro y su razón de ser en la actualidad: para qué existe, productos y mercados objetivo, definición y prioridades actuales del negocio.
- La definición de un o varios “mega” objetivos que permitan a la organización visualizarse en un futuro y se conviertan en su reto institucional.

- Un diagnóstico que permita analizar la situación actual de la compañía detectando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas tanto internamente como frente al mercado o el medio.
- Definición de opciones estratégicas que permitan a la compañía maximizar sus oportunidades y minimizar el impacto de sus amenazas, lo anterior alineado con el objetivo mega de la empresa.
- Formulación de planes de acción para alcanzar las opciones estratégicas, los anteriores se definirán por área funcional y cada una de éstas tendrán un plan de acción que aporte a la consecución de las metas.
- Plan de difusión y alineación de la estrategia dirigido a toda la organización.
- Formulación de indicadores que permitan medir el desempeño de la organización, así como el avance o el porcentaje de cumplimiento de cada uno de las metas que llevaran a cumplir el “mega” objetivo.

2. CONSIDERACIONES ETICAS

A continuación se relacionan los principios éticos que se tendrán en cuenta en el desarrollo del trabajo de aplicación:

2.1 PRINCIPIO DE BENEFICIENCIA

Se entiende por beneficencia “el hecho de respetar las decisiones de los sujetos de investigación y protegerlos de daños” al hablar de protección de daños en el desarrollo del presente trabajo se hará referencia al riesgo social que es aquel que puede causarse con el mal uso de la información, al revelar a quien no corresponda o a otras entidades los datos recopilados y los resultados finales o parciales del plan estratégico de la organización, para mitigar este riesgo la información recopilada será de uso exclusivo de los investigadores del presente trabajo y la fuente será directamente la organización a través de los empleados o personas que esta designe, de igual forma los resultados del trabajo tanto parciales como finales solo serán conocidos por la gerencia y accionistas de la organización y estos serán quienes decidan con quien y la forma de compartir la información, en esto no tendrá injerencia alguna los investigadores.

2.2 PRINCIPIO DE RESPETO A LAS PERSONAS

Para el desarrollo del presente trabajo de aplicación tanto la empresa como el investigador principal manifiestan que es su voluntad participar activamente en éste, que ni el investigador principal ni la empresa tienen influencia alguna en la decisión de participar activamente en el planteamiento y desarrollo del plan

estratégico, de igual forma ambos actores tienen la capacidad y comprenden ampliamente la información que se requiere, que se desarrollará y la importancia de la misma para la empresa como para el investigador, teniendo en cuenta lo anterior aceptan la participación en el desarrollo del trabajo; El investigador dio a conocer a la empresa participante el propósito del desarrollo del plan estratégico la importancia y los beneficios que éste traerá a la organización, la forma de cómo se recopilará y se procesará la información, teniendo en cuenta que será la empresa quien suministre directamente a través de quien ella designe los datos requeridos de ésta para desarrollar el plan estratégico, adicionalmente el investigador consultara autores expertos en el tema de planeación estratégica y revistas especializadas para el desarrollo del trabajo de aplicación, todo lo que el investigador recopile de estas fuentes estará referenciado; El investigador garantiza la confidencialidad de la información, es decir esta no será suministrada a terceros no involucrados en la investigación y será la empresa quien decida a quien suministrara el resultado producto del desarrollo del plan estratégico, en esto no tendrá injerencia el investigador; Tanto el investigador como la empresa cuentan con la información de los contactos para preguntas relacionadas con el desarrollo del trabajo y los derechos de los participantes a si mismo cualquiera de estos dos actores podrá retirarse del estudio en cualquier momento si lo estiman conveniente sin penalidad alguna.

2.3 PRINCIPIO DE JUSTICIA

Tanto el investigador como la empresa reconocen que debe existir un trato justo e imparcial en el desarrollo del plan estratégico de la organización, ambos actores conocen los beneficios que el desarrollo de este trabajo traerá para cada uno.

2.4 TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Los datos recopilados durante el desarrollo del trabajo de aplicación tendrán como única finalidad la construcción del plan estratégico para la empresa autoservicio súper siete plus s.a.s. quien manifestó su consentimiento libre y autónomo para la utilización de estos con el fin descrito anteriormente, así mismo se garantiza que los datos utilizados para el presente proyecto son completos, exactos y actualizados y solo podrán ser utilizados por las personas que participen de la investigación para el fin descrito anteriormente, los investigadores se comprometen a conservar la información bajo condiciones de seguridad en archivos electrónicos con claves, con el fin de evitar la consulta y acceso no autorizado a la información recolectada; lo anterior dando cumplimiento a la ley 1581 de 2012 y su decreto reglamentario.

2.5 PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO PARA ACCEDER A LA ORGANIZACIÓN

La forma en cómo se accederá a la organización será por medio de los accionistas a quienes en reuniones presenciales se les solicitara la información que se requiera, estos a su vez se comprometieron voluntariamente a suministrar los datos requeridos para el desarrollo del proyecto, si se requiere acceder a algún empleado en la etapa del diagnóstico se realizará cita previa con autorización del representante legal de la compañía y se solicitara la información que se requiera en todos los casos la alta dirección debe tener conocimiento si se presenta esta situación y el tipo de información que se solicita y entrega a los investigadores.

2.6 BENEFICIOS QUE GENERA EL PROYECTO

Los beneficios e impactos logrados una vez realizado el plan estratégico para la organización se definen en los siguientes puntos:

1. Contar con una herramienta definida para los próximos tres años, que establezca y contenga políticas para convertir en acción los objetivos institucionales, así como herramientas de verificación y medición de éstos; lo anterior encaminado a alcanzar la visión diseñada para la organización.
2. La organización contará con una planeación estratégica que facilitará la toma de decisiones y dará una visión integral de la misma, con esto se reducirán los niveles de riesgo a los que se encuentra expuesta actualmente.
3. Conocer las amenazas externas de la organización, tener una mayor comprensión y evaluación del entorno, lo cual le permitirá contar con estrategias encaminadas al posicionamiento de la sociedad; al mejoramiento de la productividad y que permitan mitigar los riesgos externos e internos de la empresa.
4. Diseñar y socializar un modelo de cultura organizacional, clara para todos los niveles de la organización, la empresa contará al finalizar el plan estratégico con la definición de principios corporativos, visión y misión.
5. La organización contará con herramientas para identificar problemas internos y para aprovechar sus oportunidades.

2.7 CONSENTIMIENTO INFORMADO

Para el desarrollo del presente trabajo de aplicación se cuenta con el consentimiento informado por las partes el cual se anexa a esta propuesta.

2.8 NORMAS, PÓLIZAS Y RIESGOS

Los datos recopilados durante el desarrollo del trabajo de aplicación serán entregados a los investigadores por parte del representante legal de la sociedad y solo podrán ser utilizados por las personas que participen de la investigación para el fin descrito anteriormente, los investigadores se comprometen a conservar la información bajo condiciones de seguridad en archivos electrónicos con claves, con el fin de evitar la consulta y acceso no autorizado a la información recolectada y procesada, cualquier inconveniente que surja en el desarrollo del presente trabajo de aplicación en cuanto al manejo de datos deberá ser notificado de forma inmediata a la empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar a solicitud de los accionistas el plan estratégico para un periodo de 3 años, de la empresa Autoservicio Súper Siete Plus S.A.S, con el fin de evaluar la situación actual y decidir el direccionamiento futuro de la organización.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar junto con los accionistas de la empresa los principios corporativos, misión, visión y objetivo “mega” de la compañía, para crear una cultura estratégica al interior de la organización que regule e inspiren el hacer de todas las personas que pertenecen a ésta.
- Analizar y diagnosticar la situación actual y del entorno de la empresa Autoservicio Súper Siete Plus S.A.S., con el fin de entender y enfrentar oportunamente las fortalezas y debilidades presentes en el interior y las oportunidades y amenazas del sector al que pertenece la empresa.
- Formular los objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción que lleven a la empresa Autoservicio Súper Siete Plus S.A.S. a desarrollar eficientemente la misión formulada en la presente planeación estratégica.
- Diseñar indicadores para realizar seguimiento al cumplimiento y avance de las metas propuestas, por área funcional.

- Elaborar e implementar el plan de difusión de las estrategias corporativas a todos los niveles de la organización con el fin de alinear a todas las personas pertenecientes a la empresa con la estrategia desarrollada.

4. METODOLOGÍA

4.1 REFERENTES TEÓRICOS

Para el desarrollo del presente trabajo se hace indispensable tener claridad en los conceptos que enmarcan la planeación estratégica y cada uno de sus componentes; con el fin de entender y dimensionar la importancia del desarrollo de la estrategia en las empresas.

Para Alfred Chandler la estrategia se define como: “La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” (Alfred Chandler.1962.)³; Para Michael Porter: “La Estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor” (Porter Michael, Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. 1980)⁴.

Humberto Serna (2014) en su libro Gerencia Estratégica, nos plantea una definición muy completa de la planeación estratégica la define “como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el

³ SERNA Humberto. Gerencia estratégica. Décimo primera edición. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014. P 20.

⁴ Ibíd- P 21.

futuro”⁵, lo que nos lleva a concluir que una empresa sin un planeación estratégica definida no puede tomar decisiones claras sobre su futuro ya que no ha realizado ni procesado información acerca de su entorno y su interior. La estrategia define el posicionamiento competitivo de la compañía, alinea las actividades con la estrategia, construye una diferencia con su competencia, asegura gestión por procesos, facilita la sostenibilidad organizacional y gestiona la eficiencia organizacional. Todo lo anterior conduce a la construcción de ventajas competitivas para las empresas, que las conducen a ser sostenibles y rentables.

Ya teniendo clara la importancia de la planeación estratégica en las organizaciones y como el fin de esta es hacer empresas sostenibles y competitivas se hace necesario conocer cada uno de sus componentes, los cuales Humberto Serna describe en su libro Gerencia Estratégica; y serán la base metodológica para el desarrollo del presente proyecto, estos son:

- Los estrategas: Definidos como aquellos funcionarios bien sea de la alta dirección o miembros de junta, quienes son los que definen los objetivos y políticas organizacionales, sin embargo se hace claridad que estrategia puede ser todo aquel que tome decisiones que puedan afectar el futuro de la organización.
- El direccionamiento estratégico: está compuesto por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores y normas que rigen en una organización; estos principios deben ser parte de todos los miembros que integran el equipo y son el soporte de la cultura organizacional de la empresa así como de la misión y la visión de la ésta, ya que estas últimas nunca pueden ser contrarias a éstos. La misión está definida como la formulación de propósitos de una organización, el cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento

⁵ Ibíd.. P 55.

humano que la soporta⁶; en resumidas palabras es por qué y para qué existe la organización. La visión es lo que la empresa quiere ser a futuro, debe ser inspiradora y servir de guía para la formulación de estrategias. Los tres aspectos mencionados anteriormente deben estar articulados entre si y ser consecuentes con el fin de inducir comportamientos y crear compromisos. Por ultimo en direccionamiento estratégico se debe definir según Serna, un “mega” objetivo, este es el objetivo o meta superior que una organización quiere alcanzar⁷, debe estar definido para un periodo de tiempo, ser medible y debe ser el reto institucional en el largo plazo.

- Diagnostico estratégico: Se define como el marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como en su entorno; el análisis interno debe estar compuesto por: análisis de capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica y del talento humano⁸; el análisis externo debe estar compuesto por: análisis de factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos⁹. El análisis de oportunidades y amenazas nos lleva al análisis DOFA, el cual es una herramienta que permite acercarse a la formulación de estrategias que desarrollen los objetivos, para que éste sea análisis sea eficiente debe conducirnos a: Saber cómo utilizar la fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno, para anticipar el efecto de las amenazas, saber cómo debe medir la organización sus debilidades para aprovechar las oportunidades, y que debe hacer la organización para eliminar las debilidades de tal manera que pueda anticipar el efecto de las amenazas. El análisis DOFA debe ayudar a determinar si la organización está capacitada para desarrollarse en su medio.

⁶ Ibíd. P 60.

⁷ Ibíd. P 225.

⁸ Ibíd. P 170.

⁹ Ibíd. P 150.

También se hace importante en esta etapa realizar un análisis de vulnerabilidad el cual según Allan Rowe es un proceso integrado por las siguientes etapas: Identificación de puntuales: un puntual es el elemento soporte del que depende una empresa para su supervivencia, por lo tanto se debe identificar cuáles son los factores puntuales que soporta la organización.

Traducir los puntuales en amenazas para el negocio: Se trata de convertir los aspectos identificados anteriormente en amenazas y visualizar que pasa con la organización si esto llegase a suceder.

Evaluación de consecuencias: es el análisis de la ocurrencia de la amenaza.

Valorizar el impacto: se debe en una escala valorar numéricamente los impactos de las ocurrencias.

Probabilidades de ocurrencia de la amenaza: en este punto se debe estimar la probabilidad numérica de que las amenazas ocurran.

Capacidad de reacción: se debe calificar numéricamente y llevar dependiendo de ésta última el tipo de acciones que debe tomar una compañía; una vez analizado lo anteriormente mencionado se debe medir la habilidad de la compañía para reaccionar ante amenazas.

Todo lo anterior debe permitirle a la organización: Identificar puntuales de los cuales depende, inventariar los factores que pueden afectar los puntuales, determinar el impacto y la capacidad de reacción ante la factibilidad de ausencia de los hechos, formular estrategias a corto y largo plazo con bases más firmes, concientizar a la organización sobre el análisis estratégico e introducir el procesamiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa.

- Opciones estratégicas: En esta etapa se definen los objetivos globales de la compañía y se determinan las estrategias globales y proyectos estratégicos que permitan a la empresa lograr eficiente y eficazmente su misión.
- La Formulación estratégica: en esta etapa las opciones estratégicas deben convertirse en planes de acción concretos, se define el papel de cada área funcional dentro de los proyectos estratégicos y se desarrollan planes de acción concretos por área con sus respectivos responsables, las tareas encomendadas a cada área deben llevar a la organización a cumplir de forma global sus proyectos estratégicos.
- La auditoría estratégica: El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse, con base en los objetivos y en los planes de acción¹⁰, en esta etapa se deben definir índices que permitan medir el desempeño de la organización; esta edición debe realizarse de forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica para que permita realizar ajustes pertinentes según cada caso. Estas mediciones fundamentan y crean la consolidación de una cultura estratégica; asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso.
- El proceso de planeación estratégica en cascada: La planeación estratégica es una tarea distribuida en todos los niveles de la organización, inicia en el nivel superior (planeación corporativa), continua en un nivel integrado por las unidades estratégicas del negocio (planeación funcional), y finalmente el ultimo nivel lo componen las unidades administrativas (planeación operativas); es así como la planeación estratégica es un proceso ágil, flexible y ampliamente participativo¹¹.

¹⁰ Ibíd. P 67.

¹¹ Ibíd. P 68.

- Difusión y alineación estratégica: Antes de implementar el plan este debe difundirse a todos los niveles de la organización, esto logra tener un recurso humano identificado y comprometido con la estrategia.

5. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Para dar inicio al diagnóstico estratégico se empieza con la identificación de la cultura organizacional y sus principios corporativos. Lo anterior teniendo en cuenta que esto es factor clave para el éxito de la estrategia, y es esta cultura la que facilita o lleva al fracaso el desarrollo de ésta en cualquier organización. “La cultura corporativa es por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias, pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades”¹²

Se comienza identificando y definiendo los principios y valores de la organización, “estos se manifiestan y se hacen realidad en la cultura”¹³. Autoservicio Súper Siete Plus a pesar de tener 5 años en el mercado y tener marcado ciertos comportamientos que forman una cultura organizacional no tiene definido una escala de principios y valores concretos que se hayan comunicado y afianzado en todos los niveles de la organización, lo anterior obedece a que no se ha documentado ni socializado a través de diferentes medios como inducciones, capacitaciones, entre otros a toda la organización a cerca del significado y la importancia en el actuar de cada miembro de mencionados principios y valores corporativos; es por esto que como primer paso para la planeación estratégica y reconociendo que el conjunto de principios y valores son los que forman el diario vivir de la organización y su importancia en el éxito de la estrategia se realizó un focus group con los accionistas de la empresa con el fin de definirlos y expresar su significado en la organización, como resultado de ésta actividad se han definido los siguientes principios y valores:

¹²Ibíd. P 132

¹³Ibíd. P 109

5.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Tratar a todas las personas con respeto, justicia y honestidad
- Estar comprometidos con el resultado
- Vivir siempre en actitud de servicio
- El enfoque principal es el cliente

5.2 VALORES CORPORATIVOS

- Orientación al cliente: Buscamos siempre la satisfacción de nuestros clientes tratando de cumplir con sus expectativas, supliendo sus necesidades y preferencias, brindando un excelente servicio y ofreciendo precios bajos y competitivos.
- Compromiso: Nos esforzamos por lograr que nuestra empresa alcance sus metas, para esto trabajamos en transformar las promesas a realidades; todos somos empresa y juntos construimos resultados.
- Integridad: Somos justos, honestos y responsables en cada de nuestras acciones; de esta manera construimos confianza y generamos seguridad en las relaciones con nuestros clientes, empleados y proveedores, buscamos que estas sean a largo plazo.
- Respeto: Reconocemos en cada empleado, cada cliente, cada proveedor, su valor personal; por esta razón nuestras relaciones con el otro son basadas en este valor.

5.3 CÓDIGO DE COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Ya definidos los valores y principios de la organización cuyo conjunto integran la filosofía organizacional; éstos serán la guía del pensamiento y actuar de cada uno de los miembros de la organización, así como la referencia para lograr un desempeño exitoso y acorde a la misión en todos los niveles de ésta; serán el soporte en su diario vivir. A continuación se relaciona los grupos de interés de Autoservicio Súper Siete y los valores y principios que a cada uno de ellos compete:

Tabla 1. Valores / grupo de interés

Valores / grupo de interés	Accionistas	Empleados	Clientes	Proveedores	El estado
Orientación al cliente	X	X			
Compromiso	X	X	X	X	
Integridad	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X

5.4 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Con la definición de su visión Autoservicio Súper Siete plasma la idea de lo que la empresa quiere ser en su futuro, ésta será la base y la guía para la formulación de las estrategias a corto y largo plazo ya que estas deben encaminarse al logro de lo que se plantea llegar a ser, dichas estrategias se harán tangibles con el cumplimiento de las metas propuestas y se materializaran al lograr este lineamiento.

