

**PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DESPENSA POPULAR DEL
MUNICIPIO DE LEBRIJA**

**VIANY YESENIA FLOREZ VILLAMIZAR
MARIA ELENA PINTO OSPINA**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE FISICOMECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2015**

**PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DESPENSA POPULAR DEL
MUNICIPIO DE LEBRIJA**

**VIANY YESENIA FLOREZ VILLAMIZAR
MARIA ELENA PINTO OSPINA**

**Monografía como requisito para optar el título de
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**Director
GUILLERMO BELTRÁN**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE FISICOMECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2015

AGRADECIMIENTOS

A Dios por iluminarnos y guiarnos en cada paso de nuestras vidas, por sus bendiciones y los logros obtenidos.

A mis hermanos por ser parte fundamental en este proceso, su amistad y confianza.

A una persona muy especial que ha sido parte importante durante cada una de las fases de este proceso y ha sido guía incondicional con sus aportes.

A mis padres, por darme la oportunidad de estudiar lo que yo quería y apoyarme durante todo el proceso.

A Juan Pablo, por su paciencia, amor, apoyo, comprensión y locuras que me alegran la vida.

A JS, Que me acompaña y alegra

¡Los Quiero Mucho!

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	17
1. JUSTIFICACIÓN	19
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. MARCO TEORICO	21
3.1 ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?	21
3.2 ¿CÓMO IMPLEMENTAR UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?	21
3.3 ANÁLISIS PESTE	22
3.3.1 Ámbito político	22
3.3.2 Ámbito económico	22
3.3.3 Ámbito social	22
3.3.4 Ámbito Tecnológico	22
3.3.5 Ámbito Ecológico	23
3.4 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS PCI	23
3.4.1 Capacidad Directiva	23
3.4.2 Capacidad Competitiva	23
3.4.3 Capacidad Financiera	23
3.4.4 Capacidad Tecnológica	23
3.4.5 Capacidad del talento humano	24
3.4.6 Capacidad Administrativa	24
3.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	24
3.5.1 Las perspectivas	24
3.5.1.1 Perspectivas Financiera	24
3.5.1.2 Perspectiva del cliente	25
3.5.1.3 Perspectiva de los procesos internos	25
3.5.1.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	25

3.5.2 Elementos de un cuadro de mando Integral (Direccionamiento Estratégico)	25
3.5.2.1 Misión, visión y valores	25
3.5.3 Objetivos estratégicos	25
3.5.4 Indicadores	26
3.5.5 Metas	26
3.5.6 Responsable	26
3.6 MAPA ESTRATÉGICO	26
4. METODOLOGÍA	28
4.1 PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	28
4.1.1 Análisis Externo	28
4.1.2 Análisis Interno	29
4.1.3 Matriz de Diagnostico	29
4.2 PLANTEAMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	29
4.2.1 Misión y Visión	29
4.2.2 Estrategia	29
4.2.3 Objetivo estratégico	30
4.2.4 Mapa Estratégico	30
4.3 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN INDICADORES, METAS Y RESPONSABLES	30
4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	30
5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	31
5.1 DESCRIPCIÓN GENERAL	31
5.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS	32
5.2.1 Productos	32
5.2.2 Servicios	32
6. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	34
6.1 ANÁLISIS EXTERNO	34
6.1.1 Análisis peste	34
6.1.1.1 Ámbito Político	34
6.1.1.2 Ámbito económico	35

6.1.1.3	Ámbito Social	36
6.1.1.4	Ámbito Tecnológico	37
6.1.1.5	Ámbito Ecológico	38
6.2	ANÁLISIS INTERNO	39
6.2.1	Perfil de Capacidades Internas	39
6.2.1.1	Capacidad Directiva	39
6.2.1.2	Capacidad Financiera	40
6.2.1.3	Capacidad Competitiva	41
6.2.1.4	Capacidad Tecnológica	41
6.2.1.5	Capacidad de Talento Humano	43
6.2.1.6	Capacidad Administrativa	43
6.3	DOFA	44
6.4	MATRIZ DE POSIBILIDADES	45
6.4.1	Fortalezas / Oportunidades	46
6.4.1.1	Creación y compra de página Web y software (F1/ O1)	46
6.4.1.2	Lanzar nuevo servicio de ventas por medio de página web (F1/ O4).	46
6.4.1.3	Designar un equipo de trabajo para el estudio del comportamiento de los nichos de mercado vírgenes para la apertura de un nuevo Punto (F3 /O2).	46
6.4.2	Fortalezas / Amenazas	47
6.4.2.1	Fomentar las características de los productos (F2 /A1).	47
6.4.2.2	Desarrollar productos complementarios para aprovechar la capacidad instalada. (F5/A2).	47
6.4.2.3	Destinar recursos financieros para los productos importados que son el valor agregado de la compañía. (F4/A3).	47
6.4.3	Debilidades / Oportunidades	47
6.4.3.1	Mejorar la comunicación y trabajo entre áreas, ordenando procesos internos de la compañía (D3/O3).	47
6.4.3.2	Invertir en tecnología de punta para el desarrollo de nuevos canales de ventas. (D4/O1).	48
6.4.3.3	Utilizar nuevos canales de distribución (D4/O4).	48

6.4.3.4 Realizar un plan de Marketing estratégico con el fin de establecer nuevos nichos de mercado. (D3/O2).	48
6.4.4 Debilidades/ amenazas	49
6.4.4.1 Generar mejor clima laboral (D2/A2).	49
6.4.4.2 Mantener una comunicación fluidas entre áreas (D3/A1).	49
6.4.4.3 Diseñar un modelo de planeación estratégica para la organización (D3/A2).	49
7. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA PARA DESPENSA POPULAR	51
7.1 MISIÓN Y VISIÓN	51
7.1.1 Misión	51
7.1.2 Visión	51
7.2 FORMULACION DE ESTRATEGIAS	51
7.2.1 Tema Estratégico I: Importación de productos	52
7.2.2 Tema Estratégico II: Ordenamiento de procesos internos.	53
7.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	53
7.3.1 Perspectiva financiera	54
7.3.2 Perspectiva del cliente	55
7.3.3 Perspectiva de los procesos internos	55
7.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	57
7.4 MAPA ESTRATÉGICO	57
8. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA ESTRATÉGICA DEFINIDA	60
8.1 INDICADORES Y METAS	60
8.1.1 Perspectiva financiera	60
8.1.2 Perspectiva de los clientes	62
8.1.3 Perspectiva de los procesos internos	63
8.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	66
8.2 MANDO INTEGRAL	68
8.3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	70
9. ALCANCES	73
10. RESULTADOS ESPERADOS	74

11. CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFIA	78
ANEXOS	79

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa estrategico	27
Figura 2. Organigrama de Supermercado Despensa Popular	32
Figura 3. DOFA	45
Figura 4. Matriz de posibilidades	50
Figura 5. Mapa estratégico para Supermercado despensa Popular	59

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Cuadro 1: Perspectiva Financiera	61
Cuadro 2. Perspectiva de los clientes	63
Cuadro 3. Perspectiva de los procesos internos	65
Cuadro 4. Perspectiva de los procesos internos	67
Cuadro 5. Mando Integral	68

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI	80

RESUMEN

TITULO: PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DESPENSA POPULAR DEL MUNICIPIO DE LEBRIJA*

AUTORAS: VIANY YESENIA FLOREZ VILLAMIZAR
MARIA ELENA PINTO OSPINA **

DESCRIPCION

Para llevar a cabo esta planificación se analizó la situación actual, tanto del mercado como de la empresa, (Análisis Externo y análisis Interno), estudio realizado con el fin de orientar todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos que permita que la empresa defina los dos temas de estrategias en 11 objetivos estratégicos que se ubicaron en un mapa estratégico. A Cada uno de estos objetivos se le asignaron indicadores, metas y responsables.

Del análisis interno, se destacan grandes oportunidades como alta capacidad financiera y la infraestructura propia que permite manejar espacios dentro del supermercado. Dentro de las debilidades la deficiente planificación estratégica y alineamientos entre áreas y los problemas que surgen a raíz de la desmotivación laboral y falta de compromiso. Del análisis externo, las oportunidades más necesarias y atractivas en estos momentos para la compañía fueron la disponibilidad de tecnología más eficiente para utilizar nuevos canales de venta y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas para atacar una de las grandes amenazas detectadas que es la entrada de nuevos competidores, además del inicio de apertura y globalización de la economía.

Dentro del marco estratégico se replantea la Misión, la Visión, los Objetivos, las estrategias, metas y los indicadores que van a reorientar a la organización hacia el crecimiento en términos de expansión y rentabilidad.

La estrategia definida a consideración es Importar productos y mejorar el orden y la comunicación entre las áreas, al parecer la primera estrategia aún no está siendo realizada por los jefes de la empresa, pero la segunda si está siendo discutida y definida por ellos para proceder a la implementación, lo cual se considera un gran logro.

* Proyecto de Grado

** Facultad De Fisicomecanicas, Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales. Director. Guillermo Beltrán

ABSTRACT

TITLE: PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DESPENSA POPULAR DEL MUNICIPIO DE LEBRIJA*

AUTHORS: VIANY YESENIA FLOREZ VILLAMIZAR
MARIA ELENA PINTO OSPINA **

DESCRIPTION

To carry out this planning, the current situation was analyzed in both the market and the company (External analysis and internal analysis). The study was made in order to direct all efforts towards achieving strategic goals and objectives analyzed, allowing Despensa Popular to define two business strategies in 11 specific strategic objectives that were located in a strategic map. For each of these objectives were assigned indicators, targets and responsible.

The internal analysis, there are highlighted the great opportunities as high financial capacity and the own infrastructure that can handle spaces inside the supermarket. Among the weaknesses, there are the poor strategic planning and alignment between areas and the problems that arise from labor demotivation and lack of commitment. In the external analysis, the most necessary and attractive at present opportunities for the company were the availability of more efficient technology to use new sales channels and the possibility of establishing strategic alliances to attack one of the great threats detected, which is the entry of new technology Competitors and also the start of liberalization and globalization of the economy.

Within the strategic framework, it is reframed the mission, vision, objectives, strategies, goals and indicators that will reorient the organization to growth in terms of expansion and profitability rethinks.

The strategy defined is import products, order and improve communication between areas. Apparently not even the first strategy is being done by the heads of the company, but the second is being discussed and defined by them to proceed with the implementation, which is considered a great achievement.

* Graduation Project

** Faculty of physicomechanical, School of Industrial and Business Studies. Director. Guillermo Beltran

INTRODUCCION

Este trabajo se aborda el desarrollo de un planeamiento estratégico para el periodo 2015 – 2017 de la empresa Supermercado Despensa Popular del municipio de Lebrija.

Despensa es una empresa que comercializa y distribuye productos y servicios dentro de la región y ofrece en su compañía características que no tiene otra empresa que pueda llegar a ser su competencia. Hasta el momento es la número 1 del sector y sus productos son los principalmente vendidos, y distribuidos a nivel local y de región. También ofrece servicios dentro de sus instalaciones.

A pesar de ser los numero 1 del sector y de presentar buenos resultados en el tiempo, la empresa no ha tenido un desarrollo en la parte tecnológica y a nivel interno no se ha desarrollado de la mejor manera por eso ha estado siempre rezagada sin dar pasos agigantados a nivel mercado metropolitano Bucaramanga dejando que el negocio siempre este a nivel local sin mira a las grandes competencias.

Existen también nuevas oportunidades de crecimiento como comenzar a importar productos que tengan valor agregado, reconociendo que esta es una tendencia a crecer desde hace muchos años y que muchos supermercados de grandes cadenas utilizan como medida de crecimiento, también mejorar la comunicación entre áreas y mejorar el clima laboral para que todos los empleados conozcan los objetivos y estrategias de la empresa y todos apunten a unir sus esfuerzos para conseguir los resultados que se quiere. También se quiere contar con un sistema de control de gestión, por lo que se construirá un cuadro de mando integral que les traduzca las estrategias a objetivos concretos que se puedan medir y controlar, además de establecer metas y responsables. Esta planificación estratégica quedo

a cargo del departamento de RRHH, con la gerente encargada Carol Bayona, quien decidió encargarse personalmente para sacar adelante el trabajo.

El desarrollo de este trabajo entonces, comprenderá un análisis externo del mercado, mediante un análisis PESTE; además de un análisis interno, por medio de un PCI, para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Teniendo estos análisis como base, además se definirá una misión y visión. También se definirá una estrategia que será ubicada en un mapa estratégico donde se comprende los objetivos principales desplegados en 4 perspectivas. En último lugar se realizara un cuadro de mando integral donde se plasma en cada objetivo, indicadores, metas y responsables.

1. JUSTIFICACIÓN

Despensa popular es una empresa reconocida en el municipio de Lebrija Santander, como la número uno en la distribución y comercialización de productos como bienes finales; sin embargo, carece de una estrategia clara, por lo que cada sección de la empresa trabaja de manera aislada y desordenada, provocando malos entendidos entre los diversos departamentos lo que origina problemas en la distribución y cadena de abastecimiento entre otros, esto además afecta el desempeño de sus trabajadores y altera de manera grave la armonía que debe existir entre las distintas áreas.

La formulación de nuevas estrategias viene a fortalecer cada uno de los procesos evaluados en este estudio, y le va a permitir a la organización no solo el mantenerse en el mercado sino visualizar el futuro y prepararse para los nuevos retos que generan los cambios en el entorno.

El análisis de cada proceso permite visualizar el estado actual de la organización, y con esta información plantear un nuevo enfoque con el direccionamiento que se debe implementar para el cumplimiento de objetivos en común.

La importancia de este estudio básicamente está en reestructurar la administración para fidelizar los clientes actuales, recuperar aquellos que se han perdido por una mala atención y mejorar el nivel de ventas de la empresa para que siga siendo rentable y se pueda expandir hacia otros nichos de mercado alcanzando el nivel de posicionamiento deseado.

Se pretende brindar un apoyo efectivo a la gerencia en la toma de decisiones basadas en información real y oportuna, en escenarios actuales, que le sirvan como ruta hacia el cumplimiento de metas, que respondan directamente a los cambios y le garanticen su competitividad en el sector.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para los años 2015 – 2017, que permita a la empresa Despensa Popular orientar los esfuerzos de cada área para su posicionamiento en el municipio de Lebrija – Santander.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis Externo de la empresa, que permita conocer el mercado y lograr identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta.
- Realizar un análisis interno de la empresa, que permite conocer las fortalezas y debilidades de Despensa popular.
- Definir una estrategia a seguir, basado en el resultado del diagnóstico (DOFA).
- Realizar un mapa estratégico que muestre la estrategia establecida en objetivos claros.
- Definir para cada objetivo, indicadores y metas claras, con sus respectivos responsables.

3. MARCO TEORICO

Para este trabajo se utilizara la metodología de planificación estratégica planteada por Robert Kaplan y David Norton en sus dos libros “Cuadro de Mando Integral” y “Mapas estratégicos”

3.1 ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

La estrategia es un conjunto integrado de decisiones que posicionan a una empresa dentro de su sector consiguiendo mejores resultados y logrando que la empresa genere valor.

Para poder formular y aplicar de manera adecuada una estrategia, la empresa necesita información importante que se obtiene de su análisis interno y el entorno del ambiente externo. A su vez las medidas estratégicas eficaces se deben a una excelente ejecución de la misma.

3.2 ¿CÓMO IMPLEMENTAR UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

La planeación estratégica es un análisis de la situación de la empresa que permite formular un marco estratégico para la toma de decisiones y ejecución de estrategias orientadas a lograr una posición de ventaja en el mercado.

Para implementar un plan estratégico es importante tener en cuenta tres pasos dentro de la compañía; el primer paso entender cuál es su posición dentro del mercado, y la situación interna de la empresa. El segundo paso es visualizar donde se quiere estar, es importante que la compañía sepa a dónde quiere ir y a dónde quiere llegar por eso debe definir tres cosas: MISION, VISION y VALORES. El último paso es formular la estrategia deseada después de cruzar los dos puntos mencionados anteriormente.

De esta manera las empresas que implementen mal el proceso de planificación y no obtenga los resultados esperados, no deben deshacerse de este proceso y de sus planificadores. En realidad solo es necesario que los planificadores cambien su forma de trabajar, que en lugar de ser ellos quien realice la planificación, deben apoyar el proceso, animando a los gerentes para que piensen de forma estratégica y ofreciendo preguntas correctas y no buscando respuestas.

3.3 ANÁLISIS PESTE

Es una herramienta que analiza el mercado y a la empresa según cinco (5) ámbitos que pueden afectar en forma general a las empresas que se encuentren en el sector (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Éticos o Ecológicos).

3.3.1 Ámbito político. Analizar las políticas que los gobiernos aplican a las empresas, es decir, las leyes contra monopolios, los ordenamientos fiscales, las leyes relativas a la capacitación de los trabajadores y el grado de compromiso de las instituciones educativas.

3.3.2 Ámbito económico. Las compañías deben tener en cuenta el contexto económico a nivel mundial y país, para estar siempre atentos a los cambios y tendencias que pueden afectar o no, a cada una de las industrias o empresas.

3.3.3 Ámbito social. Este ámbito hace referencia a las fuerzas que afectan la manera en que viven las personas, sus valores, educación, creencias, cultura y tradiciones.

3.3.4 Ámbito Tecnológico. Hace referencias a las fuerzas relacionadas con el uso de la tecnología, se dice que es el ámbito más influyente hoy en día, pues abarca a las empresas y actividades necesarias para crear nuevos conocimientos y convertirlo en información, productos, procesos y materiales nuevos.

3.3.5 Ámbito Ecológico. Se refiere a la fuerza ambiental (cambios climáticos, control de contaminantes), que afectan a las empresas involucradas.

3.4 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS PCI

Es una herramienta que por medio de seis categorías o dimensiones (Capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad de talento humano y capacidad administrativa), permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta en medio externo, para realizar un diagnóstico estratégico de la organización.

3.4.1 Capacidad Directiva. Mide la capacidad que tiene el directivo de la compañía, sus reacciones frente a los cambios, el uso que tiene frente a los instrumentos de gestión, la forma de liderar, la cultura y trabajo en equipo.

3.4.2 Capacidad Competitiva. Analiza la fuerza del producto, calidad, exclusividad, imagen, marca, diferenciación, participación del mercado, etc,.. Todo elemento que le da diferenciación al producto o servicio.

3.4.3 Capacidad Financiera. Consta de todos los análisis financieros que se puedan realizar, liquidez, disponibilidad de fondos internos, rentabilidad, retorno de la inversión, estabilidad de costos, acceso a capital cuando lo requiere, etc.

3.4.4 Capacidad Tecnológica. Evalúa el uso de la tecnología en la organización, ya sea uso de nuevos software, capacidad de innovación, fuerza de patentes y procesos, valor agregado al producto o servicio, mejoramiento de la gestión en actividades de apoyos, etc.

3.4.5 Capacidad del talento humano. Aquí se analiza la cultura y clima organizacional de los trabajadores y demás personas que hacen parte de la organización, mirando su capacidad y habilidades y la técnica en trabajo de equipo.

3.4.6 Capacidad Administrativa. Averiguar si la planeación, organización, dirección y control se ejerce de la mejor manera.

3.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según los autores Robert Kaplan y David Norton en su libro “Cuadro de mando integral” define cuadro de Mando Integral como una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía.

El análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro áreas principales, que son: financiera, procesos internos, clientes e innovación y formación.

3.5.1 Las perspectivas

3.5.1.1 Perspectivas Financiera. Estos indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado. Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

3.5.1.2 Perspectiva del cliente. Aquí los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos relacionados. Ejemplo de indicadores de cliente: satisfacción del cliente y fidelización del cliente.

3.5.1.3 Perspectiva de los procesos internos. En esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y fidelizarán a los clientes, además de satisfacer las expectativas de los rendimientos financieros. Ejemplo de indicadores de procesos internos: tiempo de entrega del producto y calidad del servicio.

3.5.1.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Ejemplo de indicadores de aprendizaje y crecimiento: comunicación interna y nivel de las capacidades de las personas clave.

3.5.2 Elementos de un cuadro de mando Integral (Direccionamiento Estratégico)

3.5.2.1 Misión, visión y valores

A partir de estos tres conceptos se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente o en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada antes, en otro formato.

3.5.3 Objetivos estratégicos. Lo que la estrategia debe cumplir y es crítico para su éxito.

3.5.4 Indicadores. Manera en que será medido y rastreado el éxito de un objetivo en el cumplimiento de la estrategia.

3.5.5 Metas. Nivel de mejora que sea necesario para dar cumplimiento al objetivo estratégico.

3.5.6 Responsable. Entidad, ente, área o persona que está a cargo del cumplimiento del objetivo estratégico.

3.6 MAPA ESTRATÉGICO

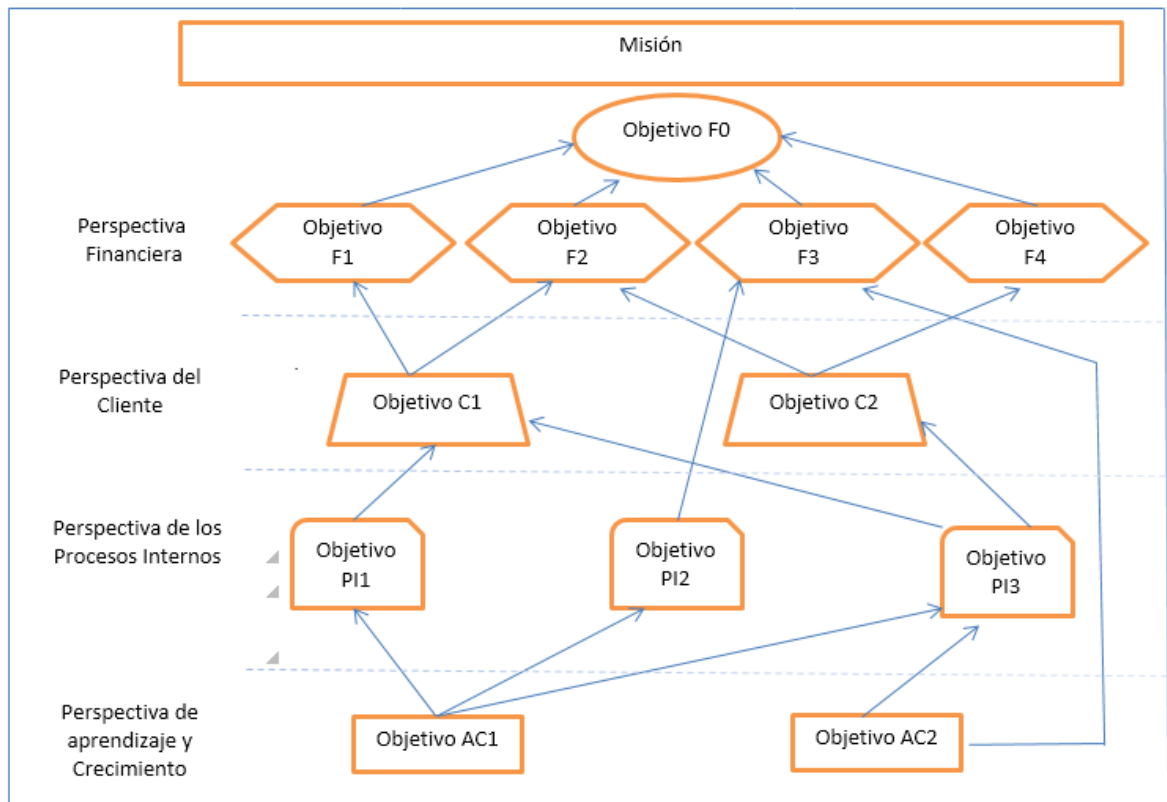
Este concepto fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en su libro “Balanced Scorecard”, para diagramar los objetivos estratégicos que se desean seguir en una organización.