Una vez se tiene claridad de la importancia de la visión en la planeación estratégica se procedió a su formulación teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Se quiere que Autoservicio Súper Siete sea una empresa con cobertura nacional, lo anterior se logra con apertura de nuevos puntos
- Se busca cautivar la preferencia por parte de los proveedores al permitirnos vender sus productos y creando alianzas con estos
- Se quiere tener un alto grado de fidelización de cliente
- Buscamos tener resultados financieros satisfactorios para los accionistas

Con base a lo anterior se define la siguiente visión:

En el 2025 nos consolidaremos como una cadena de supermercados reconocida y presente en todo el Nororiente colombiano

Descripción vivida:

Para el 2025 lograremos estar presente en todo el nororiente colombiano con la apertura de puntos propios o a través de terceros, seremos una empresa reconocida en el mundo del retail por nuestra forma de llegar al cliente a través de servicio y precio de esta forma nos ganamos su lealtad; seremos una excelente alternativa para que nuestros proveedores logren llegar al consumidor final y seremos una empresa atractiva para invertir gracias a nuestro posicionamiento y rentabilidad.

5.5 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La misión expresa el propósito de una empresa, dando respuesta a preguntas: ¿Para qué existe?, ¿Cuál es su negocio?, ¿A quién está enfocado? entre otras, teniendo en cuenta lo anterior se procedió a la formulación de la misión de la organización tomando como base los siguientes puntos:

- El mercado objetivo son estratos 3 y 4 (medio)

- Qué hacemos: venta de productos correspondientes a la canasta familiar en formatos de supermercados entre 100 y 200 metros cuadrados.
- Cómo lo hacemos: brindando precios bajos, buen servicio

Una vez definido lo anterior se concretó la siguiente misión:

Ofrecer amplias referencias de productos de consumo masivo correspondientes a la canasta familiar en formatos de supermercados accesibles a estratos medios, buscando siempre la satisfacción de las necesidades y preferencias de nuestros clientes, brindando un excelente servicio, precios bajos y haciendo de la compra una experiencia amigable.

5.6 DEFINICIÓN DE OBJETIVO MEGA O RETADOR:

El siguiente objetivo se realiza para un periodo de tres años, este es el periodo que abarca el presente plan estratégico:

Para el año 2019 se aumentará la rentabilidad en 2 puntos porcentuales a lo obtenido en el año 2015 y se contará con 3 nuevos puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

6. DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

6.1 DIAGNOSTICO INTERNO

El diagnóstico interno nos permite determinar los aspectos positivos y por mejorar de la empresa; el fin de realizarlo es conocer la capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos, reconocer y aprovechar sus fortalezas; aplicar planes de corrección y mejora a sus debilidades, lo anterior con el fin de alinear la organización al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Para el desarrollo del diagnóstico interno de Autoservicio Súper Siete inicialmente se evaluaron aspectos gerenciales, de logística, financieros y de mercadeo; con base a estos los cuales se describirán a continuación se elabora el perfil de capacidad interna (PCI) el cual permitirá diagnosticar la posición estratégica actual de la empresa y establecer cuáles son los aspectos que necesitan mayor desarrollo así como los que hay que fortalecer lo anterior siempre encaminado a que la empresa cuente con todos los recursos necesarios para el desarrollo de la estrategia.

6.1.1. Diagnostico gerencial En el desarrollo del diagnóstico gerencial se evaluaron 5 aspectos: organización, planeación, control, personal y dirección; a continuación se enumerarán los puntos relevantes de cada una de estas áreas:

- Aspectos generales: La microempresa Autoservicio Súper Siete Plus SAS inició operaciones a finales del año 2009, en la ciudad de Floridablanca, en la actualidad cuenta con cinco puntos de venta los cuales realizaron apertura en los años 2009, 2011, 2012 y 2014 respectivamente, ubicados en estratos 2 y 3 de esta ciudad; en la actualidad genera 27 empleos directos; su objeto social principal es la comercialización de productos de consumo masivo propios y de

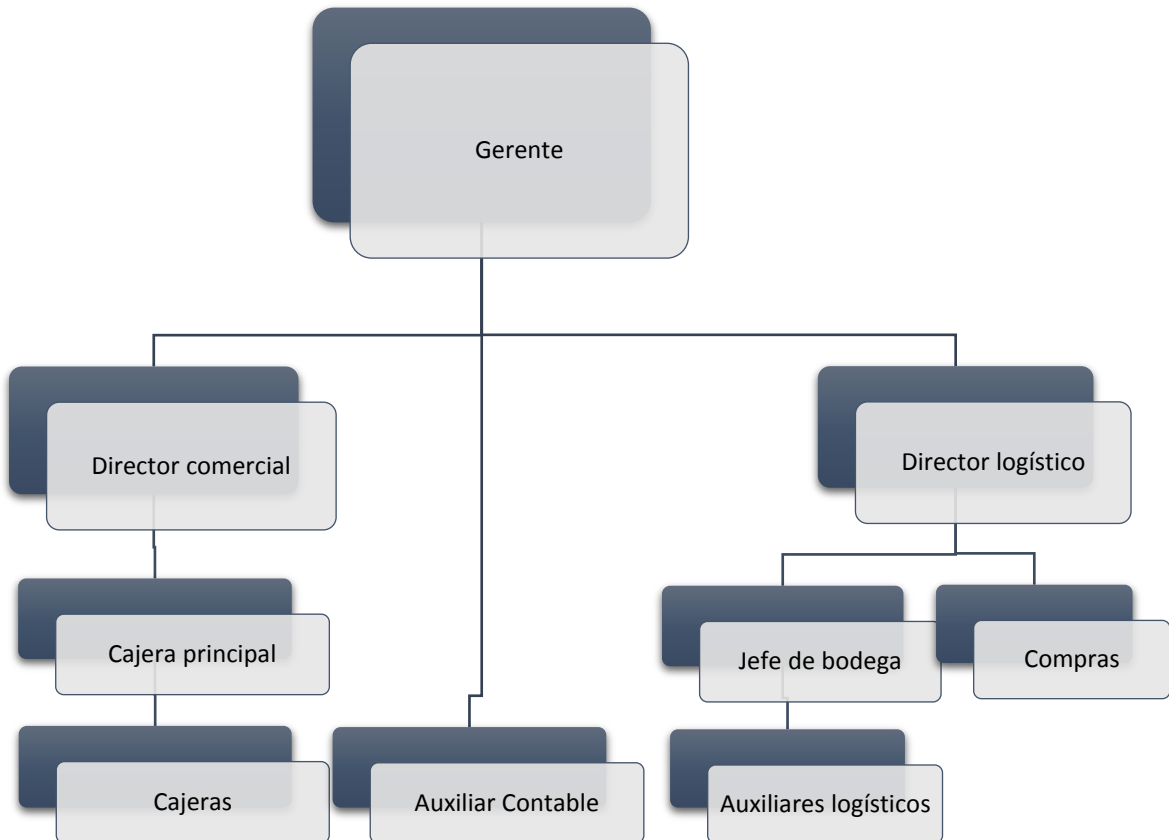
terceros en almacenes al detal, bajo el formato conocido en el mundo del retail como Superetes (formatos de supermercados de 100 a 500 mts² ubicados especialmente en estratos 1, 2 y 3).

En cumplimiento de este objetivo, los estatutos contemplan la compra y venta de productos aptos para el consumo humano y animal, la adquisición de muebles o inmuebles y construcción de edificaciones para darlas en arrendamiento, el desarrollo o colaboración en proyectos inmobiliarios o comerciales, la prestación de servicios de estacionamiento, depósito o custodia de bienes de terceros, actuar como agente o representante de cualquier empresa nacional o extranjera que se dedique a actividades similares, y comprar, constituir, fusionarse o participar en sociedades dedicadas a un objetivo similar al planteado; en la actualidad cuenta con aproximadamente 6.000 referencias disponibles para la venta.

- Aspectos relevantes de la organización: Autoservicio Súper Siete cuenta con una estructura organizacional definida, existe un organigrama, las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo se encuentran definidas, existen métodos para realizar las tareas que requiere cada puesto sin embargo para estos últimos aspectos no existe un procedimiento y espacio para su socialización, lo que en algunas ocasiones genera que las personas conozcan parcialmente sus funciones y la forma adecuada de realizarlas, las actividades que realizan ciertos cargos no están agrupadas en forma adecuada por afinidad, la empresa cuenta con coordinadores o administradores por área funcional, estos cargos tienen definidos ciertos controles, las funciones de la empresa se encuentran coordinadas de forma adecuada entre áreas, no existen sistemas de control y de evaluación de funciones, la estructura organizacional es flexible sin embargo no tiene la suficiente capacidad para responder a cambios internos y externos, los procesos organizacionales no son claros para todos los niveles y no se encuentran documentados.

A continuación la estructura organizacional de la empresa, la cual funciona para cada uno de los cinco puntos de venta existentes

Figura 1. Estructura organizacional de la empresa



- Aspectos relevantes en la planeación:
 - La empresa no tiene definida una metodología para realizar planeación estratégica
 - Nunca se ha realizado un ejercicio de planeación estratégica
 - No existe un instrumento de planeación que sirva para el apoyo de toma de decisiones gerenciales
 - No existe una cultura corporativa clara ya que no están documentados y socializados los valores y creencias, los cuales deben regular el actuar diario de la organización

- La empresa nunca ha realizado una auditoria interna
 - La empresa conoce parcialmente a la competencia, su capacidad, sus objetivos, no se conocen claramente sus estrategias
 - Existe claridad con respecto a los aspectos por mejorar y fortalezas de la empresa sin embargo no hay planes globales para atacar las debilidades ni para afianzar sus fortalezas, lo anterior se realiza de acuerdo al impacto que tengan en el desarrollo normal del negocio
 - La empresa no cuenta con una visión y misión divulgada
 - La empresa no ha establecido objetivos y estrategias funcionales, si existen metas pero no políticas claras y planes de acción.
 - No hay definidos indicadores de gestión.
- Aspectos relevantes en control:
 - No existen objetivos de control.
 - No se han definido parámetros, métodos y normas para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas
 - La empresa no maneja sistemas de control de gestión o gerenciales
 - Existen sistemas de control operativo, se cuenta con sistemas de control contable, ventas, inventarios, sin embargo estos no son efectivos toda vez que en algunos casos la información no se maneja de forma oportuna y muchas veces no es 100% exacta como es el caso de los inventarios
 - En la empresa se manejan 2 software uno para la parte de ventas e inventarios y otro para la parte contable, lo que hace estos sistemas no sean completos y efectivos
 - La información sobre el desempeño es clara pero no es oportuna y exacta
 - Existe retroalimentación en cuanto al desempeño financiero y operativo pero debe buscarse la forma de que ésta sea más eficiente
 - No se tiene un sistema de control gerencial que pueda manejar y realizar distintos seguimientos asistido por un software.

- Aspectos relevantes en personal:
 - La organización no cuenta con un departamento de recursos humanos, por el momento no la ha considerado necesario ya que se maneja un número promedio de 27 trabajadores
 - Para la vinculación no hay un proceso definido de requerimiento y de selección de personal, no existe un proceso de inducción definido, lo que se realiza es indicar al trabajador que debe hacer en el desarrollo de su trabajo
 - No se ha aplicado una herramienta para conocer si el personal está altamente motivado, si los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización, si es alta la satisfacción en el trabajo, entre otros (medición de clima organizacional)
 - No hay planes de capacitación estipulados se realizan algunas charlas pero no están como se mencionó dentro de un plan
 - En la empresa existen grupos informales no sindicalizados formados por los empleados pero no se ha medido el impacto que estos pueden causar
 - Las condiciones físicas son adecuadas y acordes para que los empleados tengan un buen desempeño
 - No existe un sistema adecuado de descripción de funciones, ni políticas disciplinarias estipuladas
 - Las tasas de ausentismo son bajas y las de rotación son altas, existe un sistema de incentivos ligado a la productividad
 - No se realizan evaluaciones de desempeño y por lo tanto la retroalimentación acerca del trabajo a los colaboradores en muchas ocasiones no es oportuna.

- Aspectos relevantes en la dirección: La toma de decisiones no es ágil y no siempre es oportuna, sin embargo este punto se encuentra identificado y hay planes de acción para su mejora, existe una clara definición de funciones sin embargo existe centralización de funciones en algunos directivos, la empresa cuenta con líderes pero no todos los niveles de la organización sienten su

influencia, debido a que no existe el reconocimiento de éstos en todos los niveles de la organización; existen procesos de delegación, el proceso de comunicación es eficiente y efectivo, la gerencia no utiliza un estilo participativo, existen parcialmente mecanismos de participación, se encuentran definidos los niveles de responsabilidad en los cargos directivos, no existen indicadores de gestión.

6.1.2. Diagnostico operaciones La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas, para Autoservicio Súper Siete es fundamental la localización de sus puntos de venta ya que de esto depende el éxito en sus ventas, existe una buena y sólida relación empresa – proveedores, se participa conjuntamente con algunas marcas en la creación de valor y en estrategias para impulso de ventas, la distribución que los proveedores realizan de sus productos están acordes con las necesidades y solicitudes de la empresa; el stock de inventarios que se maneja en la actualidad no es el adecuado existe un sobre stock de cantidades, no existe un adecuado sistema de control, hay claridad con respecto a los costos del manejo de inventarios, pero no se han realizado análisis concretos que muestren el impacto para toda la organización de tener stock altos de inventarios, se conocen los costos de distribución de productos, el manejo de distribución que se realiza a cada punto de venta es el adecuado, los tiempos de entrega en la cadena de distribución de productos a cada punto es oportuno, el nivel tecnológico para el manejo de inventarios es el adecuado sin embargo se deben mantener actualizado los sistemas para que la información sea oportuna, no se están realizando inventarios físicos en periodos inferiores a 6 meses, para el control de inventarios se maneja el sistema APL en línea; los puntos de ventas cuentan con cámaras de seguridad estratégicamente ubicadas para minimizar los riesgos de robo, sin embargo no hay una persona dedicada 100% a su revisión constante.

6.1.3. Diagnostico financiero Para realizar el diagnostico financiero se tomó como base los balances y estados de resultados de los años 2013, 2014 y 2015, a continuación se describen los resultados:

Análisis vertical:

Activos: El activo corriente representa en promedio durante los tres años el 87% del total de los activos; (Ver anexo 1) los inventarios son el rubro más representativo con un porcentaje promedio durante los 3 años del 80% del total de los activos; esto nos indica que la empresa tiene concentrada la mayor parte de su inversión en activos de operación (inventarios), siendo esta situación totalmente explicable toda vez que la actividad principal no amerita tener rubros importantes dentro de su activo como maquinarias y equipo industrial.

Adicionalmente, la actividad se desarrolla en locales arrendados con lo cual los activos fijos representan el 21% de los activos, y debido a la concentración de la inversión en los inventarios, se entiende que el activo corriente es primordial para el desarrollo del negocio.

Pasivo y Patrimonio: En el citado anexo se observa un predominio muy importante de los pasivos, dado que en el periodo analizado, en promedio durante los tres años corresponde a un 77% de los activos poseídos por la empresa, Esta situación mejora en 2015 puesto que el pasivo disminuye vs el año anterior a 70% del total de los activos.

Las cuentas por pagar a proveedores, se entienden como pasivos de corto plazo y presentan un peso porcentual promedio equivalente a 58% durante 2013 y 2014, con una disminución de 18% vs el AA que la sitúa en 50% durante 2015; ello permite entender que debido a la naturaleza comercial de la empresa, donde su inversión se concentra en los inventarios, su financiamiento se sesga hacia la

deuda de corta duración. El patrimonio a Diciembre de 2015 corresponde al 30% de los activos.

Estado de Resultados: El anexo 2 permite evidenciar que el margen bruto de utilidad es en promedio el 11,7% respecto de las ventas en el 2013 y 2014, este margen aumentó al 15,8% en el año 2015, la utilidad operacional muestra un indicador negativo para los años 2013 y 2014 y en el 2015 se sitúa en el 3,6%.

Se destaca además que la utilidad antes de impuestos corresponde a un 1.67%, en el 2015 pero es importante aclarar que se clasifican como partidas no operacionales los descuentos comerciales por pronto pago, que pesan en promedio un 3.5% sobre las ventas netas; lo que hace que el margen antes de impuestos sea superior a la utilidad operacional y convierte este rubro en una partida importante para la generación de utilidades.

Análisis Horizontal:

Variaciones en el activo corriente: Se puede observar que la empresa se encuentra en un periodo de crecimiento ya que ha incrementado su activo corriente durante dos periodos en un 43% y 4% en cada uno de estos (ver anexo 3); la mayor variación se encuentra en el rubro de inventarios la cual presento en el 2014 un crecimiento del 43% vs 2013 y en el 2015 un crecimiento del 4% vs 2014.

Variaciones en el activo no corriente: Al igual que en el rubro anterior, se refleja un incremento en el año 2014 de un 15% vs el año anterior, en el 2015 un incremento del 28% vs el año anterior. Las mencionadas variaciones son consecuencia de la apertura de un punto de venta.

Pasivo y Patrimonio: En el año 2014 presenta un incremento de un 40% vs 2013 y en el 2015 presenta una disminución con respecto a 2014 del 10%; los principales incrementos se observaron en 2014, se incrementaron los proveedores y cuentas por pagar en un 43% vs el AA, en 2015 este porcentaje disminuyo un 30%; esto nos muestra que la política de financiación está ligada a los créditos obtenidos con los proveedores que conducen incrementar el activo corriente.

Variación en el patrimonio: El patrimonio no ha tenido incremento de capital en los tres años analizados, las utilidades del ejercicio y de ejercicios anteriores es lo que ha llevado al incremento de este rubro.

Estado de Resultados: Como se aprecia en el anexo 4, las ventas presentan un incremento en los tres periodos lo anterior se debe a las aperturas de puntos de venta; los gastos de administración presentan un incremento que se debe también a las nuevas aperturas, los ingresos no operacionales presentan disminución debido a que se han obtenido menores descuentos comerciales, los impuestos presentan un incremento significativo en 2015 debido al aumento en la utilidad.

Indicadores Financieros

Tabla 2. Indicadores de Liquidez

LIQUIDEZ	2013	2014	2015
RAZON CORRIENTE VECES	1,06	1,28	1,58
CAPITAL DE TRABAJO	59.906	332.022	572.988
PRUEBA ACIDA VECES	0,02	0,18	0,09
ALTA LIQUIDEZ VECES	0,00	0,15	0,03
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	345.164	491.179	856.882
ALCANCE DE CAJA %	0,88%	154,60%	24,80%
EBITDA	(91.970)	(41.972)	308.692

Indicadores de Liquidez: Tal como lo seña la tabla anterior la empresa ha incrementado su capacidad de pago durante 2013, 2014 y 2015 puesto que existe una mayor cobertura para cubrir con sus deudas a corto plazo, así pues en 2015 se percibe un incremento significativo de la caja mientras que durante los años precedentes se denota un riesgo toda vez que la razón corriente presenta un valor cercano a 1, lo que da a entender que los activos de corrientes se destinan a subsanar deudas de corto plazo.

El capital de trabajo presenta un valor positivo, con lo cual se plantea una normal operación del negocio, este tiene un incremento significativo en el 2015. La prueba acida y la alta liquidez en número de veces, no se consideran relevantes para el análisis de esta empresa puesto que el valor del inventario representa una gran participación en activos de corto plazo, toda vez que la actividad económica es el comercio al por menor.

En cuando al cubrimiento de obligaciones financieras no existe riesgo de incumplimiento por falta de liquidez.

Por último la empresa posee un Ebitda negativo durante 2013 y 2014; en el año 2015 fue positivo, pero es importante aclarar que este indicador toma como base la utilidad operacional, y no tiene en cuenta los descuentos financieros pactados con los proveedores los cuales representan un margen superior al 3% de las ventas para 2013 y 2014.

Indicadores de Endeudamiento:

Tabla 3. Indicadores de Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO Y COBERTURA	2013	2014	2015
ENDEUDAMIENTO TOTAL	79,17%	81,84%	69,94%
ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	79,17%	69,14%	55,59%
COBERTURA DE INTERESES VECES	-5,17	-1,93	3,43
COBERTURA EBITDA	(3,51)	(0,88)	4,21
LAVERAGE TOTAL	3,53	4,51	2,33
LAVERAGE CORTO PLAZO	3,53	3,81	1,85
LAVERAGE FINANCIERO	0,89	1,07	0,69

En la tabla anterior se muestra que durante los años 2013 y 2014 el patrimonio está altamente comprometido con respecto a los acreedores de la empresa, esta situación presenta una mejora en el año 2015; producto del crecimiento del patrimonio en este periodo; también se podría interpretar que en la estructura de capital intervienen más recursos de terceros que propios. En cuanto al apalancamiento con el sector financiero se observa que presenta un incremento en el 2015 del 19%.

Indicadores de Actividad o eficiencia:

Tabla 4. Indicadores de Actividad o eficiencia

ACTIVIDAD O EFICIENCIA	2013	2014	2015
ROTACION DE CARTERA (Veces)	205,19	140,58	108,13
PERIODO DE COBRO (Días)	1,78	2,60	1,69
ROTACION DE INVENTARIOS	3,38	4,02	4,01
DIAS INVENTARIO	108,06	90,91	45,45
ROTACION DE PROVEEDORES	4,93	5,11	8,39
DIAS PROVEEDORES	74,07	71,44	43,53
ROTACION DE ACTIVOS (VECES)	3,16	3,44	3,94
CICLO DE CAJA (DIAS)	35,76	22,07	3,62
ROTACION CAPITAL DE TRABAJO	0,05	0,20	0,32

Este aspecto, expuesto en la tabla anterior, permite destacar que la rotación de cuentas por cobrar es efectiva, el periodo es 2 días en promedio, puesto que el 98% de ventas se realizan de contado; en cuanto a la rotación de inventarios en promedio rotan 4 veces al año, se busca una mejoría en este indicador con el fin de mejorar la eficiencia y la liquidez.

En cuanto a la cobertura de estos en promedio se dispone para un mes y medio de ventas; los proveedores rotan en promedio durante los tres últimos periodos 6.14 veces al año, en el 2015 este indicador tuvo un incremento pasando de una rotación de 5 a 8 veces en el año, en cuanto al plazo para pago de acreedores está en promedio en los 63 días; este indicador también presentó una disminución de 2015.

El ciclo de caja es positivo ya que la empresa cuenta con el efectivo antes del vencimiento de sus obligaciones. En la rotación de capital de trabajo se observa un indicador muy débil lo que quiere decir que el dinero invertido está rotando muy pocas veces en este activo; lo que genera una disminución de la rentabilidad del negocio.

Indicadores de Rentabilidad:

Tabla 5. Indicadores de Rentabilidad

RENTABILIDAD	2013	2014	2015
MARGEN BRUTO	12,10%	11,28%	15,83%
MARGEN OPERACIONAL	-3,43%	-1,58%	3,60%
MARGEN NETO	0,66%	0,45%	3,23%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO - ROE	9,31%	8,57%	42,41%
RENDIMIENTO DE LA INVERSION - ROA	2,09%	1,56%	12,75%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO ANTES DE IMPUESTOS	13,42%	15,24%	64,26%
RENDIMIENTO DE LA INVERSION ANTES DE IMPUESTOS	3,01%	2,77%	19,32%

El negocio presenta un margen bruto del 11,7% promedio para el 2013 y 2014 e incremento este indicador en 2015 pasando al 15,83%; a su vez el margen neto muestra un incremento significativo en el 2015 pasando del 0,45% al 3,23% del valor de las ventas.

A su vez, el ROE también presenta un incremento significativo en el 2015, este aumento muestra la valorización de la empresa; aspecto que se refuerza con el incremento progresivo del ROA, lo cual quiere decir que existe un mayor retorno en los activos y la capacidad de estos para producir utilidades ha incrementado sin tener en cuenta como se financian.

6.1.4. Diagnostico comercial y de mercadeo La participación en el mercado de la compañía ha evolucionado toda vez que se han incrementado los puntos de venta, el mercado objetivo son estratos socioeconómicos medios 3 y 4, los puntos de ventas cuentan con 3 cajas registradoras, 120 mts de góndola lineales en promedio y de 5 a 7 trabajadores por punto, el personal no cuenta con capacitación suficiente en temas de servicio al cliente y no se ha medido si su motivación es la adecuada, la estrategia de servicio al cliente no es clara en todos los niveles de la organización, no existe en su totalidad una cultura de servicio. La empresa fija cuotas de venta por punto, hay criterios claros y explícitos con los cuales se fijan estas cuotas, normalmente se realizan con base a las cifras históricas con unos porcentajes de incremento; la empresa realiza periódicamente pautas publicitarias en sus sectores de influencia sus objetivos y medios son específicos, habitualmente se realizan con el fin de anunciar época de promociones o descuentos; en el tiempo de funcionamiento de la compañía no se han realizado investigaciones de mercado, la empresa realiza competencia en precios, existen políticas objetivas, estratégicas y específicas en el manejo de éste siempre en busca de fidelizar al cliente e incrementar las ventas; se conocen los precios que maneja la competencia directa, se ofrecen descuentos en productos específicos a los clientes y en algunas épocas se realizan campañas

promocionales por periodos de tiempo; no se ha medido por lo tanto no se conoce el índice de satisfacción del cliente, no se ha podido determinar la conducta del consumidor, parcialmente se pronostican ventas con base al comportamiento de la demanda de los productos, se considera correcto el método de pronóstico de ventas, la empresa cuenta con una base de clientes, sin embargo no se han creado perfiles para cada uno de estos, la empresa cuenta con surtido adecuado de mercancía en sus puntos de ventas, aproximadamente cuenta con 6000 referencias codificadas para venta, se conocen y se fijan las rentabilidades por líneas de productos.

Teniendo en cuenta lo anterior se procede a la realización del análisis de recursos y capacidades de la empresa obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 6. Diagnóstico interno

DIAGNÓSTICO INTERNO	Fortalezas			Debilidades			Impacto éxito		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
CAPACIDAD FINANCIERA									
Liquidez			X				X		
Rentabilidad, retorno de la inversión			X				X		
Endeudamiento					X			X	
Acceso a capital cuando se requiere				X			X		
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda			X				X		
Habilidad para competir con precios	X						X		
Estabilidad de costos y gastos		X						X	
Rotación de inventarios						X	X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Conocimiento del mercado			X					X	
Bajos costos de distribución y de ventas	X							X	
Lealtad y satisfacción del cliente				X			X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de productos	X							X	
Portafolio de productos	X						X		

DIAGNÓSTICO INTERNO	Fortalezas			Debilidades			Impacto éxito		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
Estrategias posventa						X			X
Participación del mercado				X					X
Administración de clientes					X				X
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Uso de planes estratégicos						X		X	
Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
Flexibilidad de la estructura organizacional				X					X
Comunicación y control gerencial			X						X
Agresividad para enfrentar la competencia	X						X		
Sistemas de control						X	X		
Sistemas de toma de decisiones			X				X		
Evaluación de gestión						X		X	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Personal capacitado			X					X	
Clima laboral			X					X	
Estabilidad	X							X	
Rotación					X			X	
Ausentismo		X						X	
Pertenencia				X				X	
Motivación			X					X	
Nivel de remuneración				X				X	
Índices de desempeño					X			X	
Experiencia técnica		X					X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Tecnología de punta		X						X	
Bases de datos			X					X	
Software			X				X		
Plataforma tecnológica				X			X		
Sistemas de seguridad			X				X		

6.2. DIAGNOSTICO SECTORIAL COMERCIO AL POR MENOR

Situación del subsector a nivel nacional

El comercio al por menor se forma por individuos que compran grandes cantidades de mercancías a fabricantes, mayoristas o a importadores directamente, para distribuirlos en pocas cantidades al consumidor final; según el Dane es la reventa de mercancías o productos nuevos o usados a la vista del público en general, destinados exclusivamente para su consumo o uso personal o doméstico.

Esta es una característica fundamental, puesto que uno de los canales más importantes de distribución en Colombia corresponde a las tiendas de barrio, especialmente en los estratos medios y bajos. Aunque, en el futuro esto podría cambiar, debido al posicionamiento cada vez más fuerte de los súperretes. En adelante se hace un análisis de algunas variables que explican el comportamiento del comercio al por menor:

En Febrero de 2016, las ventas reales del comercio minorista presentaron una variación del 4,6%, en el mismo periodo de 2015 había sido de 4,3%; el personal ocupado aumento 3,2% comparado con el mismo mes del 2015, el crecimiento en las ventas se explicó fundamentalmente por las líneas de alimentos (víveres en general) y bebidas no alcohólicas, entre otros¹⁴; esta línea contribuyó en 1,1% del total y presentó una variación positiva del 5,2%¹⁵; este aspecto es muy importante ya que la economía actual colombiana presenta un decrecimiento del gasto presionado por factores externos como disminución en el precio internacional del petróleo lo que ocasiona menor entrada de divisas al país, reducción del ingreso

¹⁴ DANE Las ventas reales del comercio minorista registraron una variación de 4,6 % en febrero de 2016 y en el mismo mes de 2015 se ubicaron en 4,3 % [en línea] disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/cp_emcm_feb16.pdf

¹⁵ Ibíd.

nacional especialmente el del sector público; menor crecimiento de los socios comerciales como lo son Venezuela y Ecuador lo que afecta la industria nacional entre otros; los factores mencionados anteriormente presionan al alza la inflación¹⁶ y por ende al menor consumo; sin embargo el sector de alimentos no presenta decrecimientos en lo corrido a Febrero de 2016, lo que significa que los hogares reducen sus gastos en otras líneas pero no en la compra de alimentos y víveres en general, debido a lo anterior podemos decir que este sector no es vulnerable como otros a choques externos e internos de la economía, lo que causa este comportamiento es que la compra de los bienes para el hogar tiene prioridad para las personas, respecto otros bienes durables, por lo que no se dan variaciones abruptas en este renglón de la economía.

Es importante aclarar que a nivel regional, Bucaramanga presentó una variación negativa en Febrero de 2016 de ventas del 3,3% y una variación negativa en el personal ocupado del 4,7%¹⁷; la variación de los doce últimos meses fue de -5,5%, que junto con Bogotá fueron las únicas ciudades principales que presentaron variaciones negativas; por su parte los grandes almacenes e hipermercados minoristas presentaron un aumento en sus ventas del 4,6% en Febrero de 2016 y en los doce últimos meses ha tenido un crecimiento del 12,3%.

¹⁸

La actividad económica a nivel nacional y regional:

En Colombia las grandes superficies aun no superan a las tiendas de barrio, según la Andi las tiendas de barrio tienen el 53% del mercado y las grandes

¹⁶ BANCO DE LA REPUBLICA Informe de política monetaria y rendición de cuentas [en línea] disponible en

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/pisi_ago_2015.pdf

¹⁷ DANE Op. Cit.

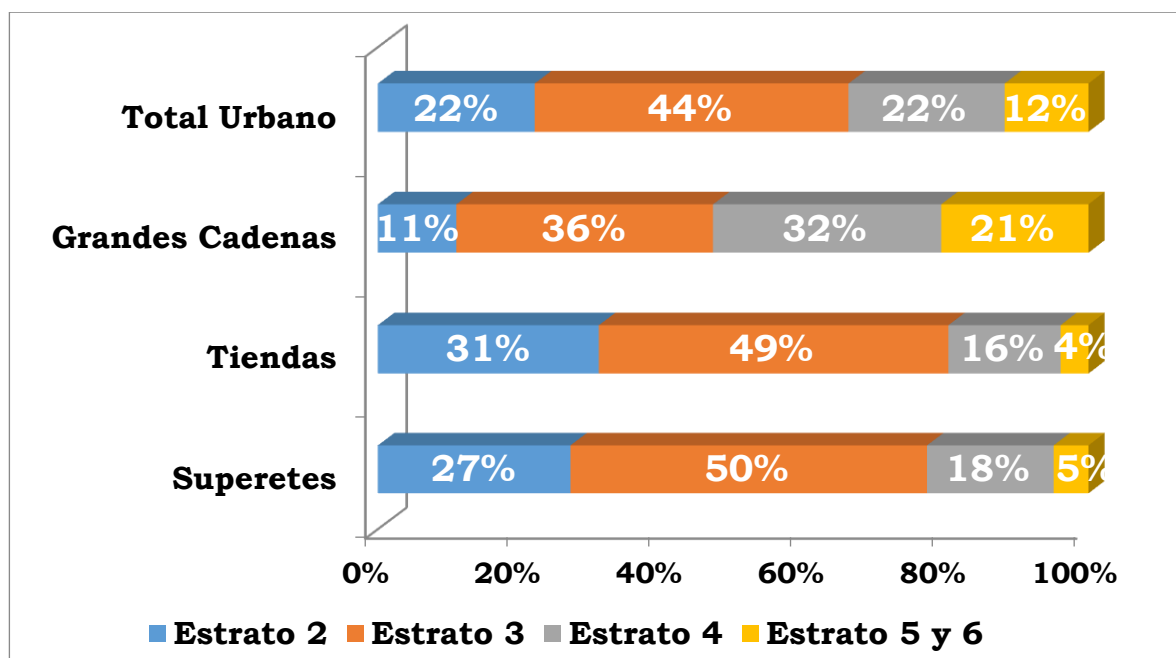
¹⁸ Ibíd.

superficies el 47%¹⁹, esto indica que el formato supermercados aún tiene espacio de crecimiento bien sea en diferentes tamaños o en tiendas de conveniencia, los supéretes también llamados mini mercados se ubican en este canal de distribución.

Las preferencias por alguno u otro tipo de establecimiento por parte de la ciudadanía a la hora de hacer las compras del hogar varían de acuerdo al estrato socioeconómico del comprador

Perfil de Comprador por nivel Socio-Económico

Figura 2. Perfil de Comprador por nivel Socio-Económico



Fuente: Panel de Hogares CIMA, www.fenalco.com.

En la gráfica se muestra la participación porcentual de las compras según estrato socioeconómico en, mercados, grandes cadenas, tiendas y superretes. Se puede

¹⁹ ANDI El país no se satura aún de supermercados [en línea] disponible en: http://www.andi.org.co/pages/proyectos_paginas/contenido.aspx?pro_id=1765&IdConsec=11172&clase=9&Id=46&Tipo=2#not18

notar que la población de estrato 2 tiene una preferencia por comprar en tiendas (31%), seguido de superetes (27%) y en último lugar de preferencia están las grandes cadenas, con solo el 11%. Por otra parte, la población en estrato 3 es la que realiza la mayoría de compras en los 4 tipos de establecimientos, aportando el alrededor del 50% de las compras en superetes, tiendas y mercados, y el 36% para las grandes cadenas. El estrato 4 hace su mayor aporte en compras a las Grandes cadenas, con un 32% y en donde menos participan es en las tiendas con un 16%. Las participaciones más bajas en el total de las compras son para los estratos 5 y 6, esto debido a que allí se encuentra menor número de personas; su mayor participación la hacen a las grandes cadenas con el 21% de las ventas totales, las menores participaciones las hacen para los superetes y las tiendas, con 5% y 4% respectivamente.