El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Con esta herramienta los equipos ejecutivos de las empresas pueden ver a sus indicadores estratégicos no solo como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. De esta manera, se facilita la discusión entre ejecutivos creando una representación general de estas relaciones.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros solo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivos. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que

respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Figura 1. Mapa estratégico



4. METODOLOGÍA

La planificación estratégica está a cargo del Departamento administrativo de la empresa, que son los que aprueban los proyectos que se realizan, se propone desarrollar un plan de trabajo que aprueben reuniones con los principales actores de cada uno de los departamentos que hacen parte de la organización, para discutir todos los temas que se vayan dando a lo largo del proyecto. Para este trabajo se decidió contar con Carroll Bayona (Directora Talento Humano), quien apoyará el desarrollo de la planificación estratégica, y ayudara a recopilar información y realizar un análisis que facilite la comunicación entre los altos mandos y permita la toma de las mejores decisiones.

También es importante aclarar que este trabajo seguirá la siguiente metodología, cumpliendo con cada uno de los puntos mencionados en el orden que han sido planteados, pues el seguimiento correcto de cada uno de ellos arrojará el objetivo esperado.

4.1 PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1.1 Análisis Externo. Para esta parte del trabajo se realizará una visita a la compañía, para entrevistar al gerente y jefes de cada uno de los departamentos e identificar cuáles son las variables críticas y favorables que ven cada uno de ellos, los problemas a los que se enfrentan día a día con los proveedores y clientes y otros temas que sean de interés.

También se utilizará bibliografía en textos, tesis, información de revistas, trabajos y estadísticas que tengan que ver con el tema en cuestión para relacionarla con la información que ya nos han suministrado en la compañía.

Aquí se utilizara el análisis PESTE que permitirá analizar por medio de sus 5 ámbitos lo que ocurre e identificar las oportunidades y amenazas que se observan en el mercado.

4.1.2 Análisis Interno. Para este análisis se utilizará el perfil de capacidades Internas, revisando con los jefes de cada una de las dimensiones planteadas, para conocer sus perspectivas y relación con los clientes, con las finanzas, con el talento humano etc. El objetivo es lograr plantear hipótesis en cada uno de los procesos para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

4.1.3 Matriz de Diagnostico. Aquí se elaborara la matriz de diagnóstico que nace del cruce de las Fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas que fueron determinadas en los pasos anteriores, con el fin de encontrar distintas posibilidades que permitan cumplir con el objetivo principal de la empresa.

Analizar la información suministrada de la empresa para elaborar la propuesta de mejora con el fin de orientar los procesos de manera estratégica para el logro de los objetivos planteados.

4.2 PLANTEAMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.2.1 Misión y Visión. Con las conclusiones obtenidas en la matriz de diagnóstico y los puntos de vista de cada gerente o altos mandos de la compañía, se procederá a tomar apuntes de cómo se ven ellos, como se ve la empresa en el mercado, como desean ser vistos a corto y largo plazo, hacia donde se dirigen, para que existen y así empezar a plantear la misión y visión.

4.2.2 Estrategia. Luego de tener la misión y la visión bien claras y planteadas, se dará paso a las posibles estrategias que le den sentido y orientación a la empresa y como estas se pueden llevar a cabo. Se debe determinar la estrategia que

seguirá la empresa identificando los puntos más importantes y que sean de su interés y diseñar la manera en la que cada área de la compañía contribuiría para lograrlas.

4.2.3 Objetivo estratégico. Se definirán objetivos claros y medibles para que la estrategia propuesta sea vista de una manera más aterrizada, para esto se entrevistará a cada uno de los responsables de cada área de la empresa y se les preguntará como su área aporta al desarrollo de la estrategia planteada y que acciones consideran importante para ellos.

4.2.4 Mapa Estratégico. Cuando ya se tenga los objetivos estratégicos definidos, serán graficados en un mapa estratégico para evidenciar las relaciones que hay entre ellos. Estas relaciones se discutirán con el gerente y se determinaran de acuerdo a lo que parezca más sensato.

4.3 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN INDICADORES, METAS Y RESPONSABLES

Los indicadores, metas y responsables será posible establecerlos justo cuando ya se tengan los objetivos estratégicos definidos para que estos objetivos sean cumplidos. Para esto se realizarán reuniones con cada departamento involucrado a estos objetivos y se discutirá sobre los puntos, estableciendo los indicadores que medirán el desempeño, las metas que se desea alcanzar y los responsables a cargo de estos objetivos.

4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Esta última etapa consiste en integrar en un cuadro de mando integral todos los objetivos con sus correspondientes indicadores, metas y responsables para que quede expuesto a toda la organización puedan consultarlo en cualquier momento.

5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

5.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

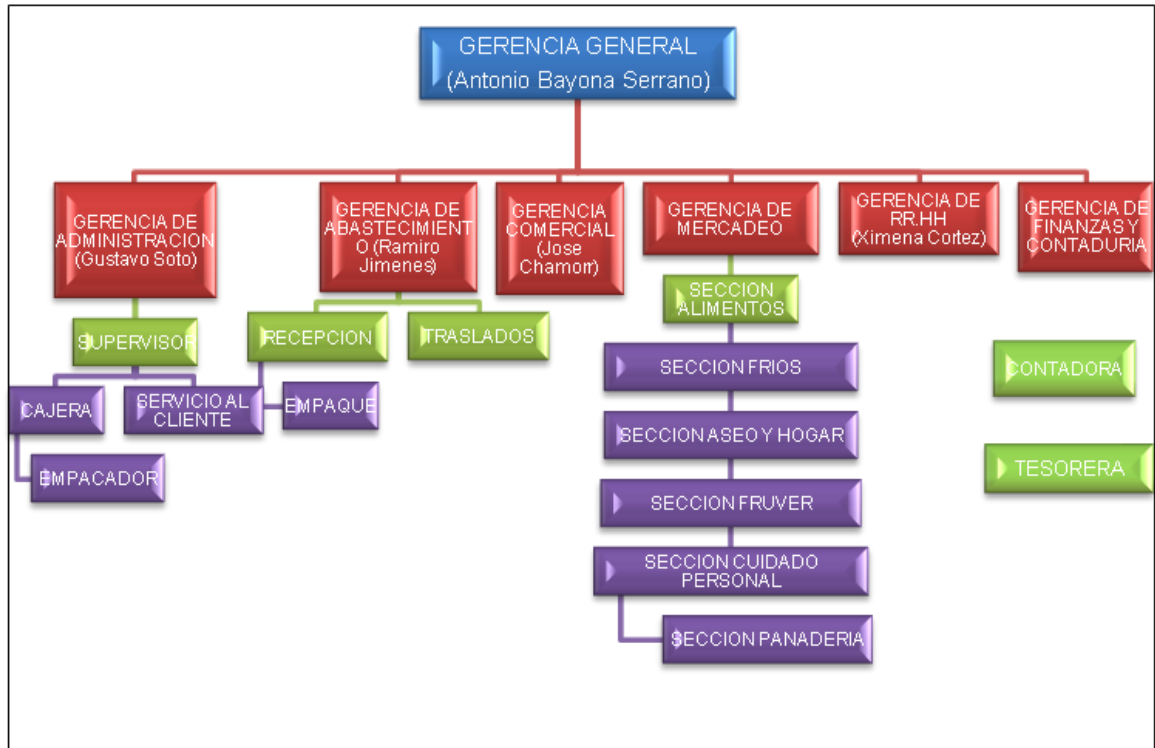
Supermercado Despensa Popular, es una empresa perteneciente al sector económico terciario que comercializa productos de bienes finales, pertenece al empresario Antonio Bayona Serrano hace 23 años. Han definido su objeto social a la compra y venta de víveres y abarrotes al detal.

La empresa está compuesta por tres (3) plantas, en el primer piso se encuentra el supermercado con un área de 1300mts², cuenta con cafetería y sucursales bancarias, cuenta con 35 trabajadores en el punto de venta. En el segundo piso quedan ubicadas las bodegas donde se almacena el inventario, aquí Y en el tercer piso toda el área administrativa. Aquí trabajan cerca de 51 personas y atienden alrededor de 8000 clientes semanales.

El nombre Despensa proviene de un negocio de autoservicios ubicado en la ciudad de Bucaramanga, que hacia soñar a los dueños con tener uno igual. El nombre popular viene de su primera tienda, llamada Granero Popular.

Despensa Popular está conformada por 7 gerencias: General, Administración, abastecimiento, comercial, mercadeo, RR.HH, finanzas y contaduría.

Figura 2. Organigrama de Supermercado Despensa Popular



Fuente: Empresa despensa Popular

5.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

5.2.1 Productos. Alimentos perecederos tales como lácteos, cárnicos, frutas y verduras; alimentos no perecederos como frutos secos, aceites, granos concentrados y abarrotos y productos de aseo e higiene personal, bebidas refrescantes y alcohólicas.

5.2.2 Servicios. Droguería, corresponsal bancario de Bancolombia, puntos de movistar y tigo y cafetería. Parqueadero y domicilios urbanos de domingo a domingo.

Desde sus inicios, el supermercado está ubicado en la calle 12 No. 9-32. Debido a la gran acogida por parte de los habitantes de la región, fue necesario ampliar la entrada principal del supermercado en 1995.

6. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

6.1 ANÁLISIS EXTERNO

6.1.1 Análisis peste

6.1.1.1 Ámbito Político. Se refiere a la legislación que regula la actividad del sector SERVICIOS y más específicamente el RETAIL en Colombia.

Colombia ascendió 5 puestos y se ubicó en la casilla número 18 de los países más atractivos para la inversión del comercio minorista.

Más específicamente del sector, el informe del Instituto de consumo A.T. Kearney hace un recuento de las movidas más recientes que se han registrado en el mercado colombiano, como la llegada de la cadena portuguesa Jerónimo Martins, la venta de las operaciones locales de Carrefour a la chilena Cencosud, y la expansión de Almacenes Éxito.

Así en Colombia hay una aparente seguridad política – legal – conveniente para la inversión en el sector RETAIL del país.

A pesar de ser un estado que en materia impositiva establece casi dos reformas tributarias por período presidencial, y que castiga casi el 100% de los artículos con IVA del 16%, ha logrado mantener una economía saludable, una inflación baja y unos niveles de crecimiento sostenido a lo largo de los últimos 20 años.

Con todo lo anterior el sector RETAIL formal – uno de los más dinámicos - apenas ha logrado penetrar un poco más del 50% del mercado nacional, lo que quiere decir que aún tiene mucho campo de acción que no necesariamente tiene que ser para los grandes jugadores del sector, pero que pone en alerta a los pequeños

como la empresa en estudio DESPENSA POPULAR para que se sintonicen con el entorno en que se mueven sus competidores y se preparen para asegurar su supervivencia.

Actualmente el país tiene 25 tratados de Libre comercio de los cuales 12 están vigentes, lo que proporciona una gran expectativa de crecimiento de este sector.

6.1.1.2Ámbito económico. Es fácil reconocer que el cambio drástico en los precios del petróleo a la baja, tomó a los países productores cuyas exportaciones dependen casi exclusivamente de ésta materia prima por sorpresa. Tal vez ninguno de ellos aprovechó eficazmente la bonanza de la década anterior, aunque hay que decir que Colombia le dio un manejo más ortodoxo a esos recursos y ahora puede soportar la crisis con un margen de acción un poco mayor que sus pares en el vecindario.

El recorte sustancial en los ingresos, producto de las exportaciones de su principal renglón tiene que contraer la economía a todo nivel y se espera que las consecuencias apenas sentidas este año, se incrementen para el 2016 con un descenso importante en la demanda interna.

Si a esto le sumamos la devaluación del peso frente al dólar – también importante – cerca del 30 %, podemos vaticinar un futuro donde la demanda de bienes de consumo importados sufrirá una baja importante, y el mercado para nuestras exportaciones diferentes a materias primas volverá a ser llamativo. Hay que decir que éste último lo podrán aprovechar aquellas compañías que durante la bonanza – con un dólar barato – se modernizaron y se prepararon para enfrentarse a las nuevas reglas de juego.

En lo que respecta al sector Retail, es de esperarse una contracción lógica de la demanda, lo que motivará una competencia mucho más reñida y en la que necesariamente habrá vencedores y vencidos.