Es importante resaltar que en el 2014 la composición de la población Colombiana por estratos era la siguiente: el 15,9% corresponde a estrato 1, el 28,9% corresponde a estrato 2, el 34,4% corresponde a estrato 3, el 11% corresponde a estrato 4, el 7,1% corresponde a estrato 5, y el 2,7% corresponde a estrato 6.²⁰

Para los casos puntuales de Floridablanca y Bucaramanga, ciudades donde está ubicado Autoservicio súper siete plus la siguiente es la composición de la población:

²⁰ PORTAFOLIO Distribuidos colombianos estratos sociales [en línea] disponible en: <http://www.portafolio.co/tendencias/distribuidos-colombianos-estratos-sociales-57300>

Tabla 7. Demografía total por estrato

DEMOGRAFIA TOTAL POR ESTRATO							
ESTRATO	BARRIOS	EDIF	APTOS	UNIF	VIVIENDAS	COMERCIO	POBLACION
SIN ESTRATO	4	-	-	661	661	157	4.759
ESTRATO 1	6	-	-	5.904	5.904	1.167	41.746
ESTRATO 2	33	-	-	37.831	37.831	8.012	293.807
ESTRATO 3	29	39	2.790	29.289	32.079	19.630	206.559
ESTRATO 4	26	300	16.228	25.115	41.343	9.611	168.979
ESTRATO 5	5	61	6.915	1.389	8.304	1.022	27.434
ESTRATO 6	7	211	7.514	2.466	9.980	3.111	33.563
TOTAL	110	611	33.447	102.655	136.102	42.710	776.847

DEMOGRAFIA POR ESTRATO BUCARAMANGA							
ESTRATO	BARRIOS	EDIF	APTOS	UNIF	VIVIENDAS	COMERCIO	POBLACION
SIN ESTRATO	4	-	-	661	661	157	4.759
ESTRATO 1	6	-	-	5.904	5.904	1.167	41.746
ESTRATO 2	28	-	-	17.880	17.880	4.388	142.796
ESTRATO 3	25	16	95	20.406	20.501	16.654	131.698
ESTRATO 4	25	292	15.428	24.212	39.640	9.429	159.941
ESTRATO 5	3	9	833	1.164	1.997	400	9.366
ESTRATO 6	6	191	6.616	2.466	9.082	3.110	30.761
TOTAL	97	508	22.972	72.693	95.665	35.305	521.067

DEMOGRAFIA POR ESTRATO FLORIDABLANCA							
ESTRATO	BARRIOS	EDIF	APTOS	UNIF	VIVIENDAS	COMERCIO	POBLACION
SIN ESTRATO	-	-	-	-	-	-	-
ESTRATO 1	-	-	-	-	-	-	-
ESTRATO 2	5	-	-	19.951	19.951	3.624	151.011
ESTRATO 3	4	23	2.695	8.883	11.578	2.976	74.861
ESTRATO 4	1	8	800	903	1.703	182	9.038
ESTRATO 5	2	52	6.082	225	6.307	622	18.068
ESTRATO 6	1	20	898	-	898	1	2.802
TOTAL	13	103	10.475	29.962	40.437	7.405	255.780

Del total de la población colombiana en 2014, el 26% compraba en los tres retailers principales (Éxito, Cencosud y Olímpica), el 21% lo hacía en mini mercados y el 53% lo hace en mercados tradicionales como las tiendas de barrio; de acuerdo a lo indicado por fenaltiendas la clase media aun no migra al consumo de grandes superficies, porque todavía no cuenta con la posibilidad de desplazarse cómodamente hacia estos retailers.²¹.

²¹ FENALCO [en línea] disponible en: www.fenalco.com, PROCHILE Colombia supermercados 2014 [en línea] disponible en: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1423829908CANAL_Colombia_Supermercados_2014.pdf

Según Nielsen, en cuanto al comportamiento de los canales incluidos en la canasta el canal tradicional lidera en el país con el 48% de las ventas en 2016 y con un crecimiento del 6,4% respecto al año anterior, en importancia los supermercados independientes ocupan el 4 lugar posicionándose con el 9% de importancia; este se caracteriza por ser un canal de conveniencia; los alimentos son una de las categorías que impulsaron el crecimiento, las regiones que más han aportado al crecimiento son Antioquia, Oriente y Pacífico, las cuales se han expandido por la participación de la tienda tradicional y los supermercados independientes²²; es importante resaltar que una de las tendencias del retail en América Latina que está marcando pauta hoy día es el crecimiento de los canales en formatos de conveniencia.

En Colombia el sector de supermercados, aún está en etapa de desarrollo, a través de la compra o creación de supermercados pequeños por parte de los mayores competidores y la apertura de puntos de venta, las ciudades intermedias son las predilectas, esto se hace a través de creación de nuevos formatos.²³

“Una de las grandes oportunidades que tiene este canal de distribución minorista es la proximidad a los hogares urbanos. Los estudios de Fenalco y de Nielsen muestran que es en Colombia donde los consumidores valoran con más intensidad el factor cercanía al momento de decidir el lugar de compra. En varias categorías de productos las grandes cadenas han perdido cuota de mercado a expensas de los mini mercados o supéretes: tal es el caso de los aceites vegetales. El 74% del volumen total de gaseosas consumido al interior de los hogares se compra en tiendas de barrio, el 14% en mini mercados independientes

²² NIELSEN Categorías de alimentos valorize la canasta Nielsen
<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Categoria-de-alimentos-valoriza-la-canasta-Nielsen.html>

²³ PROCHILE Op. Cit.

y sólo el 5% en grandes superficies. Esto muy ligado al hecho de que el 65% es consumido dentro de los estratos 2 y 3”.²⁴

A continuación la opinión de los consumidores respecto a los atributos que se tienen en cuenta en el momento de decidir donde se compra:

Tabla 8. Opinión de los consumidores respecto a los atributos

Proximidad	79
Precios bajos	64
Promoción oferta	40
Servicios	1
Calidad de productos	6

Fuente: Fenalco

“Desde 2010 se puso de manifiesto que las cadenas minoristas se enfocarán en los formatos pequeños, que atienden a poblaciones pequeñas o ubicadas en las zonas residenciales de las ciudades. Estudios realizados en México revelan que estos formatos son más rentables que los formatos tipo hiper. Sin embargo, un gran obstáculo para el auge de las llamadas de tiendas de conveniencia en ciudades como Bogotá tiene que ver con el alto canon de arrendamiento para locales comerciales, que retrasa la consecución del punto de equilibrio. Walmart de México y Centroamérica genera el grueso de sus ventas en los formatos pequeños. En promedio para los dos últimos años, este gigante del supermercado generó el 36% de sus ventas a través de las bodegas y tiendas de descuento, que son tiendas austeras que ofrecen mercancía básica, alimentos y artículos para el hogar. La cifra es superior a 20.9% que genera el formato de hipermercados, o a 26.5% de los clubes de precios, que opera bajo la marca Sam’s Club en México y ClubCo en Centroamérica. Y es que la tendencia es que las compras de consumo inmediato se realicen en canales como tiendas de

²⁴ FENALCO [en línea] disponible en: <http://www.fenalco.com.co/contenido/1661>

conveniencia o tradicionales por la cercanía al hogar, que son canales donde se hacen compras de cercanía”.²⁵

Se resalta que el 94% de las compras del sector retail se hacen a proveedores nacionales, solo el 6% de las compras es importado. El 85% de los proveedores son pequeñas y medianas empresas.

Una vez investigado el sector se pretende analizar el perfil de las oportunidades y amenazas presentando al focus group ya que ellos son los que conocen el mercado plenamente y vivencian el día a día de la operación de su empresa a continuación el perfil de oportunidades y amenazas y su impacto en la organización:

Tabla 9. Perfil de oportunidades y amenazas y su impacto en la organización

FACTORES ECONOMICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
Inflación					X			X	
Desaceleración económica actual					X			X	
Crecimiento sector comercio al por menor, renglon alimentos y viveres en general				X					X
Cierre de la frontera Cucuta - Venezuela	X							X	
Aumento en las tasas de interes fijadas por el banco de la república					X			X	
Precios de arriendos de locales para nuevos puntos de venta					X		X		
Llegada de formatos soft discount a Colombia (tienda D1, justo y bueno)					X			X	
Ingreso de habitantes de estratos 2, 3 y 4 en Bucaramanga y			X				X		
Posible reforma tributaria en 2016					X				X
Carga económica laboral actual para las empresas del pais				X					X

²⁵ Ibíd.

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
Interconectividad con empresas		X					X		
Número de habitantes de estratos 2, 3 y 4 en Bucaramanga y Floridablanca (segmento del mercado que se puede atender)	X						X		
Nivel de inseguridad y delincuencia en la zona de influencia						X	X		
Proceso de paz en Colombia			X						X
Demanda laboral, disponibilidad mano de obra para perfiles requeridos por el supermercado				X				X	
Desempleo en las zonas de influencia					X			X	

FACTORES GEOGRAFICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
Cercanía de los puntos de venta al consumidor final	X						X		
Condiciones climáticas de las zonas de influencia		X						X	
Servicio de transporte para las zonas de influencia			X						X

FACTORES POLITICOS Y LEGALES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
Riesgo país			X						X
Normatividad de uso de suelo				X			X		
Plan de ordenamiento territorial				X			X		
Normatividad relativa al transporte de carga					X			X	
Normatividad relacionada con aperturas de nuevos puntos de venta				X					X
Política de estímulo para PYMES		X						X	
Política de seguridad del país						X	X		

FACTORES TECNOLOGICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
Contante cambio de la tecnología				X				X	
Sistemas de comunicación actuales en el mercado	X						X		
Tecnología utilizada por la competencia		X						X	
Infraestructura utilizada por los competidores		X						X	
Desarrollo de internet y comercio electrónico					X			X	

6.3. MATRIZ DOFA DE LA ORGANIZACIÓN

Con fundamento en los análisis realizados anteriormente se realiza la siguiente matriz DOFA:

Tabla 10. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de productos, aproximadamente 6000 referencias de venta • Agresividad para enfrentar a la competencia con precios • Adecuado sistema de distribución, lo que lleva a bajos costos en este ítem • Bajos costos de ventas, por estructura laboral liviana • Buena relación con los proveedores, disponibilidad de productos en términos de tiempo acordes a lo requerido • Estabilidad laboral ofrecida a los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de inventarios, se debe mejorar este indicador con el fin de mejorar el rendimiento de la organización • Falta de sistemas de control de gestión y evaluación de estos • Uso de planes estratégicos • El sistema contable y el sistema comercial son diferentes, no hay interfaz para la contabilidad • No se ha medido la satisfacción del cliente, no hay una adecuada administración de éste • Poca capacidad disponible de endeudamiento

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad en costos y gastos • Las ventas se realizan en efectivo lo que permite contar con buena liquidez • Software utilizado en línea para los puntos de venta (APL) • Nivel de rentabilidad y retorno de la inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay definidas estrategias posventa • No hay plan de capacitación para los empleados, no se ha medido el clima organizacional
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Número de habitantes existentes en el mercado objetivo (2, 3 y 4) • Cierre de la frontera Cúcuta - Venezuela, lo que ha disminuido el contrabando en la zona nororiente colombiana • Formatos de cercanía al consumidor final son los preferidos por el mercado objetivo • La infraestructura utilizada por los competidores directos (tiendas de barrio y otros supételes), en algunos casos no es la adecuada • El renglón de alimentos y víveres en general no se ve golpeado por la recesión económica actual 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegadas de formatos soft discount a Colombia con planes de expansión a ciudades intermedias (tiendas de descuento) • Niveles de inseguridad y delincuencia en los mercados objetivo • Altos precios de arriendos de locales para nuevos puntos de venta • Inflación actual, poco crecimiento económico, incremento de las tasas de interés, aumento en las tasas de desempleo • Desarrollo de internet y comercio electrónico

6.4. ANÁLISIS DOFA DE LA ORGANIZACIÓN

Tomando como soporte la matriz DOFA se procedió a realizar su respectivo análisis el cual busca proponer y diseñar estrategias que lleven a la organización al aprovechamiento de sus fortalezas para potencializar oportunidades y defenderse de las amenazas, igualmente busca la superación de las debilidades y amenazas con los recursos que se cuentan.

Tabla 11. Análisis DOFA de la organización

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Número de habitantes existentes en el mercado objetivo (2, 3 y 4) • Formatos de cercanía al consumidor final son los preferidos por el mercado objetivo • El renglón de alimentos y víveres en general no se ve golpeado por la recesión económica actual • Cierre de la frontera Cúcuta - Venezuela, lo que ha disminuido el contrabando en la zona nororiente colombiana • La infraestructura utilizada por los competidores directos (tiendas de barrio y otros superetes), en algunos casos no es la adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegadas de formatos soft discount a Colombia con planes de expansión a ciudades intermedias (tiendas de descuento) • Niveles de inseguridad y delincuencia en los mercados objetivo • Altos precios de arriendos de locales para nuevos puntos de venta • Inflación actual, poco crecimiento económico, incremento de las tasas de interés, aumento en las tasas de desempleo • Desarrollo de internet y comercio electrónico
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Las ventas se realizan en efectivo lo que permite contar con buena liquidez • Nivel de rentabilidad y retorno de la inversión • Portafolio de productos, aproximadamente 6000 referencias de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la liquidez y el nivel de rentabilidad con el que cuenta la empresa con el fin de llegar a nuevos mercados, sea a través de recursos de inversión o recursos propios, estudiar la posibilidad de asociarse 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de programas encaminados a obtener la lealtad de los actuales clientes • Realizar programa para retención y desarrollo del talento humano de

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Agresividad para enfrentar a la competencia con precios • Adecuado sistema de distribución, lo que lleva a bajos costos en este ítem • Buena relación con los proveedores, disponibilidad de productos en términos de tiempo acordes a lo requerido • Bajos costos de ventas, por estructura laboral liviana • Estabilidad laboral ofrecida a los empleados 	<p>con nuevos inversionistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencializar el portafolio de productos con el fin de que los consumidores nos prefieran no solo por la cercanía • Con la apertura de nuevos puntos buscar nuevas alianzas estratégicas con proveedores con el fin de incrementar ventas y rentabilidad, analizar las alianzas actuales en pro de buscar mejoras de estas 	<p>la organización</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de inventarios, se debe mejorar este indicador con el fin de mejorar el rendimiento de la organización • Falta de sistemas de control de gestión y evaluación de estos • Uso de planes estratégicos • El sistema contable y el sistema comercial son diferentes, no hay interfaz para la contabilidad • No se ha medido la satisfacción del cliente, no hay una adecuada administración de éste • Poca capacidad disponible de endeudamiento financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar plan de fidelización para clientes actuales y consecución de nuevos clientes con el fin de incrementar ventas y disminuir inventarios • Utilización de plan estratégico, encaminado a abrir nuevos puntos de venta en los mercados objetivo (estrato 3, 4), teniendo en cuenta el potencial de la población de estos estratos. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de planes de fidelización y pos venta • Iniciar programas de control operativos que permitan mitigar los hurtos en los puntos de venta • Diseñar planes que permitan la optimización del uso de recursos financieros propios con el fin de evitar endeudamiento externo por costos y capacidad. • Realizar medición de clima organizacional para

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • No hay definidas estrategias posventa • No hay plan de capacitación para los empleados, no se ha medido el clima organizacional 		<ul style="list-style-type: none"> incentivar a los empleados ofreciendo mejoras en aspectos que resulten relevantes en la medición • Iniciar estudio de costos de unificación de programa comercial y contable con el fin de tener mayor control sobre los recursos, consecución y análisis de propuestas

Finalizando el análisis DOFA se hace necesario resaltar que la empresa debe encaminar recursos para su adecuado funcionamiento hacia los siguientes ítems:

- Adecuado manejo de inventarios
- Constitución de sistemas de control con indicadores y seguimiento
- Uso de planes estratégicos que sirvan como soporte para seguimiento a la estrategia y toma de decisiones
- Unificación de sistemas operativos
- Diseño de estrategias encaminadas a ganar la lealtad del cliente y medición de su satisfacción
- Planes de desarrollo de personal

Igualmente debe mantener y realizar las mejoras que sean posibles en los siguientes aspectos:

- Mantener portafolio de productos, revisar si es adecuado incrementarlo

- Sostener y mejorar el actual sistema de distribución de productos lo que permite un manejo adecuado de costos
- Afirmar y mantener las buenas relaciones con los proveedores y encaminarlas a estrategias que permitan la disminución de costos e incremento de ventas
- Monitorear los indicadores de liquidez y rendimiento, con el fin de garantizar que estén en los rangos establecidos y tomar decisiones oportunas cuando lo anterior no se de

6.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD DE ALLAN J ROWE

El análisis de vulnerabilidad busca identificar los factores de los cuales depende la organización y evaluar las consecuencias que puede traer a ésta si ocurre algo que lo afecte, lo anterior con el fin de valorizar el impacto que traería a la empresa y revisar la capacidad de reacción con la que se cuenta; lo anterior ayudará a la formulación de estrategias a corto y largo plazo. A continuación el diagrama de vulnerabilidad de Autoservicio Súper Siete plus, se aclara que los impactos y la capacidad de reacción están valorados de 0 a 10 siendo 0 aquel donde no hay capacidad de reacción y 10 donde existe una capacidad de reacción total; así mismo la probabilidad de ocurrencia se evalúa de 0 a 1 a mayor valor mayor será la probabilidad de ocurrencia; se toman 4 grados de vulnerabilidad, grado 1 significa que la empresa esta indefensa frente a la amenaza, grado 2 está en peligro, grado 3 está preparada, grado 4 son amenazas moderadas frente a las que la empresa tiene muy poco que hacer:

Tabla 12. Análisis de vulnerabilidad

Puntual, Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza (0-10)	Probabilidad de ocurrencia (0-1)	Capacidad de reacción (0-10)	Grado de vulnerabilidad
Incremento de inventarios	Baja liquidez, baja eficiencia, disminuye el resultado financiero de la empresa	8	0,5	8	III
Límite de endeudamiento financiero	No existirá capacidad de reacción para ocurrencias, falta de liquidez, no se contara con dineros propios para inversión	5	1	8	II
Estabilidad de costos y gastos	Se puede ver disminuido el margen operacional y no operacional, disminuye la rentabilidad de la empresa	7	0,3	10	III
Disminución habilidad y capacidad para competir con precios	Pérdida de mercado, incremento de inventarios, perdida de liquidez	8	0,7	10	II
Incremento de costos de distribución y de ventas	Disminución de margen operacional	5	0,5	10	III
Deterioro relaciones proveedor - empresa	Disponibilidad de productos no inmediata, aumento en el costo de productos, disminución de la rentabilidad, disminución de descuentos comerciales, incremento costos de	8	0,3	8	III

Puntual, Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza (0-10)	Probabilidad de ocurrencia (0-1)	Capacidad de reacción (0-10)	Grado de vulnerabilidad
	distribución				
Disminución agresividad para enfrentar a la competencia	Pérdida de mercado, incremento de inventarios, perdida de liquidez	8	0,5	10	III
Terminación de contrato de arrendamiento locales	Cierre de punto de venta, pérdida de mercado	10	0,2	5	IV
Comunicación y control gerencial deficiente	Falta de medición y seguimiento a estrategias, evaluación deficiente de resultados, procesos deficientes	7	0,5	10	III
Alta rotación de personal	Personal no capacitado en puntos de venta, reprocesos, perdida de cultura organizacional	6	0,5	8	III
Disminución de ventas	Incremento de inventarios, disminución de liquidez	9	0,2	8	III
Obsolencia de la tecnología utilizada	Información sobre la operación no oportuna y exacta	6	1	10	II
Disminución de la rentabilidad	Falta de capital para proyectos futuros, disminución acceso a capital	8	0,5	8	III

Puntual, Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza (0-10)	Probabilidad de ocurrencia (0-1)	Capacidad de reacción (0-10)	Grado de vulnerabilidad
Incremento de hurtos en puntos de venta, inseguridad	Disminución de la rentabilidad	8	1	7	II
Llegada de formatos express a zonas de influencia	Pérdida de mercado, disminución de ventas	4	0,5	7	III
Incremento de la inflación, recesión económica	Disminución de ventas, pérdida de liquidez, incremento de inventarios, incremento de costos y gastos	8	0,2	8	III

En la tabla inferior se muestra la valorización de los impactos

Tabla 13. Valorización de los impactos

INDEFENSA	EN PELIGRO
	Límite de endeudamiento financiero Disminución habilidad y capacidad para competir con precios Obsolencia de la tecnología utilizada Incremento de hurtos en puntos de venta, inseguridad
VULNERABLE	PREPARADA
Terminación de contrato de arrendamiento locales	Incremento de inventarios Estabilidad de costos y gastos Disminución agresividad para enfrentar a la competencia Incremento de costos de distribución y de ventas
	Deterioro relaciones proveedor - empresa Comunicación y control gerencial deficiente Alta rotación de personal Disminución de ventas Disminución de la rentabilidad Llegada de formatos express a zonas de influencia Incremento de la inflación, recesión económica

Como conclusión se muestra que la empresa es vulnerable si se terminan los contratos de arrendamientos de locales, ya que no por no se propios es un riesgo latente, que se puede mitigar con cláusulas legales y de duración dentro de los contratos; adicionalmente debe prestar principal atención al tema del endeudamiento financiero que se encuentra para el periodo del presente análisis alto, a la modernización de la tecnología y a realizar acciones encaminadas a tener mayor seguridad en los puntos de venta.