La oportunidad puede favorecer a aquellos negocios medianos y pequeños que se encuentren preparados – modernos – para asumir con decisión el reto de acercarse a los grandes jugadores del entorno y recuperar para si una porción del terreno que les habían arrebatado en las épocas de bonanza petrolera y revaluación del peso que tradujeron en la importación masiva de productos de consumo habitual y bienes de capital, y que les permitió atraer a sus clientes y mantenerlos con ofertas constantes e imposibles de igualar por ellos.

6.1.1.3 Ámbito Social. Colombia, es tal vez el país más sui géneris (único en su especie) del mundo, por lo menos socialmente hablando. Desde la independencia de España se enfrascó en una pugna recia por el modelo de estado que debía adoptar, lo que dio origen a varias guerras civiles en el siglo XIX. Cumplidas las primeras cinco décadas del siglo XX y bajo el manejo de un bipartidismo oligárquico y elitista, cuyo enfrentamiento originó un golpe de estado, se dio comienzo a un conflicto armado que ya cumple 60 años y al que cada vez se suman nuevos actores – Estado (partidos políticos), guerrillas de izquierda, narcotráfico, paramilitares y bandas criminales -.

Por otro lado el país se ha venido desarrollando a pesar de todo y ha tratado de mantenerse inscrito en el ámbito mundial aún contra el lastre que le significa haber llegado a ser la segunda nación con mayor número de desplazados – casi seis millones – cuatrocientos mil refugiados y casi 250 mil muertos producto del conflicto interno más largo de algún país en América.

La política – el estado – domina el entorno económico, es el mayor empleador aún y procura regular mediante subsidios el desbarajuste social que el conflicto

ocasiona. No obstante el país tiene indicadores ascendentes en la disminución de la pobreza, una clase media en crecimiento, y la determinación aparente de la sociedad para poner fin a ese conflicto.

En este medio, el sector Retail durante los últimos 20 años, ha venido penetrando el mercado colombiano y aportando en la disminución de brechas sociales con relativo éxito. Anteriormente los grandes supermercados únicamente existían en las grandes ciudades y en aquellos sectores de estratos medio – alto. Hoy es común encontrarlos a lo largo y ancho del territorio con el mismo formato para todas las clases sociales.

Esto ha contribuido indudablemente a la superación de barreras socialmente aceptadas –impuestas – con anterioridad. De igual manera el desarrollo del entorno aporta y valoriza sectores antes deprimidos.

6.1.1.4 Ámbito Tecnológico. Es quizá el más adecuado, el país en general y el Departamento de Santander en particular gozan de un acceso casi privilegiado a tecnologías de punta, tanto como a profesionales idóneos formados en buenas universidades y con la capacidad suficiente para sacar adelante proyectos de envergadura en el sector Retail como en otros sectores de la economía.

No es tan sencillo como debiera, pero aún con costos relativamente altos, el sector se mueve dentro de una dinámica apropiada. De esta manera queda en manos de los empresarios echar mano de tales herramientas TIC y aprovecharlas para mantenerse al tope de las circunstancias.

Según lo hagan lograrán diferenciarse de sus competidores y atraerán para sí clientes ávidos de manejar sus expectativas de la mano de los adelantos tecnológicos que indudablemente les facilita la vida.

6.1.1.5 Ámbito Ecológico. Colombia con el Departamento de Santander a la cabeza, se enfrenta a muy variados conflictos ecológicos.

Colombia es el segundo país con más conflictos ambientales, con 72 casos reseñados, solo por debajo de India, que registró 112. Y en América Latina ocupa la primera posición. Otros países de la región documentados son Brasil (58), Ecuador (48), Argentina (32), Perú (31) y Chile (30). Los principales conflictos los protagoniza el sector primario por el oro y el carbón.

El panorama actual en Colombia es desolador, la crisis por el fenómeno del niño tiene afectación en muchas zonas. Esto sumado a la falta de conciencia de las personas hace que se agrave la situación, más de 13.000 hectáreas de bosque se han perdido a causa de los incendios forestales que en su mayoría fueron causados por un descuido de alguna persona. El departamento de estudios meteorológicos de Colombia afirma que más o menos en 20 años se estarían recuperando los pastos y que este fenómeno estaría prolongándose hasta el primer trimestre del año 2016. Con esto se espera un alza importante en los precios de los alimentos y del sector agroindustrial del país en general.

La responsabilidad de un empresario que desarrolle su actividad en cualquier sector, con el ambiente, tiene unas connotaciones sociales especiales que van desde velar por el cumplimiento estricto de la ley hasta blindar su operación, de tal manera que garantice el desarrollo de su empresa de la mano con la conservación y mejora del medio ambiente para la comunidad en la que se mueve.

No es ejemplar la forma como hasta ahora se adelantan las obras de infraestructura en el país, ni tampoco como se desarrollan proyectos industriales sin la debida observación de las consideraciones necesarias para mitigar su impacto en el ambiente.

Es deber del empresario propender por un ambiente sano y si quiere ganar nuevos clientes debe demostrar su compromiso implementando políticas serias en su organización de tal manera que de ejemplo a la comunidad para liderar un desarrollo sostenible.

6.2 ANÁLISIS INTERNO

6.2.1 Perfil de Capacidades Internas. Una vez realizado el perfil de capacidades Internas (ver Anexo 1) se establecen los principales problemas que enfrenta la empresa desde cada una de sus áreas.

6.2.1.1 Capacidad Directiva. El dueño de Despensa Popular, el señor Antonio Bayona, tiene una vasta experiencia en este sector, pues desde hace 23 años ha liderado este negocio y ha sido el número uno en la región manteniéndolo sosteniblemente en el tiempo.

Su manejo directivo lo ha hecho conocedor del mercado y por su gran experiencia tiene las habilidades para desenvolverse sin problema alguno, sin embargo también existen otras personas que no son del todo idóneo para los cargos que desempeñan, motivo por el cual han tenido problemas y realizado mayores esfuerzos para cumplir con el perfil propuesto.

En cuanto a las herramientas de gestión, no existen muchas dentro de la organización, todos los años se trabaja con un presupuesto que es elaborado con poco rigor y sin la revisión y el control adecuado ocasionando el incumplimiento de este. También se ha dado que al existir el cambio constante no ha invertido lo suficiente o ha sido reacio a los retos que los tiempos modernos le imponen, es decir la capacidad de reacción frente a los cambios es baja.

Esto evidencia que los directivos de Despensa Popular se han quedado en su zona de confort y no ha podido expandir su negocio o empresa a nivel mercado zona metropolitana, por falta de un plan estratégico que lo oriente y le brinde una buena organización de gestión de proyectos.

También se ha visto todos estos años el secretismo, y que cada uno trabaje por su lado, sin promocionar el trabajo en equipo. Las responsabilidades giran en torno a una sola persona y la delegaciones de responsabilidades por parte del gerente general es poco efectiva y todos los procedimientos son lentos y tardíos por falta de autonomía.

No existen cargos definidos con sus respectivas funciones y responsabilidades que permitan el empoderamiento y desempeño esperado. Sin embargo todas las áreas cumplen al ritmo del día a día.

6.2.1.2 Capacidad Financiera. La capacidad financiera de la empresa es medida con los índices de liquidez y de endeudamiento de la empresa.

Analizando los índices de liquidez de la compañía, (razón corriente y razón acida) en los últimos 3 años, se observa que ambos indicadores han ido aumentando, quedando por encima de 1. Esto implica que la empresa tiene más capacidad para cubrir gastos. Debido a la favorabilidad de estos índices que mantiene Despensa Popular, existe la posibilidad de adelantar la modernización de su empresa, pues varios años han estado dispuestos hacerle frente al cambio pero no se ha podido. La razón deuda patrimonio confirma que el supermercado se financia con su capital y con deudas a terceros. Sus valores estables muestran que se les hace fácil conseguir préstamos a bancos para financiarse lo que le permite hacer un buen uso de los recursos para su crecimiento y posibilidades de expansión y abertura de puntos de ventas.

6.2.1.3 Capacidad Competitiva. Supermercado Despensa Popular ofrece productos y servicios tales como productos perecederos, no perecederos, lácteos, frutas y verduras, productos de higiene y aseo personal con precios accesibles y variedad en el surtido, que les permite ser competitivos en precios y calidad frente a la competencia. Su excelente ubicación y concepto de diseño los hace innovadores en el municipio pues no hay otro supermercado en la región con las mismas características y manejo de comodidad y espacios dentro del supermercado.

Sus productos son ofrecidos a clientes minoristas, canales institucionales tales como el ICBF, comedores escolares, también está el hospital del municipio de Lebrija, conalvias una constructora, biofrut y el IMC airportel casino del aeropuerto Palonegro. Por otro lado al tratarse de clientes especiales con condiciones y requerimientos específicos generan a la empresa un margen de rentabilidad elevado generando valor agregado.

Sin embargo, una desventaja que se presenta es que no existe un plan de fidelización de clientes y penetración del mercado, provocando que otras empresas el mismo sector se instalen en el municipio y si satisfagan las necesidades de los clientes para quedarse con ellos.

6.2.1.4 Capacidad Tecnológica. A partir del año 2003 se implementó el proceso de sistematización del supermercado, remplazando máquinas registradoras y calculadoras por computadores con un software de facturación de ventas, que viene a facilitar la administración de los procesos. Para el departamento comercial, se adquirió un sistema de punto de venta llamado POS, que permite llevar registrado toda la base de datos de la empresa, facilitando la actividad de compra que realiza el departamento.

El sistema genera órdenes de pedido que dependen de la rotación y el inventario registrado, por medio de este sistema el departamento de compras puede verificar la cantidad de inventario que dispone. Además, antes de generar la orden de pedido, el sistema le permite hacer una simulación, esto es, se ingresa el inventario que se crea conveniente adquirir y el sistema automáticamente calcula la cantidad de días que este cubriría. De esta manera, el gerente toma la decisión final para expedir orden de pedido.

El cambio ha resultado efectivo, generando bienestar y comodidad entre los trabajadores que hacen uso de este sistema, pues facilita y disminuye los pasos generando rapidez en el proceso, igualmente ayuda a llevar el control de las existencias, los días de rotación, movimientos etc. Sin embargo, existe un problema en el sistema, pues no se ha podido llevar el inventario a cifras reales por las limitaciones del software y falta de capacitación al personal; la compañía intenta conocerlo permanentemente.

Hasta ahora, Excel es el software que más se utiliza para trabajar, además de otros programas de office e internet. Con Excel se maneja el presupuesto, programaciones, informes entre otras funciones.

Por otro lado, la compañía no cuenta con avances tecnológicos en redes sociales, promoción de publicidad y creación de página web. Si bien se reconoce que actualmente la tecnología permite estar más cerca de nuestros clientes y conocerlos, la creación de la página web sería un instrumento adecuado para que ellos conozcan más de la compañía, sus características y actividades comerciales, y de la misma manera utilizarla como un canal de venta para que el cliente pueda comprar sus productos sin necesidad de moverse de su hogar.

Es un problema por lo tanto que aún no exista después de tantos años de creación de la empresa una página web que permita el incremento de ventas.

6.2.1.5 Capacidad de Talento Humano. No se aprecia grupos de trabajos consolidados dentro de las áreas de despensa popular, lo cual no existe un ambiente de trabajo bueno, provocando desmotivación laboral, falta de compromiso y la inexistencia de las tareas que debe cumplir cada uno. Tampoco se evidencia un plan de capacitación orientado al mejoramiento de las competencias del personal.

Cada área trabaja de manera individual, dejando de lado el trabajo en equipo, la falta de comunicación es notoria entorpeciendo el desempeño y resultado como empresa. Es de esta manera como se originan los problemas entre área y área sin lograr solucionarlos. Es importante resaltar que no existe una misión, visión ni alineamientos de objetivos en la empresa, lo que se traduce que cada área trabaje de manera independiente y de manera sigilosa.

La parte administrativa está integrada por profesionales universitarios o de centro de formación técnica, pero no cuentan con una técnica apropiada de selección de personal que garantice la permanencia dentro de la compañía, presentando alto nivel de rotación. Los empleados no cuentan con beneficios laborales que ayuden su crecimiento profesional y a su familia.

En cuanto a los trabajadores operativos, la mayoría son de carreras técnicas, y otros son estudiantes de bachiller. Ellos entran a la compañía con conocimientos sobre el trabajo que desempeñaran, aunque otros llegan aprender el oficio.

6.2.1.6 Capacidad Administrativa. Todos los años se trabaja en un presupuesto que es elaborado de manera poco rigurosa tomando los mismos datos del año pasado y logran ajustarlos al IPC. Las diferentes áreas de la compañía, no maneja su propio presupuesto de tipo operativo para el siguiente año, que les ayude a pensar cuanto deben vender, distribuir, contratar, invertir, etc.

Por otro lado, falta aún mejorar la comunicación entre áreas, dejar de lado el secretismo, y permitir que se comparta los Estados de resultado de la compañía, los informes de ventas entre otros. También hace falta el trabajo en equipo entre áreas para llegar a un mismo lenguaje que permita entenderse entre sí, y valorar el trabajo de los demás para llegar a los mismos objetivos estratégicos.

Sigue primando el principio de la responsabilidad única, razón por la cual se presentan demoras en los procesos. La gestión de la gerencia general es una fortaleza que se resalta sobre las demás debido a la visión y liderazgo del propietario de la organización, pero que ha ido generando una debilidad tanto o más grande que aquella por cuanto el tamaño de la Empresa ya no es para un manejo personal único sino más bien colectivo y que obedezca a patrones definidos en los objetivos perseguidos.

6.3 DOFA

Una vez que se expone el análisis externo e interno, se lograron identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del mercado, que quedaron de esta manera en la figura 3

Figura 3. DOFA



6.4 MATRIZ DE POSIBILIDADES

Después de haber identificado las oportunidades y amenazas del mercado y las fortalezas, y debilidades de despensa popular (DOFA), utilizamos están información más el conocimiento y los criterios del gerente y jefes de cada departamento para poder discutir sobre la matriz de posibilidades y sus cruces.

Se utilizó una serie de alternativas y opciones para hacerle frente a las conclusiones alcanzadas por el análisis de la situación actual, que se plasmaron y resumieron en la matriz de posibilidades, permitiendo una fácil interpretación y ayuda a la compañía aprovechando las fortalezas para evitar las amenazas, aprovechando las oportunidades para crecer como compañía y superar esas debilidades gracias a esas oportunidades y reducir en gran medida las debilidades evitando esas amenazas.

6.4.1 Fortalezas / Oportunidades

6.4.1.1 Creación y compra de página Web y software (F1/ O1). Existe una tendencia en el mercado del uso de la tecnología para beneficio propio de la empresa, por lo que la empresa cree que es un buen momento para lanzar una página web para aumentar el nivel de ventas.

6.4.1.2 Lanzar nuevo servicio de ventas por medio de página web (F1/ O4). Los clientes ya poseen la confianza con respecto a los productos que se ofrece y la forma en como Despensa popular trabaja, por lo que existe una base sólida para introducir por medio de la página web que se va a crear el servicio de vender por medio de esta, para facilitar las compras de los clientes sin necesidad de ir hasta el supermercado y perfilando este servicio como un negocio atractivo.

6.4.1.3 Designar un equipo de trabajo para el estudio del comportamiento de los nichos de mercado vírgenes para la apertura de un nuevo Punto (F3 /O2). El conocimiento y la experiencia que posee la empresa del sector, le permite implementar estudios de mercados para aprovechar el buen momento que tiene la compañía en la parte financiera y abrir un punto nuevo en la región.

6.4.2 Fortalezas / Amenazas

6.4.2.1 Fomentar las características de los productos (F2 /A1). Con la entrada de nuevos competidores una de la forma de hacerle frente a la competencia es diferenciarse y tener un valor agregado y dado que la compañía tiene una infraestructura propia y aceptación por sus clientes se tiene la base para posicionarse mejor y destacar las cualidades de sus productos e importarlo y venderlos a precios más económico que la competencia.

6.4.2.2 Desarrollar productos complementarios para aprovechar la capacidad instalada. (F5/A2). Dado que la compañía posee capacidad instalada de productos disponibles, la empresa contempla la opción de desarrollar productos complementarios para explotar al máximo el canal de distribución y ocupar los nichos de mercado a los que aún no ha llegado y conseguir así atender una demanda insatisfecha y como mecanismo de defensa ante nuevos competidores.

6.4.2.3 Destinar recursos financieros para los productos importados que son el valor agregado de la compañía. (F4/A3). Es necesario que la compañía destine recursos financieros a la compra de productos importados, estos le generan valor agregado y permiten posicionamiento y preferencia por parte de los clientes.

6.4.3 Debilidades / Oportunidades

6.4.3.1 Mejorar la comunicación y trabajo entre áreas, ordenando procesos internos de la compañía (D3/O3). Trabajar en conjunto y armonía es importante para todas las áreas de la compañía ya que se busca implementar la estrategia correcta. De esta manera para encontrar los mismos objetivos globales es necesario implementar procesos internos en cada área, para mejorar la comunicación y los problemas que se presentan entres ellos. Como alternativa

esta realizar un cuadro con roles específicos donde se detalle la función de cada uno los responsables y las metas a seguir. Por otro lado, dentro de algunas áreas se estima necesario trabajar en forma más alineada, puesto que todas prestan y reciben servicios entre ellas, y si no se ponen de acuerdo se entorpece el trabajo global.

6.4.3.2 Invertir en tecnología de punta para el desarrollo de nuevos canales de ventas. (D4/O1).El desconocimiento de canales de comercialización, promoción, distribución y publicidad es una de las debilidades que afecta la compañía y la pone en aviso para invertir en la utilización de nuevos canales de ventas que permita satisfacer al cliente y formar lazos de confianza y fidelidad generando una relación durable. Además también existe la duda en la parte comercial de ofrecer esos productos nuevos con valor agregado exclusivos para los clientes fieles.

6.4.3.3 Utilizar nuevos canales de distribución (D4/O4).La organización puede establecer nuevos canales de distribución que le permitan atender el mercado objetivo ya sea con ventas directas, entrega inmediata, domicilio, extensión de horarios de atención, ya que estos canales están directamente afectados por la evolución del mismo entorno.

6.4.3.4 Realizar un plan de Marketing estratégico con el fin de establecer nuevos nichos de mercado. (D3/O2).Un plan estratégico le permite a la organización aprovechar todas la oportunidades que le está ofreciendo el entorno, superando las amenazas ya así mismo hacerle frente a los retos constantes que se le presenten. Además le permite tomar las decisiones en tiempo presente pero contemplando situaciones futuras contemplando cambios y siendo eficientes y efectivos con el uso de los recursos. Dicha planeación permitirá el encuentro y explotación de nuevos nichos de mercado que proyecten a la organización hacia el crecimiento y penetración de mercado.

6.4.4 Debilidades/ amenazas

6.4.4.1 Generar mejor clima laboral (D2/A2).Es importante mantener satisfechos y felices en medida de lo posible a cada uno de los miembros de la compañía, porque de ellos depende la producción y el buen desempeño de esta. No es deseable que los trabajadores que tengan habilidades, capacidades, conocimiento del negocio y del mercado se marchen, por lo que también es necesario ofrecerles buena situación y beneficios a ellos y a su familia.

6.4.4.2 Mantener una comunicación fluidas entre áreas (D3/A1).La comunicación entre áreas es vital para la organización, el hecho de que este proceso sea fluido permite conocer cada una de las fases en el cumplimiento de los objetivos que se plantean, de esto dependen el éxito de la nueva estrategia sea cual sea.

6.4.4.3 Diseñar un modelo de planeación estratégica para la organización (D3/A2).El desarrollo de esta herramienta le va a permitir a la organización ponerse a la vanguardia frente a la globalización de la economía y la prepara para afrontar cambios y situaciones futuras, le ayuda a orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas y objetivos realistas siempre con una mirada fija hacia oportunidades económicas atractivas con potencial de crecimiento y rentabilidad.

Figura 4. Matriz de posibilidades

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Utilización de nuevos canales de ventas. Nichos de mercados Virgenes en el mismo. Posibilidad de establecer alianzas estrategica. Disponibilidad de tecnologia mas eficiente.</p>	<p>Entrada de nuevos competidores. Inicio de apertura y globalización de la economía, exigiendo calidad, precio, entrega, y capacidad de respuesta rápida. Aumento precio del dólar que afecta directamente los productos importados.</p>
FORTALEZAS	<p>* Creación y compra de pagina web y software *Lanzar nuevo servicio de ventas por medio de pagina web. * Designar un equipo de trabajo para el estudio del comportamiento de los nicho de mercado virgenes para la apertura de un nuevo punto.</p>	<p>*Fomentar las Características de los productos *Desarrollar productos complementarios para aprovechar la capacidad instalada. *Destinar recurso financiero para los productos importados que son el valor agregado de la compañía</p>
<p>Conocimiento y experiencia en el sector. Infraestructura propia. Alta capacidad financiera. Precios accesibles. Capacidad instalada de productos disponibles</p>		
DEBILIDADES	<p>* Mejorar la comunicación y trabajo entre areas, ordenando procesos internos de la compañía. * Invertir en tecnologica de punta para el desarrollo de nuevos canales de ventas. *Utilizar nuevos canales de distribucion. * Realizar un plan de marketing estrategico con el fin de establecer nuevos nichos de mercados.</p>	<p>* Generar mejor Clima Laboral * Mantener una comunicación fluidas entre areas *Diseñar un modelo de planeacion estrategica para la organización</p>
<p>Mano de obra no calificada. Desmotivación Laboral y falta de compromiso. Deficiente planificación estratégica y alineamientos entre áreas. Desconocimiento de canales de comercialización, de promoción, distribución, y publicidad de producto.</p>		

7. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA PARA DESPENSA POPULAR

7.1 MISIÓN Y VISIÓN

La empresa Despensa popular carece de una misión y visión clara, por lo que es realmente necesario plantearla desde cero. Por eso a partir de DOFA, de la matriz de posibilidades los altos mandos discutieron hacia donde quieren enfocar su compañía y la clave para lograrlo. Se llegó a la conclusión que debía potenciarse la tecnología, y dar un giro con los productos con valor agregado, que es la tendencia que más se está dando en los países desarrollados.

7.1.1 Misión. “Somos una empresa local dedicada a la comercialización de bienes y servicios primarios en el municipio de Lebrija, contribuyendo al desarrollo económico y sostenible del municipio básicamente por precios competitivos calidad y sentido social”.

Es importante actualizar la misión a medida que se cumplan con los objetivos de expansión de la empresa y designar una persona responsable para hacer la verificación del cumplimiento, en este caso la responsable sería la Ing. Caroll Juliana Bayona Serrano.

7.1.2 Visión. DESPENSA 2020 Mantener el liderazgo en la comercialización de productos y servicios finales en el municipio de Lebrija y posicionarse en el mercado metropolitano de Bucaramanga por su amplio portafolio de innovación en productos, tecnología y calidad en servicio al cliente.

7.2 FORMULACION DE ESTRATEGIAS

De acuerdo a la matriz de posibilidades y lo que se ha conversado con el gerente de la empresa, se ha tomado la decisión que la estrategia del supermercado

Despensa popular sea orientada a la importación de productos con valor agregado y también al ordenamiento de procesos internos de modo que ayude a mejorar la comunicación y el trabajo más coordinado entre cada área.

La prioridad de la importación de productos nace de la necesidad de ofrecer a los clientes, productos nuevos con valor agregado y precios accesibles y más económicos que la competencia. Más aún, si Despensa Popular cuenta con un prestigio regional y clientes fijos que posicionan a la empresa.

Dos temas estratégicos se han planteado para facilitar el desarrollo de la estrategia, de manera que el empeño puesto para cumplir la estrategia, la misión y la visión propuestas en este trabajo tenga éxito y cumplimiento.

7.2.1 Tema Estratégico I: Importación de productos. Los productos importados de valor agregado que serán para los clientes fieles o especiales son productos sofisticados con gran oferta competitiva que están dirigidos para el consumidor final. Aquí encontraremos por ejemplo, leche de almendras con precios más bajos, frutos secos fileteados, jugos de frutas, mantequilla de maní, licores, alimentos corrientes y gourmet, etc., para que los clientes tengan a la mano toda clase de productos importados que están ganando más y más espacios en las secciones a las que acuden los clientes en los grandes almacenes.