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PROYECTOS ESTRATÉGICOS Y PLANES DE ACCIÓN

7.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se enumeran los objetivos estratégicos de la empresa Autoservicio Súper Siete Plus, los cuales serán la base para la definición y diseño de las estrategias corporativas para los próximos tres años y están encaminados a cumplir con el objetivo mega y a desarrollar los aspectos a mejorar encontrados en el análisis interno.

1. Objetivo encaminados al crecimiento:

- Crecimiento del mercado objetivo, a través de aperturas de 1 nuevo punto de venta en los años 2017, 2018, 2019.

Este objetivo se encuentra alineado con el objetivo mega para los próximos 3 años, en cuanto apertura de 3 nuevos puntos de venta y estrategia DO 2.

2. Objetivo financiero:

- Incrementar el margen neto en 2 puntos porcentuales para el año 2017.

Este objetivo se encuentra alineado con el objetivo mega para los próximos 3 años, en cuanto a incremento de rentabilidad y estrategia FO 1.

3. Objetivo de mercadeo:

- Incrementar las ventas por punto de venta en un 10% por año (2017 al 2018)

Este objetivo se encuentra alineado con las estrategias: FA 1 y 2, DO 1, DA 1

4. Objetivo enfocado al recurso humano:

- Mejorar la productividad de las personas en la organización en un 25% para el 2018, esto servirá para que el personal se sienta identificado con la misión y estrategias de la empresa.

Este objetivo se encuentra alineado con las estrategias FA 3, DA 4

5. Objetivo enfocado a la mejora de la operación:

- Consolidar los sistemas operativos que maneja en la actualidad la compañía para el año 2018

Este objetivo se encuentra alineado con la estrategia DA 5

6. Objetivos enfocados a la dirección y gestión:

- Diseñar un sistema de control de gestión para el año 2016 con el fin de tomar decisiones oportunas que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos

7.2. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes proyectos son el resultado de analizar las opciones estratégicas de la compañía, estos llevaran al cumplimiento de los objetivos planteados en el punto anterior y por consiguiente al objetivo mega, y a la visión empresarial. Cabe resaltar que del desarrollo de los proyectos son el factor éxito de la empresa en las metas propuestas; así mismo éstos pretenden consolidar fortalezas, presentar acciones de mejoras, aprovechar las oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.

1. Disminución de costo de ventas y gastos, Área responsable: Finanzas:

Este proyecto esta direccionado a cumplir con el objetivo financiero de la empresa, se requiere que se analicen las diferentes variables que componen el costo de ventas con el fin de buscar aumentar el margen bruto, en este punto se pueden analizar diferentes campos como rentabilidades por líneas de producto, descuentos otorgados por volumen de compras por parte de los proveedores, alianzas establecidas con terceros por compras, entre otros; las variables de gastos operacionales y no operacionales también deben ser analizadas en busca de optimización y de ser posible reducción de éstas, lo anterior para lograr incrementar el margen de rentabilidad que en la actualidad maneja la empresa y de esta forma participar en la consecución del objetivo mega de la empresa.

2. Estudio de posibles ubicaciones para nuevos puntos de venta, Área responsable: comercial y mercadeo:

Este proyecto se encuentra encaminado a alcanzar el objetivo de crecimiento propuesto por la compañía, se centra básicamente en realizar estudios de mercadeo en posibles áreas de influencia con el fin de escoger de forma acertada las ubicaciones de los próximos puntos de venta de Súper Siete.

3. Diseño de programas de fidelización de clientes: Área responsable: Comercial y mercadeo:

Este proyecto busca ejecutar los objetivos del área de mercadeo, concentrados en lograr la fidelización de los clientes, lo anterior se debe realizar creando y aplicando estrategias encaminadas a que el cliente tenga una razón para comprar en súper siete y una razón para siempre volver, del éxito de estos programas depende el mantener y hacer crecer el volumen de ventas que en la actualidad se maneja, igualmente se deberá implementar una forma de medición de satisfacción del cliente lo anterior para que los resultados de ésta sirvan como guía para reforzar los programas de fidelización creados.

4. Realizar medición de clima organizacional y diseño de plan de capacitación a empleados: Área responsable: Administración

Este proyecto se encuentra dirigido a ejecutar el objetivo estratégico enfocado al recurso humano de la organización, se busca estimular, capacitar, motivar, al personal de la empresa con el fin de que sea participe y pieza fundamental en el desarrollo de la misión y visión de la empresa, teniendo siempre un desempeño destacado y caracterizado por su sentido de compromiso hacia el logro de los objetivos de la compañía.

5. Unificación del sistema contable, comercial y de inventarios: Área responsable: operaciones

Con este proyecto se lograra el cumplimiento del objetivo enfocado a la mejora de la operación, el tener unificados los sistemas que en la actualidad maneja la empresa ayudará a la exactitud y oportunidad de la información, así mismo se tendrá mayor control sobre la totalidad de las operaciones de la empresa lo que contribuirá al seguimiento y a la toma de decisiones oportunas.

6. Estructuración de procedimientos: Área responsable: operaciones

Con este proyecto se pretende que la operación de Súper Siete se encuentre documentada, esto con el fin de crear y mantener controles internos que contribuyan a la gestión, a la mejora del desempeño y a la evaluación del recurso humano de organización; el tener procedimientos también contribuirá a la creación de indicadores internos que permitan monitorear, evaluar y mejorar la operación de la empresa; estos servirán para tener una visión global de la compañía; se recomienda iniciar con la estructuración de los procesos críticos del negocio: aquellos relacionados con los inventarios, esto incluye compras, ventas, hurtos, averías, devoluciones, y almacenamiento.

A continuación se muestra la matriz de correlación de los proyectos estratégicos con los objetivos de la empresa:

Tabla 14. Matriz de correlación de los proyectos estratégicos con los objetivos de la empresa

Objetivos estratégicos / Proyectos estratégicos	Objetivo 1 Encaminado al crecimiento	Objetivo 2 Financiero	Objetivo 3 Mercadeo	Objetivo 4 Recurso humano	Objetivo 5 Operación	Objetivo 6 Dirección y gestión
1. Disminución del costo de ventas y gastos		X				
2. Estudio de posibles ubicaciones para nuevos puntos de venta	X					
3. Diseñar programas de fidelización de clientes, pos venta y medición de satisfacción.			X			
4. Realizar medición de clima organización y diseño de programa de capacitación a empleados				X		
5. Unificación sistema contable, comercial e inventarios					X	
6. Estructuración de procedimientos, dando prioridad a lo relacionado con manejo de inventarios					X	X

Con la matriz anterior podemos evidenciar la consistencia que existe entre los proyectos estratégicos y los objetivos de la organización.

7.3. PLANES DE ACCIÓN

Una vez definidos los proyectos estratégicos de Autoservicio Súper siete y relacionados estos con los respectivos objetivos de la empresa, se procede a describir el cómo se realizarán los proyectos, esto es un listado de tareas o actividades que permiten desarrollar cada proyecto, a continuación se muestran tablas donde se describen los estrategias las cuales no son otra cosa que tareas a realizar por cada proyecto y el área responsable de su ejecución:

Tabla 15. Proyecto N 1: Disminución del costo de ventas y gastos

N	Estrategias	Área Responsable
1	Revisión de actuales rentabilidades por líneas de producto y definir si se fijan nuevas o se mantienen las rentabilidades actuales	Comercial
2	Revisión de tasas de interés actuales pagadas por obligaciones financieras encaminando a revisar restructuración de deuda con tasas más baratas	Financiera
3	Elaboración de presupuesto de costos y gastos, en busca de la revisión y optimización de éstos	Financiera consolida - Todas realizan
4	Revisión de plazos actuales de pago a proveedores, buscando el incremento de días pago con el fin de recurrir en menor grado a la financiación externa	Financiera
5	Diseño de herramienta que permita la evaluación de descuentos comerciales otorgados (descuento vs costo de dinero para casos de descuento por pronto pago, descuento vs costo de inventario para los descuentos otorgados por volumen de ventas), evaluar los descuentos que se tienen en la actualidad con el fin de mantener, buscar mejoras en puntos porcentuales o eliminar	Comercial

El objetivo financiero apunta al incremento del margen neto; con las estrategias planteadas en la tabla anterior se busca que se revisen aspectos que dan un aporte fundamental a los resultados como lo son: rentabilidades por líneas de

producto siendo este un punto de vital importancia no solo por el aporte que da a los resultados si no por la sensibilidad que tiene el precio frente al cliente;

Revisión de tasas de interés: este proyecto se plantea teniendo en cuenta el alto grado de endeudamiento que presenta la organización y que en el tiempo de desarrollo del presente plan estratégico no se contempla disminuir el endeudamiento actual, por esta razón se le debe apuntar a la disminución del costo de la deuda el cual está en un 19,95% lo que se pretende es poder bajar este indicador con el fin de obtener una mayor utilidad;

Elaboración de presupuesto de costos y gastos: la finalidad de la elaboración del presupuesto es poder dar un acompañamiento y que la compañía cuente con una herramienta constante para revisión de las políticas y estrategias que finalmente se ven reflejadas en los resultados financieros, el presupuesto permitirá monitorear y realizar acciones correctivas siempre encaminados al logro del objetivo financiero así como prever los resultados de la empresa en el escenario planteado, la empresa debe generar compromisos con la elaboración de un presupuesto anualmente;

Revisión de plazos actuales de pago a proveedores: en la medida que se logre ampliar el plazo de pago a proveedores la empresa aumentará su capital de trabajo y tendrá que recurrir en menor grado a fuentes de financiación externas las cuales tienen un impacto directo en los resultados;

Evaluación de descuentos comerciales condicionados: Los ingresos por este concepto equivalen al 2,35% de la ventas, lo que hace que su participación en el resultado sea un aspecto relevante y que merezca una constante evaluación y monitoreo, se busca que la empresa busque mejorar la participación de este concepto en los resultados sin afectar rubros de vital importancia que afectan directamente el capital de trabajo como días de inventarios o días de pago a proveedores y acreedores.

Tabla 16. Proyecto 2: Estudio de posibles ubicaciones para nuevos puntos de venta

N	Estrategias	Área Responsable
1	Revisión de barrios en las ciudades objetivo con números de habitantes, estratos, de acuerdo a esto escoger mercados objetivo (barrios estratos 3 y 4 con mayores números de habitantes) para posibles ubicaciones	Mercadeo
2	Estudio de mercado enfocado a número de tiendas de conveniencia en las zonas escogidas	Mercadeo
3	Revisión de posibles ubicaciones en sectores escogidos, análisis de costos de arriendo en puntos estratégicos	Mercadeo
4	Elaboración proyecciones de ventas y costos de nuevos puntos	Comercial
5	Presentación a junta directiva de posibles ubicaciones	Mercadeo
6	Estudio que factibilidad de hacer franquicias con la marca "Súper Siete"	Mercadeo

El objetivo de crecimiento esta direccionado a que se haya realizado apertura de 3 puntos de ventas finalizando el año 2019; para lograr esto la empresa debe realizar acciones encaminadas a la búsqueda y conocimiento del mercado; la ubicación es un factor clave de éxito para este tipo de formatos por este motivo se plantearon las estrategias descritas en la tabla anterior y que a continuación se explican: Revisión de barrios en ciudades objetivo: la finalidad de esta estrategia es poder contar con una base de datos que permita identificar barrios con altos números de habitantes donde predomine la compra en las tiendas de barrio o superetes, en el análisis externo se evidencia que estos son barrios estratos 2, 3 y 4, pero se va a dar un enfoque al estrato 3 y 4 por el nivel de ingresos de los habitantes; Estudios de mercado en zonas preseleccionadas: se busca con esta estrategia enfocarse en conocer el número de tiendas de conveniencia por sector, esto es un buen indicador ya que en zonas donde por ejemplo existan muchas tiendas de barrio existen grandes posibilidades de que la entrada de un superete tenga éxito, de igual forma el movimiento financiero y de tráfico que estas puedan tener así como las preferencias de los habitantes del sector; Revisión de posibles

ubicaciones y análisis de costos de arriendo en sectores escogidos: una vez se cuente con el estudio de mercado de las zonas preseleccionadas inicialmente se debe realizar un estudio de disponibilidad de predios en arriendo y sus respectivos costos, es importante resaltar que una de las principales dificultades que vive el sector son los altos costos de los arriendos de los locales para este tipo de negocios; finalmente se debe realizar una proyección de ingresos y costos por ubicación preseleccionada teniendo en cuenta los factores encontrados tanto en el estudio de mercado, como costos de arriendos, lo anterior con el fin de analizar y comparar cuales de las ubicaciones seleccionadas aportan un resultado financiero por metro cuadrado óptimo que contribuya al crecimiento de la empresa; Finalmente se realizará presentación ante la junta directiva de los aspectos relevantes del mercado vistos desde el punto comercial y financiero con el fin de que sea ésta quien decida la ubicación adecuada para el punto de venta; dentro de las estrategias de crecimiento también se plantea realizar un estudio de factibilidad para venta de franquicias el cual de resultar viable podrá implementarse, y facilitará el crecimiento de la empresa

Tabla 17. Proyecto 3: Diseñar programas de fidelización de clientes, pos venta y medición de satisfacción del cliente

N	Estrategias	Área Responsable
1	Revisión recursos tecnológicos con los que se cuenta y capacidades de estos	Mercadeo
2	Revisión bases de datos actuales; establecer si los datos actuales son suficientes o se requiere complementar la información actual, de ser positivo el último punto se debe proceder a la complementación de la información	Mercadeo
3	Escoger el universo al que aplicarían beneficios de fidelización, identificación de aspectos en los que basan su fidelidad nuestros clientes	Mercadeo - debe hacerse con comercial
4	Definir programa de fidelización y pos venta: programas de recompensa (cupones de descuento), de trato preferencial, de puntos (en la actualidad existe, potencializarlo), de creación de eventos y vínculos	Mercadeo

N	Estrategias	Área Responsable
	emotivos	
5	Definición de mecanismos para medir satisfacción del cliente y periodicidad	Mercadeo
6	Solicitud de recursos tecnológicos faltantes para implementación de programas (si aplica)	Mercadeo
7	Diseño de procedimientos para implementar programa escogido	Mercadeo
8	Socialización e implementación de plan de fidelización y medición de satisfacción de los clientes	Mercadeo

El objetivo de mercadeo es incrementar las ventas en los puntos existentes en un 10% por año; para lograr lo anterior se plantea el diseño de programas de fidelización de clientes que cuenta con las estrategias descritas en la tabla anterior: Revisión de los recursos tecnológicos con los que la empresa cuenta en la actualidad: para implementar cualquier plan de incentivos y de fidelización se hace necesario contar con recursos tecnológicos que faciliten el desarrollo y el control de los planes de fidelización, por esta razón se inicia realizando una evaluación de las herramientas tecnológicas actuales con el fin de tener certeza acerca de los recursos con los que contamos y que podemos utilizar en los planteamientos posteriores; Revisión de bases de datos: se busca establecer si la información que se encuentra en la base de datos es suficiente para los diseños de planes de fidelización o si se requiere complementar, también se busca contar con el mayor universo posible de clientes creados de tal forma que se pueda conocer datos relevantes en el momento de hacer la compra como segmentación, preferencias, entre otros; Escoger el universo al que aplicarían los beneficios de fidelización: este punto hace referencia a la segmentación de clientes, se debe definir si se va a lanzar un único programa para todos los clientes o si de acuerdo a ciertas características se agrupan y se crean beneficios de acuerdo al grupo al que pertenezcan; Definir programa de fidelización y posventa: lo anterior define el mecanismo que se va a utilizar para fidelizar este ya es el plan de beneficios como tal; Definición de mecanismos para medir la satisfacción del cliente: se debe

buscar la herramienta que permita a la empresa conocer la percepción del cliente y la periodicidad en la que se aplicaría, lo anterior con el fin de fortalecer o tomar acciones correctivas en los planes de fidelización, servicio al cliente y todo lo relacionado con la operación del negocio que perciba nuestro cliente; Solicitud de recursos tecnológicos faltantes: este punto se da si aplica, es decir si realizada la evaluación de los recursos actuales y diseñados los programas de fidelización así como las herramientas de medición se identifica que los recursos tecnológicos son suficientes no habría lugar a esta estrategia de lo contrario si se deben buscar los complementos tecnológicos que cumplan con los requerimientos operativos y se ajusten al presupuesto destinado para tal fin; Diseño de procedimiento y socialización del programa: hace referencia a la documentación de los planes como ejemplo reglamentos; socialización hace referencia a la estrategia de comunicación que debe efectuar la empresa tanto a nivel interno como de cara al cliente para poner en marcha los programas diseñados.