Este tipo de productos es muy apreciado en el mercado local y siguen una tendencia cada vez más creciente, pues hoy en día en los supermercados prácticamente no hay líneas de productos que no tengan sellos como made in China o made in Usa provocando una competitividad y auge en este tipo de sector.

A pesar de la subida del dólar y de lo que esto pueda ocasionar en términos económicos y de endeudamiento para la compañía, Supermercado Despensa

popular, está dispuesta a realizar esta estrategia para aumentar sus ventas, sus clientes y su poder competitivo en la región convirtiéndolo atractivo y con productos de alto valor agregado.

Para tener éxito en este tema es necesario mantener una relación cercana y de confianza con los proveedores en especial con los principales países que se vaya a realizar el negocio, cumplir con sus requerimientos, tanto en tiempo de entrega, de pago y demás características.

7.2.2 Tema Estratégico II: Ordenamiento de procesos internos. El segundo tema consiste en ordenar los procesos internos de la compañía empezando por cada una de las áreas, que permitan mejorar la comunicación y el trabajo coordinado en equipo.

Este tema estratégico nace de la preocupación de la empresa por los desórdenes y poco rendimiento y comunicación entre las áreas, que atraviesan en este momento, se deben establecer los indicadores de gestión que garanticen el cumplimiento de las tareas y metas establecidas, y un canal de comunicación organizacional efectivo.

En este tema se detectaron dos procesos importantes. El primero es la agilidad y rapidez de entregar documentos completos sin esperar tanto por la firma del gerente. El segundo que cada área trabaje por su lado sin tener vinculación entre sí, significa grandes pérdidas de objetivos comunes trabajando cada quien por sus logros individuales.

7.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se exponen cada uno de los objetivos estratégicos con mira en cada una de las perspectivas (Financiera, clientes, Procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

Utilizaremos un identificador compuesto por unas letras para cada uno de ellos. La F para los de la perspectiva financiera, C para la de los clientes, PI para procesos internos y AC para aprendizaje y crecimiento. Se utiliza un número, que sirve para enumerar cada uno de los objetivos que se obtengan.

7.3.1 Perspectiva financiera

F0: Establecer un presupuesto

Como se dijo anteriormente, establecer un presupuesto anual es una de las medidas que se debe tomar para mejorar los resultados que siempre espera la compañía. Realizarlo, ejecutarlo, y ponerlo en marcha es uno de los compromisos que debe tener cada una de las áreas involucradas.

F1: Aperturas de nuevos puntos en el mercado metropolitano de Bucaramanga

El mercado metropolitano de Bucaramanga es un sector que debe explorar supermercados despensa popular con el fin de aumentar su valor y optar por otras formas y maneras de permanecer sosteniblemente en el tiempo.

A pesar de tener una fuerte competencia en el mercado (Supermercados más por menos) debe arriesgarse a los grandes desafíos.

F2: Invertir en importación de productos

El mercado de importación es atractivo. Los productos importados son mejor pagados y poseen valor agregado frente a los nacionales, el tema llama la atención creen que es una buena forma de posicionarse en el mercado regional.

7.3.2 Perspectiva del cliente

C1: Ofrecer productos de buena calidad, con valor agregado y a tiempo

En este rubro, es importante satisfacer a los clientes y fidelizarlos con productos de buena calidad que tengan diferenciación con respecto a los otros productos que ofrece la competencia, y que estén siempre disponibles en el supermercado para entregar a los clientes productos a tiempo apoyándose en la adecuada rotación de inventarios.

C2: Mantener una relación cercana, confiable con los clientes.

Es importante conservar y generar confianza en las relaciones empresa - cliente, cliente - empresa, pues de la satisfacción de este depende el éxito de esta empresa, conocer sus gustos y saber qué es lo que realmente obtiene en el supermercado que no lo obtiene en otro lado y lo hace cliente fiel. Estos procesos se pueden acompañar de encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias que permitan establecer estadísticas y tomar decisiones en el momento adecuado.

C3: Optimizar el surtido de productos de acuerdo a las preferencias de los clientes.

Basados en la frecuencia de compra por los clientes se hace el respectivo surtido del almacén y apoyados también en la política de rotación de inventarios.

7.3.3 Perspectiva de los procesos internos

PI1: Disponibilidad de productos

En este objetivo es clave resaltar la mantención, logística y abastecimiento de los productos que se ofrecen dentro del supermercado, porque todas las áreas deben trabajar por un mismo objetivo aun cuando tenga distintas funciones. Es decir, que todas las áreas vinculadas entre sí en el proceso de logística y abastecimiento deben estar sincronizadas y apoyadas para lograr excelentes resultados en los procesos internos que aún están críticos alcanzando fidelización de clientes y entregando productos con nuevas propuestas de valor. Que siempre los consumidores encuentren los productos deseados.

PI2 Mejorar calidad del servicio

La atención del servicio dentro del punto de venta es un objetivo que se debe mejorar, pues no debe existir ningún pasillo desocupado en ningún momento, ni tampoco que falte la excelente atención brindada por los promotores. Para lograr esto, se debe programar la atención de cada uno de los promotores y orientadores con el fin de que cumplan su horario y mantengan su posición la mayor cantidad de tiempo y que al momento de cambiar de turno sea en la menor brevedad posible, pues la atención es siempre continua. Constantemente deben tener una actitud y posición positiva frente a los clientes logrando la satisfacción de ellos.

PI3 Cumplir con el programa de abastecimiento

Dependiendo de los productos que más se vendan o que se ofrezca en el supermercado, es necesario tener siempre a los operadores de plantas asignados a distintas tareas en todo momento. Es decir que no falten operadores en ningún proceso del abastecimiento para lograr que todos los productos más vendidos y solicitados estén siempre a la mano. También que los operadores estén a tiempo en sus horas establecidas la mayor cantidad de tiempo ya que hacer un cambio de turno toma mucho tiempo y los productos siempre debe entregarse a tiempo.

7.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

AC1: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos con los objetivos propuestos

Es vital contar con personas que tengan conocimientos, habilidades, capacidades y formación profesional para llevar a cabo las estrategias y objetivos propuestos por la compañía, sin importar las labores que desempeñen cada uno, si son labores administrativas u operativas se necesita que todos este bien capacitados y comprometidos con su tareas y roles y que logren cumplir con los objetivos que se plantean.

AC2: Mejorar el sistema POS

Cuando se adquirió el sistema de punto de venta POS se hizo con el fin de ayudar, agilizar y disminuir los pasos en el proceso de compra generando comodidad entre los trabajadores que lo usan, pues con este sistema se puede verificar toda la cantidad de inventario que se dispone, generar la orden de pedido entre otras. Sin embargo, el sistema genera fallos en cuanto a generar las cifras reales que existen en inventario, generando inconvenientes a la hora de realizar pedidos. Es por ello que se hace necesario mejorar el sistema o cambiarlo si es necesario.

7.4 MAPA ESTRATÉGICO

Ya realizados cada uno de los objetivos estratégicos, estos serán colocados en un mapa estratégicos que muestra la relación entre ellos. Las flechas muestran la relación que tiene cada objetivo propuesto sobre otro, así se quiere mostrar que para poder cumplir al cien por ciento la misión en la compañía que se encuentra en la parte superior del mapa, es preciso cumplir primero con los objetivos de cada

perspectiva, y a la vez para cumplir con estos objetivos es necesario cumplir con los objetivos que influye sobre él. Se muestra esto con diferentes flechas que tiene cada objetivo que salen y/o entran.

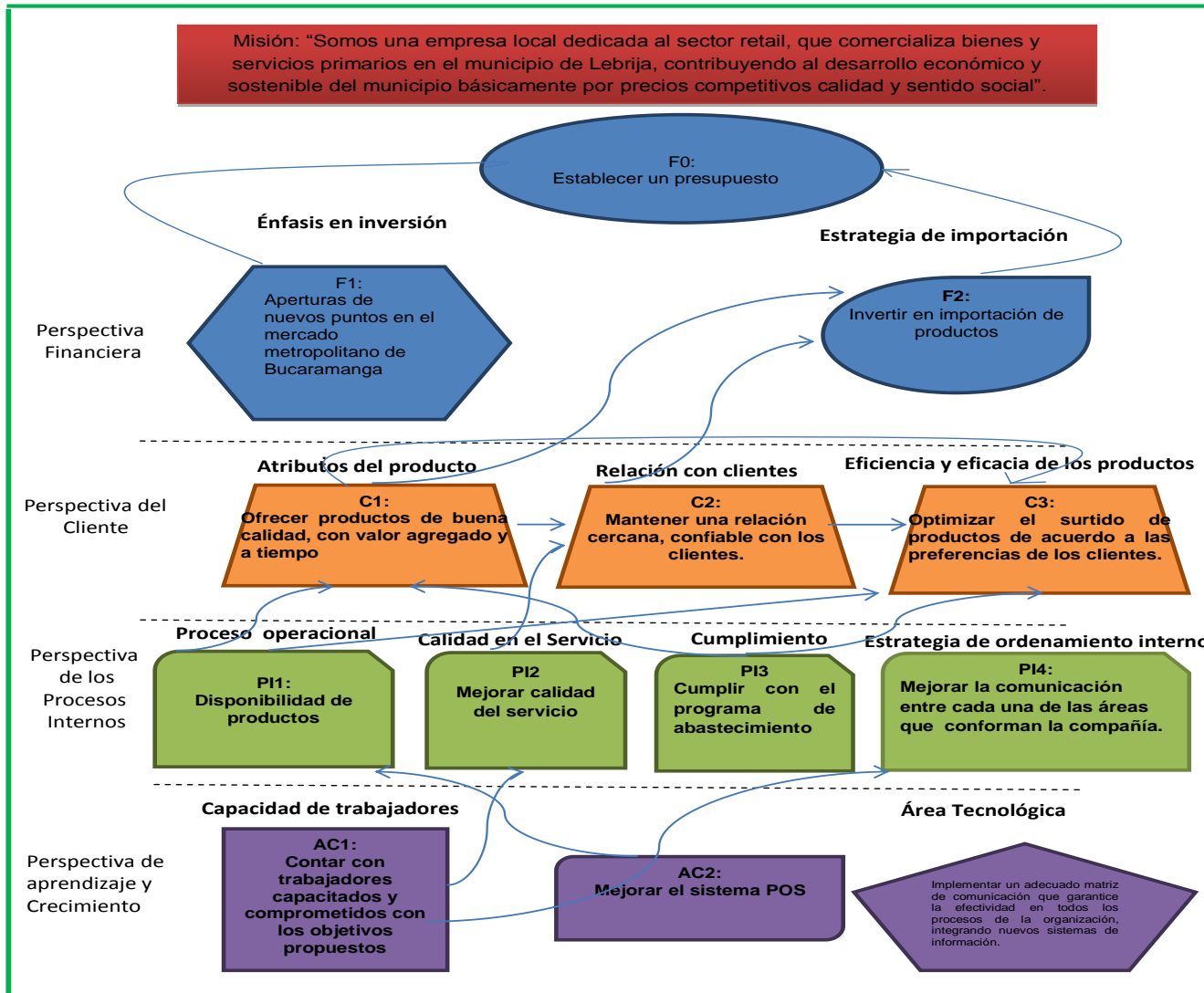
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se encuentra en la parte de abajo del mapa estratégico porque esta perspectiva involucra la base de la empresa, todo lo que tiene que ver con las personas y los sistemas y procedimientos de la organización. Estos objetivos tiene incidencia con los demás objetivos que se encuentran en la parte de arriba del mapa. Entonces estos objetivos se hacen posibles gracias a las personas que conforman toda la compañía y poder satisfacer a los clientes.

Se observa también en el mapa los dos temas estratégicos expuestos en el trabajo. I: Importación de productos que se encuentra en la parte izquierda del mapa y el tema estratégico II: Ordenamiento de procesos internos, que se encuentra en la parte derecha de la mitad para abajo en la perspectiva de procesos internos.

Por otro lado se puede evidenciar que el objetivo que representa el primer tema estratégico es el F2: invertir en importación de productos, que es posible realizarlos teniendo en cuenta los demás objetivos expuestos, como la relación con los clientes y los atributos de los productos, también contar con la parte comercial, y demás áreas para que finalmente todos estos procesos se realicen y responda a las necesidades de cada área contando con un soporte y herramientas necesarias como el sistema POS.

En el objetivo PI4 se ve representado el segundo tema estratégico: Ordenamiento de procesos internos, para que se den, debe capacitar a cada uno de los trabajadores que conforma cada área y contar con trabajadores capacitados y comprometidos con los objetivos propuestos.

Figura 5. Mapa estratégico para Supermercado despensa Popular



8. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA ESTRATÉGICA DEFINIDA

8.1 INDICADORES Y METAS

Ya han sido definidas la misión y visión del supermercado de despensa popular, definido sus estrategias y cada uno de los objetivos desglosados en cada una de sus cuatro (4) perspectiva. En este momento se debe establecer los indicadores y metas para cada objetivo, para identificar y medir de mejor manera el desempeño de cada uno y poder compararlo con las metas establecidas.

Cada indicador va a tener una persona encargada, el responsable de que esos objetivos se cumplan a cabalidad. Aquí se definió cada responsable encargado por medio de una reunión con la gerente de recursos humanos de la compañía que nos facilitó los nombres de cada uno de los coordinadores encargados.

8.1.1 Perspectiva financiera

- **F0: Establecer un presupuesto**

Indicador: EBITDA. Sigla para Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Se decidió usar este indicador para ver de manera clara lo que gana y pierde la empresa.

Meta. Cumplir con el presupuesto designado por el departamento financiero, superando año a año el valor del EBITDA, en un porcentaje que sea estimado y revisado de acuerdo a las utilidades de la compañía.

Responsable. Gerente Financiero.

- **F1: Aperturas de nuevos puntos en el mercado metropolitano de Bucaramanga**

Indicador. Incremento atención a Clientes

Meta. Superar los 8.000 clientes atendidos semanalmente y llegar a los 12.000.

Responsable. Director Comercial

- **F2: Invertir en importación de productos**

Indicador. Monto de Importación

Meta. Superar los \$ 200.000 Millones de pesos en importaciones mensuales, importando una cifra superior a los \$ 300.000 millones.

Responsable. Director Comercial

Cuadro 1. Perspectiva Financiera

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
F0: Establecer un presupuesto	EBITDA	3% + año anterior.	Director Financiero.
F1: Aperturas de nuevos puntos en el mercado metropolitano de Bucaramanga.	Incremento atención a Clientes.	12000 semanales	Director comercial.
F2: Invertir en importación de productos.	Monto de Importación.	\$300.000 Mensuales	Director compras.

8.1.2 Perspectiva de los clientes

- **C1: Ofrecer productos de buena calidad, con valor agregado y a tiempo**

Indicador. % productos cero defectos

Meta. Mantener este indicador lo más bajo posible (>1%), garantizando la calidad de los productos para evitar devoluciones.

Responsable. Director comercial

- **C2: Mantener una relación cercana, confiable con los clientes.**

Indicador. %Satisfacción de los clientes.

Meta. Medido el nivel de satisfacción del cliente a través de las metodologías establecidas por la dirección comercial mantener este porcentaje superior al 95 %.

Responsable. Director Comercial.

- **C3: Optimizar el surtido de productos de acuerdo a las preferencias de los clientes.**

Indicador. Productos más vendidos

Meta. De acuerdo a la frecuencia de compra de los productos, el stock de productos más vendidos siempre mantendrá los niveles más altos en unidades 98%. Este indicador se establece de acuerdo a las ventas semanales, apoyándose en la rotación de inventarios.

Responsable. Director de compras

Cuadro 2. Perspectiva de los clientes

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
C1: Ofrecer productos de buena calidad, con valor agregado y a tiempo.	% productos cero defectos	>1%	Director Calidad
C2: Mantener una relación cercana, confiable con los clientes.	%Satisfacción de clientes.	95%	Director comercial.
C3: Optimizar el surtido de productos de acuerdo a las preferencias de los clientes.	Producto más vendido	98%	Director compras.

8.1.3 Perspectiva de los procesos internos

- **PI1: Disponibilidad de productos.**

Indicador. Porcentaje de productos Disponibles.

Encuestas realizadas a los consumidores

Meta. Aumentar el porcentaje de productos disponibles del supermercado, para que los clientes puedan encontrar todo el tiempo los productos que ellos consumen. La meta del primer es indicador es ascenderlo a un 85% para el 2016. Por otra parte realizar encuestas periódicamente para que se cumplan en un 100%.Realizando una encuesta cada mes.

Responsable. Gerente Administrativo: Gustavo Soto

- **PI2 Mejorar calidad del servicio.**

Indicador

- Encuestas a consumidores que midan calidad del servicio
- Seguimiento después de prestar un Servicio
- Pruebas de usabilidad
- Incentivas proceso de retroalimentación

Una de las principales preocupaciones de despensa popular es ofrecer servicios de alta calidad. Este es un factor importante para los clientes a la hora de decidir a qué empresa o supermercado desean ir. La encuesta es la manera más directa y sencilla de obtener una opinión, después de culminar una actividad. También es importante hacer un seguimiento después de prestar el servicio para tener un mayor contacto con los clientes y escuchar su opinión de este, sin necesidad de aburrir u hostigar al cliente. Este tipo de indicador favorece la recolección de datos y obtener lo que se espera con el seguimiento.

Otro indicador clave es realizar pruebas de usabilidad, que le permitan a la empresa obtener datos y opinión de los clientes durante el uso del producto o servicio, a diferencia de los dos indicadores mencionados anteriormente que obtienen información después de la compra o el uso los productos y servicio. Este tipo de indicador es valioso porque te permiten observar de manera directa e inmediata los datos sobre cómo mejorar un producto o servicio.

Y el último indicador que usaremos es de incentivar el proceso de retroalimentación que le permitan los clientes obtener ciertos beneficios mientras la empresa obtiene los datos que desea, es decir ofrecerles a los clientes una especie de bonificación por el diligenciamiento de la encuesta representada en descuentos para redimir en compras dentro del supermercado; por sus opiniones detalladas o por su participación en las pruebas que se les realiza.

Meta. Para el primer indicador se debe realizar encuestas después de cada servicio brindado, para poder verificar si se cumplió con un buen servicio, si debe o no mejorar y encontrar cuales son las diferentes molestias de los clientes. La meta para este indicador es realizar encuestas diarias a cada comprador del supermercado. Para realizar seguimiento después de un producto adquirido o servicio, es necesario aumenta el porcentaje de números de llamadas que hasta el momento alcanzan un 40% del presenta año (2015) y la meta es alcanzar un 80%. Los dos últimos indicadores hasta el momento no se aplican pero en reuniones con los gerente encargados la idea es que a finales de este año se inicie con los indicadores recomendados.

Responsable. Gerente Administrativo: Gustavo Soto

- **PI3 Cumplir con el programa de abastecimiento**

Indicador. Rotación de inventarios de materias primas

Meta. Obtener información de los inventarios de materia primas para cubrir las necesidades de abastecimiento. Es necesario conocer el número de periodos que se tiene en almacenamiento. La meta es poder aumentar el porcentaje superior al 85%.

Responsable. Jefe de abastecimiento: Ramiro Jiménez

Cuadro 3. Perspectiva de los procesos internos

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
PI1: Disponibilidad de productos	Porcentaje de productos Vendidos	85%	Gerente administrativo: Gustavo Soto

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
	Encuestas realizadas a los consumidores	1 encuesta cada mes.	Gerente administrativo: Gustavo Soto
PI2: Mejorar la calidad del servicio	Encuestas a consumidor que midan calidad del servicio	1 encuesta diaria por venta	Gerente administrativo: Gustavo Soto
	Seguimiento después de prestar un Servicio	80%	Gerente administrativo: Gustavo Soto
	Pruebas de usabilidad	Empezar aplicarla.	Gerente administrativo: Gustavo Soto
	Incentivas proceso de retroalimentación	Empezar aplicarla.	Gerente administrativo: Gustavo Soto
PI3: Cumplir con el programa de abastecimiento	Rotación de inventarios de materia prima	100%	Jefe de Abastecimiento Ramiro Jiménez

8.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- **AC1: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos con los objetivos propuestos**

Indicador. Personas Calificadas competentes en sus tareas/ Total personas evaluadas

Meta. Las organizaciones no miden estrictamente la competencia de cada uno de los trabajadores, lo que realmente se hace es pedirle a los gerentes o jefes de cada departamento es que evalúen al personal a cargo de manera periódica. De acuerdo al área de RR.HH, es importante que la organización cuente con

trabajadores capacitados y competentes para que realicen todas sus funciones, por si no está satisfecho con el trabajo de alguien de su equipo de trabajo, decidir si se desvincula o se le da una nueva oportunidad dentro de la empresa. De esta forma la meta será contar con el 100% de las personas calificadas para todos los años.

Responsable. Gerente de recursos Humanos: Carroll Bayona.

- **AC2: Mejorar el sistema POS**

Indicador. Porcentaje de requerimientos atendidos satisfactoriamente sin ningún error.

Para llevar a cabo este indicador se encuestara a los administrativos periódicamente, donde se le preguntara por el servicio percibido del programa.

Meta. Para el año 2016 se espera llegar al 90% de satisfacción respecto al servicio que ofrece el sistema POS, dejando el sistema con el mínimo error previsto y sin ningún tipo de inconveniente para uso por parte de los usuarios. Para los siguientes años la meta ira subiendo en un 5% cada vez para quedar con este indicador en 100% en el 2017.

Responsable. Jefe de Informática

Cuadro 4. Perspectiva de los procesos internos

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
AC1: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos con los objetivos propuestos	Personas Calificadas competentes en sus tareas/ Total personas evaluadas	100%	Jefe RR.HH:Caroll Bayona

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
AC2: Mejorar el Sistema POS	Porcentaje de requerimientos atendidos satisfactoriamente sin ningún error.	100%	Jefe de informática

8.2 MANDO INTEGRAL

Cuadro 5. Mando Integral

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Veedor General	Fecha de cumplimiento
F0: Establecer un presupuesto	EBITDA	3% + año anterior.	Director Financiero.	Caroll Bayona	17 Diciembre 2016
F1: Aperturas de nuevos puntos en el mercado metropolitano de Bucaramanga.	Incremento atención a Clientes.	12000 semanales	Director comercial.	Antonio Bayona	22 Diciembre 2017
F2: Invertir en importación de productos.	Monto de Importación.	\$300.000 Mensuales	Director compras.	Ester Serrano	15 Diciembre 2016
C1: Ofrecer productos de buena calidad, con valor agregado y a tiempo.	% productos cero defectos	>1%	Director Calidad	Antonio Bayona	15 Diciembre 2016
C2: Mantener una relación cercana,	%Satisfacción de clientes.	95%	Director	Ester	15 Diciembre

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Veedor General	Fecha de cumplimiento
confiable con los clientes.			comercial.	Serrano	2016
C3: Optimizar el surtido de productos de acuerdo a las preferencias de los clientes.	Producto más vendido	98%	Director compras.	Ester Serrano	15 Diciembre 2016
PI1: Disponibilidad de productos	Porcentaje de productos Vendidos	85%	Gerente administrativo: Gustavo Soto	Antonio Bayona	15 Diciembre 2016
	Encuestas realizadas a los consumidores	1 encuesta cada mes.	Gerente administrativo: Gustavo Soto	Antonio Bayona	15 Diciembre 2016
PI2: Mejorar la calidad del servicio	Encuestas a consumidor que midan calidad del servicio	1 encuesta diaria por venta	Gerente administrativo: Gustavo Soto	Caroll Bayona	14 Agosto 2016
	Seguimiento después de prestar un Servicio	80%	Gerente administrativo: Gustavo Soto	Caroll Bayona	14 Agosto 2016
	Pruebas de usabilidad	Empezar aplicarla.	Gerente administrativo: Gustavo Soto	Caroll Bayona	14 Agosto 2016
	Incentivas proceso de retroalimentación	Empezar aplicarla.	Gerente administrativo: Gustavo Soto	Caroll Bayona	14 Agosto 2016
PI3: Cumplir con el programa de abastecimiento	Rotación de inventarios de materia prima	100%	Jefe de Abastecimiento Ramiro Jiménez	Caroll Bayona	14 Agosto 2016
AC1: Contar	Personas	100%	Jefe	Caroll	12 Marzo 2016

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Veedor General	Fecha de cumplimiento
con trabajadores capacitados y comprometidos con los objetivos propuestos	Calificadas competentes en sus tareas/ Total personas evaluadas		RR.HH:Caroll Bayona	Bayona	
AC2: Mejorar el Sistema POS	Porcentaje de requerimientos atendidos satisfactoriamente sin ningún error.	100%	Jefe de informática	Caroll Bayona	14 Agosto 2016

8.3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Una vez definidas la Misión y la Visión de la organización se hace necesario establecer iniciativas estratégicas que permitan el completo engranaje de todo el planteamiento estratégico. El desarrollo de estas permitirá la definición más clara de las metas que cada objetivo estratégico plantea y así mismo focalizara el punto de referencia para que el proceso de toma de decisiones sea el más efectivo posible.