Tabla 18. Proyecto 4: Realizar medición de clima organizacional y diseño de programa de capacitación a empleados

N	Estrategias	Área Responsable
1	Escoger instrumento de medición de clima organizacional a aplicar	Administración
2	Proceso de sensibilización a empleados	Administración
3	Aplicación de encuestas, tabulación de resultados	Administración
4	Diseñar planes de acción encaminados a atacar las debilidades resultantes de la medición de clima organizacional	Administración
5	Identificación y jerarquización de necesidades de capacitación	Administración
6	Diseño de programa de inducción para personal nuevo	Administración
7	Diseño de programas de capacitación general y por puesto de trabajo	Administración
8	Ejecución y evaluación de programa de capacitación (se debe hacer durante y después de la implementación)	Administración

El objetivo de recurso humano es incrementar la productividad de las personas en la organización lo cual se ve reflejado finalmente en el resultado financiero de la empresa; para esto se plantean dos grandes ejes que son la medición del clima organizacional que me permita conocer en donde estoy y tomar acciones correctivas con el fin de tener un recurso humano motivado y enfocado con la estrategia y el diseño de programas de capacitación que permita fortalecer, instruir y formar al recurso humano lo anterior se hará teniendo en cuenta las siguientes estrategias:

- Escoger instrumento de medición de clima a utilizar: se debe encontrar una herramienta que se ajuste a la operatividad de la empresa y que permita identificar puntos clave de la organización dando importancia a lo que es más relevante para ésta;
- Proceso de sensibilización de empleados: hace referencia a mecanismos utilizados para concientizar al empleado de la importancia de una respuesta objetiva y sincera cuando se aplique el instrumento de medición así como que conozca qué es, para que se utiliza y los objetivos de la medición de clima organizacional;
- Aplicación de encuestas y tabulación de resultados: es la programación para que todos los empleados respondan el instrumento de clima y tabulación de resultados hace referencia a la agrupación de respuestas de tal forma que muestre a la dirección de la empresa los resultados y tendencias agrupados, una vez se tenga esto se deben diseñar planes de acción encaminados a la mejora del clima organizacional en estos planes se puede trabajar en el fortalecimiento de puntos relevantes así como en atacar debilidades que se detectaron en la medición;
- Identificación y jerarquización de necesidades de capacitación: por área se deben identificar las necesidades de capacitación del personal con el fin de mejorar la productividad y a su vez se debe dar nivel de importancia a éstas;
- Diseño de programa de inducción para personal nuevo: en la actualidad no existe se debe diseñar un programa el cual permita que el recurso humano que ingresa a la organización conozca y se identifique con la cultura organizacional y con las funciones propias de su cargo de tal forma que lo ejerza de manera eficiente y que el proceso de capacitación y alineación con la estrategia sea continuo;
- Diseño de programas de capacitación general y por puestos de

trabajo: se deben identificar temas que debe conocer toda la organización y que contribuyan con el desarrollo de la misión como por ejemplo servicio al cliente, a su vez por cada puesto de trabajo de los puntos de venta (cajeras, surtidores, entre otros) se debe diseñar un programa que permita brindar herramientas para realizar de forma eficiente el trabajo y que contribuyan con la estrategia de la empresa; Ejecución e implementación del programa de capacitación: hace referencia a poner en marcha el programa de acuerdo a la temática y prioridades dadas, es importante que este programa siempre este en un ciclo continuo con el fin de que todos los niveles de la organización estén constantemente alineados con la estrategia.

Tabla 19. Proyecto 5: Unificación sistema contable, comercial e inventarios

N	Estrategias	Área Responsable
1	Revisión si alguno de los sistemas actuales pueden absorber el otro sistema	Operaciones
2	Adquisición del software	Operaciones
3	Implementación software	Operaciones

Observación: este proyecto lo liderara el área de operaciones pero todas las áreas de la empresa deben involucrarse y participar en éste.

El objetivo busca consolidar los sistemas operativos que maneja la empresa, esto se lograra a través del desarrollo del proyecto de unificación del sistema contable, comercial e inventarios; una vez la empresa cuente con un solo sistema ésta lograra ser más eficiente, exacta y oportuna en el manejo de la información; como estrategias para el desarrollo del proyecto se plantea: Revisión de si alguno de los sistemas actuales pueden absorber al otro: es el primer punto que hay que tener en cuenta si alguno de los sistemas que se manejan en la actualidad puede brindar el desarrollo de la operación completa estaríamos frente a un escenario ideal ya que facilitaría la adquisición, implementación y capacitación teniendo en cuenta que solo habría que hacer esta labor con el área a la que se le cambiaría el

programa, si los dos sistemas pueden operar de forma completa se debe definir cual ofrece las mejores soluciones, posteriormente esta la adquisición del software: compra de licencias; y finalmente nos encontramos con la estrategia de implementación que abarca desde parametrizaciones hasta capacitación de empleados.

Tabla 20. Proyecto 6: Estructuración de procedimientos

N	Estrategias	Área Responsable
1	Identificación de procesos de la empresa	Operaciones
2	Documentación de procesos	Operaciones
3	Construcción de mapas de procesos de la organización y socialización de procesos	Operaciones

Con este último proyecto se busca documentar, crear y mantener controles internos que contribuyan a la gestión de la empresa, así como que todos los niveles de la organización conozcan la operatividad y esta se encuentre documentada; lo anterior contribuye con la evaluación y la mejora de la operación actual; Identificación de los procesos de la empresa hace referencia a listar cada uno de los procesos de la organización en todos los niveles, Documentación de procesos: hace referencia a documentar el paso a paso del cómo se realizan los procesos y finalmente construcción de mapas de procesos y socialización: hace referencia a graficar y dar a conocer el método de ejecución de los procesos, las áreas que participan en su ejecución, identifica pasos, acciones y decisiones.

Ya establecidos los proyectos, las estrategias para alcanzarlos y los responsables se fijan fechas de ejecución, posibles acciones a realizar para lograr la estrategia básica, meta para cada plan de acción y recursos necesarios para el desarrollo de éstos, a continuación se relacionan por cada proyecto estos aspectos, los cuales servirán como base para el seguimiento y evaluación durante y al concluir el plan estratégico:

Tabla 21. Planes de acción Proyecto 1. Disminución del costo de ventas y gastos

PROYECTO N 1: DISMINUCIÓN DEL COSTO DE VENTAS Y GASTOS							
Tiempo estimado para el desarrollo del proyecto: 6 meses							
Responsable: Área financiera (2, 3, 4) Área comercial (1, 5)							
N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
1	Revisión de actuales rentabilidades por líneas de producto y definir si se fijan nuevas o se mantienen las rentabilidades actuales	Listar cada una de las líneas de productos actuales (alimentos, bebidas, útiles de aseo personal y hogar, bebes) si es posible subcategorizar estas líneas, comparar márgenes que se están manejando en la actualidad y posibles modificaciones de márgenes con sus respectivos impactos (precio frente a la competencia directa, pérdida de mercado o si no tendría impacto), puesta en marcha	01/10/2016	31/12/2016	Asegurar que las rentabilidades por productos son óptimas y convenientes, incrementar un min 1% las rentabilidades actuales	Humanos (1 persona)	Falta de información sobre precios de competencia directa

N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
2	Revisión de tasas de interés actuales pagadas por obligaciones financieras encaminando a revisar restructuración de deuda con tasas más baratas	Listar obligaciones financieras con las actuales condiciones, calcular la tasa promedio actual, revisar cuales créditos están por encima de la tasa promedio, buscar en el mercado tasas más baratas que la tasa promedio en busca de venta de cartera, para finalmente reestructurar las deudas actuales.	01/11/2016	30/11/2016	Disminuir las tasas de interés de obligaciones financieras actuales	Recursos humano (1 persona)	Que no se consiga en el mercado alguna tasa más competitiva que la tasa promedio de los créditos actuales
3	Elaboración de presupuesto de costos y gastos, en busca de la revisión y optimización de éstos	Elaborar presupuesto de gastos e ingresos por área funcional, consolidar los presupuestos de cada área, analizar posibles reducciones o aumentos en rubros si se requiere modificar, presentar a junta directiva para aprobación presupuesto de costos y gastos	01/07/2016	31/11/2016	Iniciar el manejo de presupuestos de costos y gastos en la actualidad se maneja solo ppto de ventas	Humanos (1 persona por área)	Ninguna

N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
4	Revisión de plazos actuales de pago a proveedores, buscando el incremento de días pago con el fin de recurrir en menor grado a la financiación externa	Listar proveedores actuales en orden de mayor a menor volumen de compras con los respectivos días de pago actuales, solicitar a los proveedores aumento en los días de pago sin que esto afecte el costo de venta, una vez se tenga respuesta fijar para los casos positivos nuevos días pago, buscar otras estrategias para proveedores cuya respuesta no sea positiva	01/10/2016	31/03/2017	Aumentar los días proveedores, que en la actualidad se manejan, el indicador actual está en 43,53 la meta es estar en 60 días	Humanos (1 persona)	Negativa por parte de los proveedores a aumentar los días pago

N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
5	Diseño de herramienta que permita la evaluación de descuentos comerciales otorgados (descuento vs costo de dinero para casos de descuento por pronto pago, descuento vs costo de inventario para los descuentos otorgados por volumen de ventas), evaluar los descuentos que se tienen en la actualidad con el fin de mantener, buscar mejoras en puntos porcentuales o eliminar	Listar actuales descuentos con condiciones, tener claridad sobre costos de manejo de inventarios y costo financiero externo, diseño de herramienta que permita la comparación de los puntos porcentuales otorgados, toma de decisión de eliminar, mantener, o buscar nuevos porcentajes de dto.	01/11/2016	31/12/2016	Incrementar los descuentos comerciales, buscando siempre que no ocasionen costos extras para la empresa	Humanos (1 persona)	Negativa por parte de los proveedores a negociar los porcentajes de descuento.

Al finalizar el desarrollo de éste proyecto la organización deberá haber mejorado su margen neto de utilidad, y habrá generado más valor a los accionistas.

Tabla 22. Planes de acción Proyecto 2: Estudio de posibles ubicaciones para nuevos puntos de venta

PROYECTO 2: ESTUDIO DE POSIBLES UBICACIONES PARA NUEVOS PUNTOS DE VENTA							
Tiempo estimado para el desarrollo del proyecto: 16 meses							
Responsable: Área Comercial (4), Mercadeo (1, 2, 3, 5, 6)							
N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
1	Revisión de barrios en las ciudades objetivo con números de habitantes, estratos, de acuerdo a esto escoger mercados objetivo (barrios estratos 3 y 4 con mayores números de habitantes) para posibles ubicaciones	Obtener información que contenga: barrios de Bucaramanga y su área metropolitana, número de habitantes, estrato, ingreso promedio; una vez se tenga esta información escoger posibles ubicaciones y realizar visitas físicas, listar pro y contras de aspectos fundamentales como seguridad, transporte, logística, entre otros, para finalmente tener un listado de alternativas	01/08/2016	28/02/2017	Tener 9 posibles ubicaciones para los próximos 3 puntos de venta de Súper Siete	Humanos, Financieros (transporte, consecución de información)	Ninguna

N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
2	Estudio de mercado enfocado a número de tiendas de conveniencia en las zonas escogidas	Una vez se tengan las posibles ubicaciones realizar estudio de tiendas de conveniencia (superetes de la zona, metros cuadrados aproximados, números de tiendas de barrio de la zona, metros cuadrados aproximados, ventas aproximadas de tiendas de conveniencia), ordenar la información en archivo que permita su análisis y fácil visualización	01/03/2017	31/05/2017	Contar con información exacta de tiendas de conveniencia en las 9 ubicaciones escogidas	Humanos, Financieros (pagos a externos para estudio de mercados)	Falta de información acerca de ventas promedio de las zonas
3	Revisión de posibles ubicaciones en sectores escogidos, análisis de costos de arriendo en puntos estratégicos	Escoger en los barrios objetivos puntos donde se pueda ubicar la marca, contactar a dueños de puntos para indagar sobre precio de arriendo por metro cuadrado, elaborar archivo resumen con resultados	01/06/2017	30/07/2017	Contar con la información de precio por metro cuadrado de las zonas escogidas	Humanos	No exista disponibilidad de terrenos o locales en las ubicaciones escogidas

N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
4	Elaboración proyecciones de ventas y costos de nuevos puntos	Cada área debe elaborar su presupuesto de ingresos y gastos por metro cuadrado, el área comercial deberá fijar los presupuestos de ventas y rentabilidades por líneas de producto	31/08/2017	30/09/2017	Contar con dato de margen operacional para posibles nuevos puntos	Humanos	Ninguna
5	Presentación a junta directiva de posibles ubicaciones	Elaborar presentación donde consten los datos de las primeras 4 estrategias, formalizar y solicitar aprobación a junta directiva de ubicaciones	01/10/2017	31/10/2017	Escoger 3 ubicaciones para puntos de venta de Súper Siete	Humanos	No aprobación de ubicaciones preseleccionadas
6	Estudio que factibilidad de hacer franquicias con la marca "Súper Siete"	Realizar estudio de factibilidad para vender franquicias con la marca súper siete, lo anterior implica revisión de indicadores financieros, técnicos, operativos.	01/06/2016	31/12/2016	Estudio de factibilidad 100% terminado	Humanos, Financieros (pago a firma para realización del estudio)	Ninguna

Al finalizar este proyecto la organización contará con la definición de las ubicaciones para realizar aperturas de puntos de venta.

Tabla 23. Planes de acción Proyecto 3: Diseñar programas de fidelización de clientes, pos venta y medición de satisfacción del cliente

PROYECTO 3: DISEÑAR PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES, POS VENTA Y MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE							
Tiempo estimado para el desarrollo del proyecto: 10 meses							
Responsable: Área mercadeo							
N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
1	Revisión recursos tecnológicos con los que se cuenta y capacidades de estos	Listar actuales soluciones con las que cuentan los recursos tecnológicos presentes, revisar posibles soluciones adicionales que se puedan tener con la tecnología actual	01/01/2017	31/01/2017	Listado de soluciones ofrecidas por recursos tecnológicos actuales	Humanos (de la empresa y de soporte técnico por parte de proveedor de software) - Tecnológicos	Inconvenientes del proveedor del software para suministrar información

N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
2	Revisión bases de datos actuales; establecer si los datos actuales son suficientes o se requiere complementar la información actual, de ser positivo el último punto se debe proceder a la complementación de la información	Definir qué información se requiere del cliente ej. Nombre, dirección, teléfono, valor compras mensuales, fecha de nacimiento; revisión de base de datos actual vs información requerida; solicitud de complementar base de datos en puntos de venta	01/01/2017	31/06/2017	Base de datos actualizada	Humanos - Tecnológicos	Negativas de personas para suministrar información de acuerdo a los requerimientos legales para manejo de bases de datos, que la tecnología no cuenta con todos los campos requeridos
3	Escoger el universo al que aplicarían beneficios de fidelización, identificación de aspectos en los que basan su fidelidad nuestros clientes	Definir características de clientes para aplicación de beneficios ej. Frecuencia de compra, valor de la compra, cercanía al punto de venta	01/01/2017	31/06/2017	Contar con grupos de clientes según características para elaborar los planes de fidelización	Humanos - Tecnológicos	Ninguna

N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
4	Definir programa de fidelización y pos venta: programas de recompensa (cupones de descuento), de trato preferencial, de puntos (en la actualidad existe, potencializarlo), de creación de eventos y vínculos emotivos	Listar posibles programas de fidelización con sus respectivos beneficios, revisar si se cuenta con la tecnología que facilite el desarrollo de los programas, definir de acuerdo a las características del cliente el programa de fidelización a utilizar, elaborar presupuesto de recursos financieros requeridos y resultados esperados con los programas	01/01/2017	31/06/2017	Contar con dos programas de fidelización definidos	Humanos - Financieros	Recursos financieros presupuestados para desarrollo de programas de fidelización
5	Definición de mecanismos para medir satisfacción del cliente y periodicidad	Listar posibles herramientas para medir satisfacción del cliente (ej. Encuestas), listar beneficios y posibles obstáculos para los mecanismos escogidos, seleccionar mecanismo de medición	01/01/2017	31/06/2017	Contar con un mecanismo para medición de satisfacción del cliente	Humanos - Tecnológicos	En el momento de aplicación la negativa por parte del cliente a suministrar información acerca de su satisfacción

N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
6	Solicitud de recursos tecnológicos faltantes para implementación de programas (si aplica)	Revisión de punto 1 y solicitud de recursos faltantes de acuerdo al desarrollo de los puntos 4 y 5	01/07/2017	31/07/2017	Contar con recursos tecnológicos necesarios para implementación de planes de fidelización y medición de satisfacción de cliente	Humanos - Tecnológicos - Financieros	Costo de desarrollos tecnológicos de requerirse
7	Diseño de procedimientos para implementar programa escogido	Listar y documentar actividades necesarias para el desarrollo de los programas escogidos	01/08/2017	30/08/2017	Contar con 1 procedimiento para plan de fidelización y 1 procedimiento para medición de satisfacción del cliente	Humanos	Ninguna
8	Socialización e implementación de plan de fidelización y medición de satisfacción de los clientes	Una vez se cuente con el desarrollo del punto 7, socializar en todos los niveles de la empresa los planes desarrollados así como la metodología para la implementación	01/09/2017	31/10/2017	Capacitación del 100% del personal en conocimiento de plan de fidelización y medición de satisfacción del cliente	Humanos - Financieros	Tiempo para capacitaciones

Al finalizar este proyecto la organización contara con programas de fidelización y de medición de satisfacción del cliente los cuales permitirán el incremento de las ventas.