- **Relación con los clientes**

Estrategias ligadas

- C2: Mantener una relación cercana, confiable con los clientes
- C1: Ofrecer productos de Buena Calidad, con valor agregado y a tiempo

- PI2: Mejorar calidad del servicio
- C3: Optimizar el surtido de productos de acuerdo a las preferencias de los clientes.

Un cliente satisfecho llama a más clientes. Una estrategia potencial en el área comercial es la voz a voz. Una relación estrecha con los clientes da confianza y credibilidad y permite la fidelización y garantiza la compra. Además el hecho de sentir a los clientes cerca permite identificar sus necesidades y satisfacerlas.

- **Proceso operacional**

Iniciativas ligadas

- PI1: Entregar productos y servicios a tiempo en forma completa y al mejor precio.
- PI3: Cumplir con el programa de abastecimiento.
- PI4: Mejorar la comunicación entre cada una de las áreas que conforman la compañía.
- AC1: Contar con trabajadores capacitados y comprometidos con los objetivos propuestos.

Los procesos internos constituyen la estructura básica de la cadena de abastecimiento y distribución. Contando con una adecuada política de rotación de inventarios y un personal calificado se cumple con las expectativas de los clientes quienes son finalmente los que tienen el poder de compra. Involucrar a todo el

personal con el logro de este objetivo permite que la empresa evolucione y genere crecimiento.

- **Énfasis en Inversión**

Iniciativas Ligadas

- F1: Aperturas de nuevos puntos en el mercado metropolitano de Bucaramanga
- F2: Invertir en importación de productos
- F0: Establecer un presupuesto

Aprovechando la capacidad financiera de la empresa esta estrategia constituye una de las más importantes para el crecimiento y expansión de la organización, además porque el valor agregado ofrecido a sus clientes son los productos importados. El hecho de establecer un presupuesto le va a permitir a la empresa enmarcarse en un plan financiero controlar sus gastos e ir cumpliendo con los indicadores financieros.

La empresa cuenta con las herramientas adecuadas para su expansión y apertura de nuevos puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga, debe seguir un plan estratégico adecuado y poner en marcha este nuevo proyecto.

9. ALCANCES

Con el desarrollo de esta monografía se pretende el abordaje de las estrategias a implementar desde el año 2015-2017 para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Se basa principalmente en el estudio del análisis interno y externo de la organización, en el establecimiento de la nueva visión y misión para reorientar todos los esfuerzos hacia un único foco que es el establecimiento de objetivos estratégicos claros para cada área junto a sus indicadores metas y responsables para garantizar la efectividad en cada uno de los procesos.

Apenas contempla la propuesta de la planeación estratégica para que sea implementada dentro de la organización por sus directivos y todo el equipo de trabajo.

10. IMPACTO ESPERADO

Finalizado el documento se espera contar con las estrategias claras que le van a permitir a la organización:

1. Vislumbrar el panorama estratégico bajo el cual tendrá que direccionar sus procesos operativos y administrativos para cumplir con sus objetivos financieros, con los clientes, sus procesos internos, de aprendizaje y crecimiento de su personal.
2. La conversión de las estrategias en indicadores y metas alcanzables y medibles como parámetros para que los procesos se orienten hacia el cumplimiento de los mismos y se garantice la efectividad en la toma de decisiones.

Empoderamiento por parte de todo el equipo de trabajo de la organización hacia el reconocimiento de la misión y visión y su compromiso por enfocar sus esfuerzos con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

11. CONCLUSIONES

La Planeación Estratégica dentro de este estudio es el eje central para las propuestas de mejora formuladas y encaminadas hacia la proyección de una empresa competitiva en el mercado, que sea capaz de enfrentarse a nuevos retos y comprometa a todo su personal para alcanzar su visión, y cumplir a cabalidad con su misión.

- Se diseñó un plan estratégico para la empresa Despensa Popular el cual permitió establecer un re direccionamiento de la compañía hacia el logro de sus objetivos. Entre las principales decisiones que se tomaron como resultado de esta planificación fueron: invertir en la importación de productos con valor agregado y la ordenación de los procesos internos de la compañía, que permitan mejorar la comunicación entre las distintas áreas que compone la compañía.
- Se realizó un análisis de la situación actual, con el fin de desarrollar una buena estrategia, para esto se hizo un escrutinio del mercado con un análisis PESTE. Se hizo un análisis interno de la compañía se realizó por medio del perfil de capacidades interna (PCI), que evidenció claramente el panorama actual de la empresa y los aspectos críticos dentro de las diferentes áreas como consecuencia de un desconocimiento en estrategias gerenciales, de mercadeo , políticas de Gestión de personal y Servicio al cliente. Con toda esta información se identificó satisfactoriamente el DOFA.
- Con las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), se construyeron la matriz de posibilidades, donde se identificaron temas importantes para aprovechar las oportunidades, se usaron las fortalezas para evitar las amenazas, sacar adelantes las debilidades gracias a las oportunidades y minimizar las debilidades evitando las amenazas. Entre estas posibilidades esta la inversión en la importación de nuevos productos con valor agregado, Abrir nuevos

puntos de atención en la zona metropolitana de Bucaramanga entre otras., con estas posibilidades planteadas se formularon la misión, visión y las distintas estrategias para la empresa.

- Con las estrategias ya mencionadas y definidas, se establecieron los objetivos estratégicos en las cuatros perspectivas. En la perspectiva financiera: establecer un presupuesto, abrir nuevos puntos de venta en el mercado metropolitano de Bucaramanga, invertir en la importación de productos; en la perspectiva de los clientes: ofrecer productos de buena calidad con valor agregado y a tiempo, mantener una relación cercana y confiable con los clientes; en la perspectiva de los procesos internos : disponer de los productos, mejorar la calidad del servicio, cumplir con el programa de abastecimiento y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: contar con trabajadores capacitados y comprometidos con los objetivos propuestos y mejorar el sistema POS. Cada uno de estos objetivos está relacionado con otros en una relación de causa-efecto, evidenciando que para el buen desempeño de cada objetivo es necesario también cumplir con los objetivos que “tienen causalidad sobre este, lo que finalmente implica que para cumplir con la misión” declarada para despensa popular es necesario cumplir con todos los objetivos estratégicos. Se utilizó una manera gráfica para mostrar los objetivos y es por medio de un mapa estratégico donde se muestra la relación que existen entre los objetivos.

- Posteriormente cada objetivo estratégico se le asignó un indicador, meta y responsable para poder medir su desempeño en cada uno de las variables que se plasmó dentro un Cuadro de mando integral, para que toda la empresa pueda tener acceso a él.

- Finalmente se establecieron unas iniciativas estratégicas que señalan las acciones que despensa popular está poniendo en ejecución para cumplir con

todos los objetivos estratégicos y a la vez con la estrategia definida planteado en este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

DAVID, FRED. R. conceptos de administración estratégica. Edición 11. PEARSON, editores. Prentice Hall.

http://www.bibliotecnia.com/bibliotencia20index.php?option=com_libros&task=preview&id=766&Itemid=5

[http://cdn2.hubspot.net/hub/239039/file-1955764138-pdf/docs/\[IC\]_OFFER_-_EBOOK-_Las_10_mejores_estrategias_de_big_data_en_retail.pdf](http://cdn2.hubspot.net/hub/239039/file-1955764138-pdf/docs/[IC]_OFFER_-_EBOOK-_Las_10_mejores_estrategias_de_big_data_en_retail.pdf) Fecha de consulta 23 Marzo 2015.

<http://robertoserracompany.com/rs/el-fin-del-organigrama/> Fecha de consulta 22 Octubre 2014.

María del Coral Pérez Ordoñez. Tesis Gerencia Estratégica. Ingeniería Industrial

Michael A. Hitt, R. Duanelreland, Robert E. Hoskisson., Administración estratégica´ competitividad y globalización, 5a. ed., México, D. F.: Thomson Learning, 2004. 436 ´ p.

Robert S. Kaplan, David P. Norton., El Cuadro de Mando Integral: the balanced scorecard , 3a. ed., Barcelona: Gestión 2000, 2009. 382 p.

Serna Gomez Humberto. Gerencia Estratégicas 10 Edición. 3 R. Editores.

ANEXOS

ANEXO 1. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI

SUPERMERCADO DESPENSA POPULAR - LEBRIJA SANTANDER									
PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS PCI	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Control General			X						X
Comunicación					X				X
Delegación de responsabilidades						X		X	
Toma de Decisiones			X						X
Articulación de Políticas						X			X
Directriz para Selección del Personal						X			X
Decisiones Autonomas			X						X
Utilización de Estrategias						X			X
Dinámica para el Cambio						X			X
Capacidad de Respuesta a Conflictos			X					X	
Política para enfrentar la Competencia						X		X	
Feedback Interno					X				X
Socialización de Actividades y Políticas						X			X
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Dominio del Entorno			X					X	
Penetración del Mercado					X				X
Fidelización del Cliente				X				X	
Control sobre Proveedores		X							
Disponibilidad de Productos						X			X
Control de Inventarios						X			X
Política de Precios			X						X
Servicio al Cliente		X							X
Feedback Externo		X							X
Servicios Adicionales, Domicilios, Artículos Nuevos.		X						X	
Portafolio		X							X
Instalaciones	X								X
Ubicación Geográfica			X					X	
Velocidad/Capacidad de Respuesta						X		X	
Liderazgo			X					X	
Almacenamiento/Presentación /Distribución						X			X
Procedimientos de Calidad					X				X
Publicidad Efectiva					X			X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
Rentabilidad			X						X
Liquidez			X						X
Capacidad de Endeudamiento Libre			X						X
Reservas Financieras			X						X
Tiempo de Cartera			X					X	
Carga Prestacional			X					X	
Costos Estables		X						X	
Pérdidas por Manejo					X				X
Rotación de Inventario					X				X
Relación Deuda / Patrimonio			X						X
Tiempo de Respuesta Bancos			X						X

CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Comunicaciones Internas						X			X
Software Integral , Versátil y Confiable						X			X
Personal Calificado						X		X	
Información al Instante y Segura						X			X
Innovación Permanente						X		X	
Capacitación Permanente						X		X	
Respaldo y Garantía de Respuesta Inmediata						X			X
Presencia Virtual					X			X	
Promoción de Ventas Virtuales						X		X	
CAPACIDAD TALENTO HUMANO									
Política Profesional de Selección					X			X	
Nivel Académico		X				X		X	
Compromiso		X							X
Estabilidad			X					X	
Ausentismo			X					X	
Motivación					X			X	
Capacitación						X		X	
Experiencia					X			X	
Trabajo en Equipo					X				X
Seguridad Industrial						X			X
Clima Organizacional					X			X	
Índices de Desempeño					X			X	
Ascensos					X			X	
Política Salarial					X			X	
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
Responsabilidad Individual y Colectiva			X						X
Profesionalismo		X						X	
Compromiso					X				
Política de Incentivos por Objetivos						X		X	
Autorregulación						X		X	
Trabajo en Equipo		X							X
Clima Laboral		X							X
Trámite de Conflictos					X			X	
Actualización Tecnológica						X			X
Manejo de Paradigmas						X			X
Índice de Desempeño					X			X	
Estabilidad Laboral					X			X	

Fuente: Autores