Tabla 24. Planes de acción Proyecto 4: realizar medición de clima organizacional y diseño de programa de capacitación a empleados

PROYECTO 4: REALIZAR MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A EMPLEADOS							
Tiempo estimado para el desarrollo del proyecto: 5 meses							
Responsable: Área administrativa							
N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
1	Escoger instrumento de medición de clima organizacional a aplicar	Revisión de posibles instrumentos a utilizar así como los diferentes componentes de clima organizacional con los que cuentan, listar beneficios y posibles limitaciones de los instrumentos, escoger instrumento de medición de clima organizacional a utilizar	01/01/2017	31/01/2017	Contar con 1 instrumento de medición de clima organizacional	Humanos - Financieros	Costo de instrumento escogido por fuera del ppto

N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
2	Proceso de sensibilización de empleados	Definir charlas con empleados, grupos, horarios, facilitador, así como contenido de la información a socializar (qué, cómo y para qué se realiza la medición de clima); comunicar a trabajadores horarios de capacitación, realizar las capacitaciones respectivas	01/01/2017	31/01/2017	100% de personal informado	Humanos	Tiempo para socializaciones
3	Aplicación de encuestas, tabulación de resultados	Impresión de encuestas, definición de horarios para aplicación, comunicación de horarios, aplicación de instrumento, tabulación de resultados	01/02/2017	28/02/2017	100% del talento humano encuestado	Humanos - Tecnológicos - Financieros	No alcanzar la totalidad de las encuestas
4	Diseñar planes de acción encaminados a atacar las debilidades resultantes de la medición de clima organizacional	Definir los grupos de temas en los cuales la organización presenta debilidades, listar posibles soluciones por área con sus beneficios y dificultades, identificar costos de implementación de soluciones para decidir que es viable y que no es viable aplicar	01/03/2017	31/03/2017	1 solución por punto a mejorar de acuerdo a medición de clima organizacional	Humanos - Financieros	Recursos financieros no disponibles para implementar mejoras

N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
5	Identificación y de de jerarquización necesidades capacitación	Listado de temas a capacitar incluir lo resultante de la medición de clima organizacional, iniciando por filosofía empresarial, calificar la importancia de cada tema en el desarrollo de la operación, escoger los temas de mayor importancia	01/03/2017	31/03/2017	Listado de temas a capacitar	Humanos	Ninguno

N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
6	Diseño de programa de inducción para personal nuevo	Definición de temas institucionales que todos los empleados deben conocer, concretar el contenido ej. Filosofía, reglamento interno de trabajo, salud ocupacional; definición de temas por cargo que los empleados deben conocer (concretar contenidos), escoger método para inducción (ej. charlas, recursos tecnológicos), elaboración y socialización del material que se requiera para las inducciones (ej. diapositivas de presentación de empresa), definir fechas en las que se dictaran los programas (ej. 1 vez al mes, una vez ingrese el empleado)	01/03/2017	31/03/2017	Contar con programa de inducción desarrollado	Humanos	Ninguna

N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
7	Diseño de programas de capacitación general y por puesto de trabajo	Con base al punto 5 definir, universo de empleados, contenidos por tema, periodicidad de capacitación, tipo de capacitación (electrónica, presencial, etc.), facilitadores de la capacitación, presupuesto requerido	01/04/2017	30/04/2017	Contar con programas de capacitación definidos	Humanos, financieros	Recursos financieros
8	Ejecución y evaluación de programa de capacitación (se debe hacer durante y después de la implementación)	Puesta en marcha programa de capacitación (programación y ejecución de capacitaciones), evaluación de contenido de capacitación, revisión de aportes a la mejora de la productividad, seguimiento a resultados por puesto de trabajo	01/05/2017	31/12/2018	5 capacitaciones semestrales	Humanos, financieros	Recursos financieros

Al finalizar este proyecto la gerencia contará con las herramientas para mantener un recurso humano capacitado, motivado, comprometido, alineado con la estrategia y en una constante mejora de su productividad.

Tabla 25. Planes de acción Proyecto 5: unificación sistema contable, comercial e inventarios

PROYECTO 5: UNIFICACIÓN SISTEMA CONTABLE, COMERCIAL E INVENTARIOS							
Tiempo estimado para el desarrollo del proyecto: 8 meses							
Responsable: Área operaciones							
N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
1	Revisión si alguno de los sistemas actuales pueden absorber el otro sistema	Listar requerimientos necesarios, solicitar a los proveedores información de cada software, decidir cuál software ofrece la mejor solución	01/09/2017	30/09/2017	Escoger sistema a implementar	Humanos, financieros, tecnológicos	Que ninguno de los actuales sistemas se adapten a los requerimientos de la organización
2	Adquisición software	Solicitud, revisión y aprobación de requerimientos para el sistema escogido (documentación de soluciones y diseños técnicos, requisitos funcionales y técnicos), Solicitud de cotización adquisición e implementación, Aprobación de presupuesto y adquisición software.	10/10/2017	31/10/2017	Adquisición de 1 software	Humanos, financieros, tecnológicos	Recursos financieros y tecnológicos que no brinden soluciones

N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
3	Implementación software	Ajustes a los procesos del negocio, desarrollos, migración de datos, informes (construidos y estándar del sistema), Instalación del nuevo sistema, Realización de pruebas de integración y su aprobación, Diseño y ejecución de planes de transición, Organización de soporte, Capacitación a usuarios, Iniciación, Soporte a los usuarios finales permanente primeros días, mediano y largo plazo, solicitud de planes de mantenimiento a corto y largo plazo.	01/11/2017	30/04/2018	puesta en marcha de software adquirido	Humanos, financieros, tecnológicos	Recursos financiero

Al finalizar este proyecto la organización contara con un único sistema operativo, lo que facilitara el flujo y exactitud de la información.

Tabla 26. Planes de acción Proyecto 6: Estructuración de procedimientos

PROYECTO 6: ESTRUCTURACION DE PROCEDIMIENTOS							
Tiempo estimado para el desarrollo del proyecto: 7 meses							
Responsable: Área operaciones							
N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
1	Identificación de procesos de la empresa, (estratégicos, operativos y de soporte)	Por área definir los procesos, clasificar los procesos en operativos, estratégicos y de soporte	01/01/2017	30/01/2017	Contar con el listado de los procesos de la organización	Humanos	Tiempo requerido para la tarea o recursos financieros para la contratación de quien realice esta labor
2	Documentación de procesos	Conocimiento de cada uno de los procesos por parte de quien los documenta, entrevistas con usuarios, División de los procesos en sub procesos (actividades desarrolladas dentro de casa proceso), Elaboración de diagrama de flujo para los procesos, (en lo posible estos diagramas deben ser cortos y concretos), aprobación por parte del jefe de área de los diagramas de flujo	01/02/2017	30/06/2017	Contar con el 100% de los procesos documentados	Humanos	Tiempo requerido para la tarea o recursos financieros para la contratación de quien realice esta labor

N	Estrategias	Acciones básicas para alcanzar la estratégica	Fecha inicial	Fecha final	Meta	Recursos necesarios	Limitaciones
3	Construcción mapas de procesos de la organización y socialización procesos	Encontrar las relaciones entre los procesos, documentar como es la relación de los procesos, realizar capacitación a empleados para mostrar la relación de los procesos organizaciones y los puntuales por área de trabajo	01/07/2017	31/07/2017	Contar con 1 mapa general de procesos, socializar procesos a empleados	Humanos	Tiempo requerido para la tarea o recursos financieros para la contratación de quien realice esta labor

Al finalizar este proyecto la organización contará con un listado de procedimientos documentado y el personal en todos los niveles conocerá la relación de sus procesos con el resto de la organización.

8. INDICADORES

Con el objetivo de guiar y medir el desarrollo de los objetivos estratégicos y los proyectos y estrategias planteadas; medir posibles desviaciones que se puedan presentar en el logro de lo mencionado anteriormente y verificar que la organización este alineada 100% con el plan estratégico se plantean los siguientes indicadores:

Tabla 27. Indicadores objetivo financiero

INDICADORES OBJETIVO FINANCIERO						
PROYECTO N 1: DISMINUCIÓN DEL COSTO DE VENTAS Y GASTOS						
Nombre	Procedimiento de cálculo	Meta	Frecuencia	Fuente de información	Responsable	Medición
Margen Neto	Utilidad neta/Ventas totales	6,23%	Mensual	Estados financieros	G. Finanzas	Permanente
ROE	Utilidad neta/Total patrimonio	44,41%	Mensual	Estados financieros	G. Finanzas	Permanente
Margen bruto	Utilidad bruta/ventas	16,83%	Mensual	Estados financieros	G. Comercial	Permanente
Costo de la deuda financiera	Gastos financieros/Obligaciones financieras	17,95	Mensual	Estados financieros	G. Finanzas	Permanente
Días proveedores	Costos de venta / cuentas por pagar proveedores	60	Mensual	Estados financieros	G. Finanzas	Permanente
Descuentos comerciales	Ingresos no operacionales financieros/Costo de ventas	2,50%	Mensual	Estados financieros	G. Finanzas	Permanente
Nivel de	Costo del inventario / ventas	1,5 a	Mensual	Estados	G. Comercial	Permanente

INDICADORES OBJETIVO FINANCIERO						
PROYECTO N 1: DISMINUCIÓN DEL COSTO DE VENTAS Y GASTOS						
Nombre	Procedimiento de cálculo	Meta	Frecuencia	Fuente de información	Responsable	Medición
inventarios	netas *100	2,5		financieros		

Tabla 28. Indicadores objetivo encaminado al crecimiento

INDICADORES OBJETIVO ENCAMINADO AL CRECIMIENTO						
PROYECTO 2: ESTUDIO DE POSIBLES UBICACIONES PARA NUEVOS PUNTOS DE VENTA						
Nombre	Procedimiento de cálculo	Meta	Frecuencia	Fuente de información	Responsable	Medición
Apertura de puntos de venta	Puntos aperturados por año / 3	100%	Anual	Registro cámara de comercio	Gerente general	Una vez se alcance el 100%
Ubicaciones seleccionadas para puntos de ventas	Número de ubicaciones seleccionadas / 9	100%	Mensual	Informes de gestión mensual mercadeo	Gerente de mercadeo	Una vez se alcance el 100%
% de Avance estudios de mercado	Estudio de mercados 100% terminados / 9	100%	Mensual	Resultados estudios de mercado	Gerente de mercadeo	Una vez se alcance el 100%
% de avance proyecciones financieras para nuevos puntos de venta	Número de proyecciones financieras 100% terminadas / 9	100%	Mensual	Presentación estudios de factibilidad financiera	Gerente de mercadeo	Una vez se alcance el 100%

INDICADORES OBJETIVO ENCAMINADO AL CRECIMIENTO						
PROYECTO 2: ESTUDIO DE POSIBLES UBICACIONES PARA NUEVOS PUNTOS DE VENTA						
Nombre	Procedimiento de cálculo	Meta	Frecuencia	Fuente de información	Responsable	Medición
% de avance estudio de factibilidad franquicia	Número de objetivos estudio de factibilidad / Objetivos alcanzados	100%	Semestral	Avances estudio de factibilidad franquicias	Gerente de mercadeo	Una vez se alcance el 100%

Tabla 29. Indicadores objetivo mercadeo

INDICADORES OBJETIVO MERCADEO						
PROYECTO 3: DISEÑAR PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN DE CIENTES, POS VENTA Y MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						
Nombre	Procedimiento de cálculo	Meta	Frecuencia	Fuente de información	Responsable	Medición
Incremento de las ventas	Ventas año actual/ventas año anterior -1	10%	Mensual	Estados financieros	Gerente comercial y de mercadeo	Permanente
<i>Satisfacción del cliente</i>	<i>Tabulación de la percepción del cliente sobre el servicio recibido, escala 1 -5-</i>	<i>4</i>	<i>Semestral</i>	<i>Encuesta o método escogido para medición de satisfacción</i>	<i>Gerente comercial y de mercadeo</i>	<i>Permanente</i>
<i>Índice de incorporación de clientes</i>	<i>Clientes nuevos / Clientes totales</i>	<i>20%</i>	<i>Mensual</i>	<i>Bases de datos - Informe fiscal</i>	<i>Gerente comercial y de mercadeo</i>	<i>Permanente</i>

INDICADORES OBJETIVO MERCADEO						
PROYECTO 3: DISEÑAR PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN DE CIENTES, POS VENTA Y MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						
Nombre	Procedimiento de cálculo	Meta	Frecuencia	Fuente de información	Responsable	Medición
<i>Índice de retención de clientes</i>	<i>Total de clientes periodo +1/total clientes periodo</i>	<i>80%</i>	<i>Mensual</i>	<i>Bases de datos - Informe fiscal</i>	<i>Gerente comercial y de mercadeo</i>	<i>Permanente</i>
<i>Convertibilidad</i>	<i>Número de clientes ingresan/Número de clientes que compran</i>	<i>60%</i>	<i>Mensual</i>	<i>Puntos de venta - ingresos clientes</i>	<i>Gerente comercial y de mercadeo</i>	<i>Permanente</i>
% de recursos tecnológicos actuales analizados	Total recursos actuales / Recursos tecnológicos analizados	100%	Mensual	Avances informe gestión	Gerente comercial y de mercadeo	Una vez se alcance el 100%
Número de personas confirmadas en la base de datos	Personas con registro autorizado y actualizado base de datos	20000	Mensual	Bases de datos	Gerente comercial y de mercadeo	Una vez se alcance el 100%
Índice de Estrategias de fidelización diseñadas e implementadas	Estrategias diseñadas /2, Estrategias implementadas /2	100%	Mensual	Avances informe gestión	Gerente comercial y de mercadeo	Una vez se alcance el 100%

Tabla 30. Objetivo recurso humano

INDICADORES OBJETIVO RECURSO HUMANO						
PROYECTO 4: REALIZAR MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A EMPLEADOS						
Nombre	Procedimiento de cálculo	Meta	Frecuencia	Fuente de información	Responsable	Medición
Índice de productividad	(Ventas/número de empleados)/ventas 2015/número de empleados	0,25	Mensual	Información financiera - información RH	Gerente administrativo	Permanente
Índice de mediciones realizadas clima organizacional,	Total de empleados / mediciones realizadas clima organizacional	100%	Anual	Gestión humana	Gerente administrativo	Permanente
Inducciones realizadas	Número de empleados nuevos semestre/ personas que recibieron proceso de inducción	100%	Bimestral	Contrataciones nuevas, registros de inducción	Gerente administrativo	Permanente
Horas hombre capacitación	Horas de capacitación total año/ Número de empleados	8	Mensual	Registros de capacitación, control de asistencia	Gerente administrativo	Permanente
Cobertura capacitación	Número de empleados a quien se dio capacitación / total de empleados	100%	Mensual	Registros de capacitación, control de asistencia	Gerente administrativo	Permanente

INDICADORES OBJETIVO RECURSO HUMANO						
PROYECTO 4: REALIZAR MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A EMPLEADOS						
Nombre	Procedimiento de cálculo	Meta	Frecuencia	Fuente de información	Responsable	Medición
Capacitaciones Semestrales	Capacitaciones dictadas	5	Mensual	Registros de capacitación	Gerente administrativo	Permanente

Tabla 31. Objetivo operación

INDICADORES OBJETIVO OPERACIÓN						
PROYECTO 5: UNIFICACIÓN SISTEMA CONTABLE, COMERCIAL E INVENTARIOS						
Nombre	Procedimiento de cálculo	Meta	Frecuencia	Fuente de información	Responsable	Medición
Softwares utilizados en la compañía	Número de softwares implementados	1	Anual	Sistemas operativos utilizados	Gerente de operaciones	Una vez se concrete la meta se deja de medir
Implementación software	Porcentaje de avance unificación e implementación software	100%	Mensual	Documentos y capacitaciones soporte implementación, unificación sistemas operativos	Gerente de operaciones	Una vez se concrete la meta se deja de medir

Tabla 32. Objetivo dirección y gestión

INDICADORES OBJETIVO DIRECCIÓN Y GESTIÓN						
PROYECTO 6: ESTRUCTURACIÓN DE PROCEDIMIENTOS						
Nombre	Procedimiento de cálculo	Meta	Frecuencia	Fuente de información	Responsable	Medición
Procedimientos documentados	Procedimientos documentados/Número total de procedimientos	100%	Mensual	Documentación procedimientos	Gerente de operaciones	Una vez de concrete el 100% se mide semestralmente para mantener el sistema actualizado
Mapa de procesos	Trabajadores a los que se ha socializado el mapa de procesos/Número total de procesos	100%	Semestral	Registro de capacitación	Gerente de operaciones	Una vez se socialice a todos los empleados por primera vez, se incluye este punto dentro del plan de inducción

Con el fin de hacer un seguimiento a los indicadores la empresa monitoreará los indicadores según su periodicidad de la forma como lo muestra la tabla a continuación, ésta se encuentra en un Excel que contiene todos los meses de desarrollo del plan estratégico:

Tabla 33. Seguimiento indicadores de gestión Autoservicio Super Siete Plus SAS

OBJETIVO	INDICADOR	META	Medición	CUMPLIMIENTO		
				oct-16	nov-16	dic-16
Financiero	Margen Neto	6,2%	Permanente	7,0%		
Financiero	ROE	44,4%	Permanente	50,0%		
Financiero	Margen bruto	16,8%	Permanente	12,0%		
Financiero	Costo de la deuda financiera	18,0%	Permanente	100,0%		
Financiero	Días proveedores	60	Permanente	20		
Financiero	Descuentos comerciales	2,5%	Permanente	1,0%		
Financiero	Nivel de inventarios	2,5	Permanente	3,0		
Crecimiento	Apertura de puntos de venta	100,0%	Llega a la meta	100,0%		
Crecimiento	Ubicaciones seleccionadas para puntos de ventas	100,0%	Llega a la meta	7,0%		
Crecimiento	% de Avance estudios de mercado	100,0%	Llega a la meta	100,0%		
Crecimiento	% de avance proyecciones financieras para nuevos puntos de venta	100,0%	Llega a la meta	7,0%		
Crecimiento	% de avance estudio de factibilidad franquicia	100,0%	Llega a la meta	100,0%		
Mercadeo	Incremento de las ventas	10,0%	Permanente	7,0%		
Mercadeo	Satisfacción del cliente	4	Permanente	4		
Mercadeo	Índice de incorporación de clientes	20,0%	Permanente	7,0%		
Mercadeo	Índice de retención de clientes	80,0%	Permanente	7,0%		
Mercadeo	Convertibilidad	60,0%	Permanente	7,0%		

OBJETIVO	INDICADOR	META	Medición	CUMPLIMIENTO		
				oct-16	nov-16	dic-16
Mercadeo	% de recursos tecnológicos actuales analizados	100,0%	Llega a la meta	7,0%		
Mercadeo	Número de personas confirmadas en la base de datos	20000	Llega a la meta	22000		
Mercadeo	Índice de Estrategias de fidelización diseñadas e implementadas	100,0%	Llega a la meta	7,0%		
Recurso humano	Índice de productividad	25,0%	Permanente	7,0%		
Recurso humano	Índice de mediciones realizadas clima organizacional,	100,0%	Permanente	7,0%		
Recurso humano	Inducciones realizadas	100,0%	Permanente	7,0%		
Recurso humano	Horas hombre capacitación	8	Permanente	0		
Recurso humano	Cobertura capacitación	100,0%	Permanente	7,0%		
Recurso humano	Capacitaciones Semestrales	5	Permanente	3		
Operación	Softwares utilizados en la compañía	1	Llega a la meta	1		
Operación	Implementación software	100,0%	Llega a la meta	7,0%		
Dirección y gestión	Procedimientos documentos	100,0%	Llega a la meta	7,0%		
Dirección y gestión	Mapa de procesos	100,0%	Llega a la meta	7,0%		

9. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Para facilitar la aceptación y eficacia de la planeación se plantea una estrategia de comunicación que contribuya a la alineación de la organización con su misión, visión y objetivos, se pretende motivar a que todos sean partícipes del plan estratégico y retroalimenten a la gerencia durante su desarrollo.

Es por ello que en este punto se planean los principios sobre las habilidades de comunicación que deberá tener la Gerencia general como vocero autorizado de en representación de los accionistas y los mecanismos comunicativos para facilitar la comprensión del plan estratégico.

Los principios son:

- a) Escuchar de manera activa y eficaz, es decir, prestando atención y tomando nota de los puntos más relevantes para despejar inquietudes;
- b) Utilización de un lenguaje sencillo que facilite la comprensión, libre de tecnicismos;
- c) Durante los encuentros de socialización propiciar la realización de preguntas, sondear ideas por parte del auditorio para identificar el nivel de comprensión; más que conferencias magistrales, se realizarán diálogos, conversatorios;
- d) Identificar y gestionar las expectativas de información de los interesados; y
- e) Resumir, recapitular e identificar las etapas o momentos en que se va a realizar el plan estratégico

Identificación de los interesados

Los interesados en obtener información se describen a continuación:

- a. Accionistas: grupo personas con acciones en la compañía. Su interés radica en recibir el mayor valor de dividendos posible, recuperar su inversión en el menor tiempo y conservar su participación accionaria;
- b. Trabajadores: personas vinculadas laboralmente a la empresa. Su interés radica en la estabilidad laboral, el desarrollo profesional y el crecimiento de sus ingresos salariales;
- c. Clientes: persona natural o jurídicas. Su interés radica en recibir los productos en condiciones de confiabilidad al menor costo posible;
- d. Contratistas y proveedores: grupo compuesto por diferentes personas naturales y jurídicas. Su interés radica en mantener una vinculación contractual con la compañía.

Planificación de las comunicaciones

La planeación de la comunicación se plantea teniendo en cuenta los interesados claves que impactan significativamente en el desarrollo del plan estratégico:

Tabla 34. Grupo de interesados

Grupo de interesados	Inquietudes del interesado en el proyecto	Estrategia de comunicación	
		Enfoque	Canal
Accionistas	Utilidades y participación accionaria	Tono de comunicación que genere confianza, resuelva conflictos, escuche de manera activa, Facilite la superación de resistencia al cambio.	Comunicación escrita y dialógica. Carta, plegable y conversatorio. Sondeo de comprensión.
Trabajadores	Estabilidad laboral a mediano y largo plazo	Para ello se resaltarán los beneficios y ventajas del proyecto para los grupos interesados mediante la retroalimentación permanente de los canales de comunicación.	Mensajes de gerencia, correos electrónicos, cartelera, encuentro con trabajadores Sondeo de comprensión.

En el caso de los trabajadores estos se dividirán en grupos según su rol para la respectiva socialización del plan de la siguiente manera:

1. Nivel Gerencial: Gerente logístico o de operaciones, Gerente comercial y de mercadeo, Gerente administrativo y financiero
2. Mandos medios: Jefe de bodega, jefe de compras, jefes de punto o cajas principales
3. Nivel operativo: Cajas, auxiliares logísticos, y auxiliares administrativos y contable

La forma en cómo se realizará la comunicación es por mensajes cíclicos; a continuación se muestra el plan y las actividades a realizar teniendo en cuenta que se debe aplicar los puntos descritos anteriormente:

Tabla 35. Plan de Comunicación

Plan	Actividad	Medios	Costo	Cronograma	Dirigido a	Responsable
Realizar difusión de principios, misión y visión de la organización	Crear una comunicación que genere expectativas donde se introduzca al empleado en la filosofía organizacional, para esto se plantea realizar reuniones formales con toda la organización dando a conocer su filosofía	Afiches y murales, email, elaboración de carnets de empleados con valores organizacionales, reunión formal, protectores de pantalla con misión, visión	400.000	Agosto de 2016	Toda la organización	Gerente general
Realizar difusión de objetivo mega de la organización	Enfocar la comunicación durante un periodo de tiempo apróx de 8 días, donde el centro sea el objetivo mega de la organización	Reuniones - email, afiches, murales, protector de pantalla	200.000	Agosto de 2016	Toda la organización	Gerente general
Realizar difusión de objetivos estratégicos, proyectos estratégicos y planes de acción	Realizar reuniones dinámicas que permitan la comunicación de los objetivos y proyectos; reforzar posteriormente con correos electrónicos	Reuniones - email	200.000	Agosto - Septiembre 2016	Toda la organización, se debe difundir por grupos de acuerdo al roll que ocupen en la organización	Gerentes de cada área comunican a su grupo de trabajo

Plan	Actividad	Medios	Costo	Cronograma	Dirigido a	Responsable
Realizar difusión de elementos de medición de objetivos	Realizar reuniones dinámicas que permitan la comunicación de los indicadores, su impacto y la contribución de estos en la estrategia; reforzar posteriormente con correos electrónicos	Reuniones - email	200.000	Agosto - Septiembre 2016	Toda la organización, se debe difundir por grupos de acuerdo al roll que ocupen en la organización	Gerentes de cada área comunican a su grupo de trabajo
Medición de aprendizaje	Concurso con preguntas acerca de filosofía organización, objetivos, proyectos, indicadores (Quien quiere ser millonario)	Taller	500.000	Septiembre de 2016	Mandos medios y operativos	Gerente general

A continuación el cronograma de desarrollo de la comunicación del plan estratégico:

Tabla 36. Cronograma de desarrollo de la comunicación del plan estratégico

CRONOGRAMA PLAN DE COMUNICACIÓN
 DURACIÓN: MES Y MEDIO
 AUTOSERVICIO SUPERSIETE PLUS SAS

FASE:
 EXPECTATIVA
 LANZAMIENTO


PPTO		AGOSTO													SEPTIEMBRE																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	4	5	6	7	8	9	10	11	12
400.000	Difusión de principios organizacionales																																				
	Diseño e instalación de carteles relacionados con principios	■																																			
	Elaboración carnets empleados, respaldo valores organizacionales	■																																			
	Protectores de pantallas de equipos con temas organizacionales									■																											
	Reunión formal de comunicación de principios organizacionales																		■																		
200.000	Difusión del objetivo mega de la organización																																				
	Envío de correos electrónicos									■																											
	Diseño e instalación de carteles relacionados con objetivo mega	■																																			
	Protectores de pantalla con objetivo mega de la empresa									■																											
	Reunión formal de comunicación de objetivo mega																		■																		
200.000	Difusión de objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción																																				
	Reuniones por área de interés																					■															
	Envío de correos electrónicos																					■															
200.000	Difusión de indicadores																																				
	Reuniones por área de interés																												■								
	Envío de correos electrónicos																												■								
500.000	Medición de aprendizaje																																				
	Concurso de medición de conocimiento para mandos medios y operativos																																				■

Los siguientes son los diseños realizados y socializados para los carnets de empleados, carteles y protectores de pantalla:

Figura 3. Diseño carnets:




Figura 4. Diseño cartelera objetivo mega:



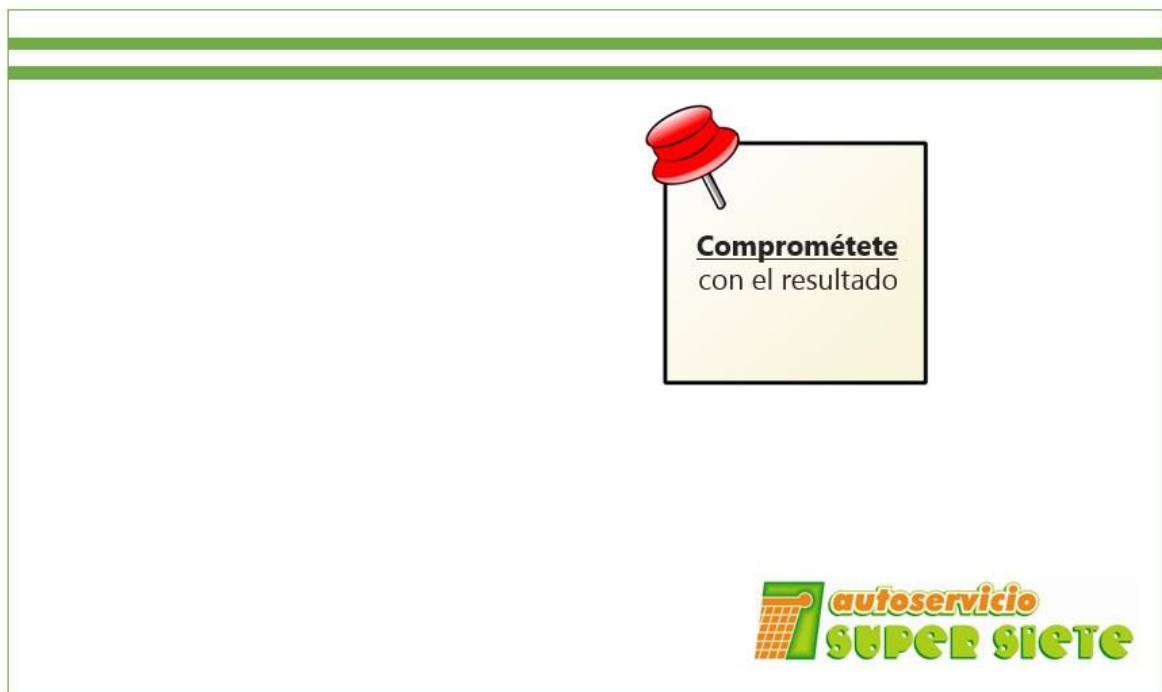
NUESTRO GRAN OBJETIVO

Para el año 2019 se **aumentará la rentabilidad** en 2 puntos porcentuales a lo obtenido en el año 2015 y se contará **con 3 nuevos puntos de venta** en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.



The logo for 'autoservicio SUPER SIETE' features a stylized green and orange '7' icon to the left of the text 'autoservicio' in orange and 'SUPER SIETE' in green.

Figura 5. Protectores de pantalla:





A continuación algunas listas de asistencia y fotografías a las capacitaciones programadas para la socialización del plan estratégico:

Figura 6. Listas de asistencia

[Escriba aquí]

NOMBRE DE LA CAPACITACION: Comunicación plan Estratégico

FECHA: Sep 3 de 2016 DURACION: 3 horas

OBJETIVO: Dar a conocer Misión visión valores, y principios organizacionales

EXPOSITORES: Rayo Martínez
Eduardo Sot

NOMBRE	CARGO/EMPRESA	FIRMA
Yohany Pasquita	Cajera	Yohany Pasquita
Rayo José Benjamín	Pasillero	Rayo José
Andrea Quiter	Cajera	Andrea Quiter
Bryan Ibañez M	Surtidor	Bryan Ibañez M.
Teresa Alvarez	Cajera	Teresa B.
Miguel Ángel Corzo	Pasillero	Miguel Corzo
Diego Alvarez	Pasillero	Diego Alvarez
Fredy Monsalve	BODEGUERO	Fredy Alexander M.
Jesús David Monsalve	Pasillero	Jesús David Monsalve
Luis Fernando Garcia	Surtidor	Luis Fernando Garcia
Nelson Buitrago S.	Surtidor	Nelson Buitrago
Andrés Saavedra B	Pasillero	Andrés Saavedra B.
Liliana Sanchez	Cajera	Liliana Sanchez

[Escriba aquí]

NOMBRE DE LA CAPACITACION: Comunicación plan estratégico

FECHA: Sep 3 de 2016

DURACION: 3 horas

OBJETIVO: Por a conocer misión, visión, valores y principios organizacionales

EXPOSITORES: Rosa Martínez
Edwards Sot

NOMBRE	CARGO/EMPRESA	FIRMA
FESICA CANDE A Fregó	CAJERA Cajera	FESICA CANDE A Fregó
Myriam García Pérez	cajera.	Myriam García Pérez
Camel N. Pérez	Cajera	Camel N. Pérez
Luz Myriam Avellaneda	Cajera:	Luz Myriam Avellaneda

[Escriba aqui]

NOMBRE DE LA CAPACITACION: Comunicación. plan estratégico

FECHA: Sep 17 de 2016

DURACION: 3,5 horas

OBJETIVO: Comunicar objetivo mego organizacional y objetivos proyectos estratégicos y planes de acción e indicadores

EXPOSITORES: Rosa Martinez
Eduardo Soto

NOMBRE	CARGO/EMPRESA	FIRMA
Andrea Duarte R.	Cajera	
Yohani rasputa	cajera	Yohani rasputa
Liliana Sanchez	cajera	Liliana Sanchez
Yeresa Alvarez	Cajera	
Foto Luis Barran	Pasillero	Foto Luis
Diego Alvarez	Pasillero	
Miguel Angel Corzo	pasillero	Miguel A Corzo
Thiam Garcia Perez.	Cajera.	Thiam Garcia
Ken N. N. Y. Y.	Cajera	Ken N. N. Y. Y.
Luz Myriam Avellaneda	Cajero	Luz Myriam Avellaneda
Nelson Buitrago	surtidor	Nelson Buitrago
Fredy Mansalve	Boqueado	Fredy Mansalve
Jesus David Mansalve	Pasillero	Jesus David Mansalve

[Escriba aquí]

NOMBRE DE LA CAPACITACION: Comunicación plan estratégico

FECHA: Sep. 17 de 2016

DURACION: 3.5 horas

OBJETIVO: Comunicar objetivo meta organizacional y objetivos y proyectos estratégicos e indicadores

EXPOSITORES: _____

NOMBRE	CARGO/EMPRESA	FIRMA
Andrés Saavedra B	Pasillero	Andrés Saavedra B.
Luis Fernando García	Surtidor	Luis fdo García.
Irregoria Francisca V.	Cajera	Irrego.
Fisca Conde A	Cajera	Fisca Conde
Brayan Ibañez M	Surtidor	Brayan Ibañez M.

Figura 7. Fotografías capacitaciones programadas





10. CONCLUSIONES

Los impactos logrados una vez terminado el presente trabajo de aplicación se definen en los siguientes puntos:

1. La organización cuenta con una planeación estratégica que facilitará la toma de decisiones y dará una visión integra de la misma, con esto se reducirán los niveles de riesgo a los que se encuentra expuesta actualmente.
2. Se diseñó y socializó un modelo de cultura organizacional, clara para todos los niveles de la organización, la empresa cuenta con la definición de principios corporativos, visión y misión.
3. Se conocieron las amenazas externas de la organización, lo que lleva a tener una mayor comprensión y evaluación del entorno, con base a esto se elaboraron estrategias encaminadas al posicionamiento de la empresa; al mejoramiento de la productividad, lo anterior encaminado a mitigar los riesgos externos e internos.
4. La organización cuenta con herramientas para identificar problemas internos y para aprovechar sus oportunidades
- 5.
6. La organización cuenta con una herramienta definida para los próximos tres años, que estableció y contiene políticas para convertir en acción los objetivos institucionales, así como herramientas de verificación y medición de éstos; lo anterior encaminado a alcanzar la visión diseñada para la organización

BIBLIOGRAFÍA

ANDI El país no se satura aún de supermercados [en línea] disponible en:
http://www.andi.org.co/pages/proyectos_paginas/contenido.aspx?pro_id=1765&IdConsec=11172&clase=9&Id=46&Tipo=2#not18

BANCO DE LA REPUBLICA Informe de política monetaria y rendición de cuentas [en línea] disponible en
http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/pisi_ago_2015.pdf

DANE Las ventas reales del comercio minorista registraron una variación de 4,6 % en febrero de 2016 y en el mismo mes de 2015 se ubicaron en 4,3 % [en línea] disponible en:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/cp_emcm_feb16.pdf

FENALCO [en línea] disponible en: <http://www.fenalco.com.co/contenido/1661>

FENALCO [en línea] disponible en: www.fenalco.com, PROCHILE Colombia supermercados 2014 [en línea] disponible en: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1423829908CANAL_Colombia_Supermercados_2014.pdf

FENALCO Los Superetes se fortalecen por su cercanía y precios bajos [en línea] disponible en:
<http://www.fenalco.com.co/contenido/2923/Los%20superetes%20se%20fortalecen%20por%20su%20cercan%C3%ADa%20y%20precios%20bajos>

NIELSEN Categorías de alimentos valorize la canasta Nielsen
<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Categoria-de-alimentos-valoriza-la-canasta-Nielsen.html>

PORTAFOLIO Distribuidos colombianos estratos sociales [en línea] disponible en:
<http://www.portafolio.co/tendencias/distribuidos-colombianos-estratos-sociales-57300>

SERNA Humberto. Gerencia estratégica. Décimo primera edición. Bogotá. Panamericana Editorial, 2014.