



UNIVERSIDAD
ICESI

SUPERMARKET EL SEMBRADOR

JHAEN RENE SALAZAR MOSQUERA

PROFESOR
EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019

Contenido

OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
RESUMEN	7
Palabras claves	7
Abstract	7
Key Words	7
MARCO TEORICO	7
Historia.....	9
Actualidad	9
Misión, visión, quienes somos, nuestros clientes y valores.	10
1. Visión.....	10
2. Misión.....	10
3. Quienes somos.....	11
4. Valores	11
Honestidad	11
Cumplimiento.....	11
Nuestra fuerza.....	12
Esencia	12
5. Nuestros clientes	12
Análisis de clientes	12
Modelo Canvas	14
Análisis externo: Oportunidades y amenazas.	14
Rivalidad de empresas competidoras.....	18
Entrada potencial de nuevos competidores	19
Desarrollo potencial de productos sustitutos	20
Poder de negociación de los proveedores.....	21
Poder de negociación con los clientes.....	21
Análisis interno: Identificar las fortalezas y debilidades.....	22
Gerencia.....	22
Gestión estratégica.....	22
Recursos Humanos.....	23
Mercadeo y gestión comercial.....	24

Producción y/o prestación de servicios	25
Calidad	25
Costos y finanzas	26
Mercadotecnia	26
Establecimiento de precios	26
Distribución	27
Objetivos.....	27
Metodología SMART	28
Objetivo 1.....	28
Objetivo 2.....	28
Objetivo 3.....	28
Estrategias.....	29
Integración horizontal	29
Estrategias defensivas	29
Estrategias de Michael Potter	29
Alianzas estratégicas.....	30
Conclusiones	31
Aprendizajes	32
Bibliografía.....	33

OBJETIVO GENERAL

- Planeación estratégica Supermarket el Sembrador

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar marco teórico proceso de planeación estratégica.
- Determinar el marco teórico sobre la historia de los autoservicios.
- Definir la misión y visión de Supermarket El Sembrador.
- Identificar las oportunidades y amenazas externas.
- Identificar las fortalezas y debilidades internas.
- Plantear objetivos.
- Establecer estrategias específicas y alternas.
- Implementación y puesta en marcha de las estrategias.
- Medición y evaluación de desempeño.

RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como propósito realizar la planeación estratégica de Supermarket El Sembrador. Adicionalmente, se pretende dar una estructura de trabajo profesional que permita orientar al equipo directivo y sus empleados a tener identidad propia, sentido de pertenencia y metas claras con la finalidad de crear sinergia en el equipo, de tal forma que generen valor agregado a sus clientes, proveedores, inversionistas y propietario del autoservicio.

Palabras claves

Autoservicio, competencia, mercado, alianza, ética.

Abstract

The following work is intended to carry out the strategic planning of Supermarket El Sembrador. Additionally, it is intended to provide a professional work structure that allows the management team and its employees to have their own identity, sense of belonging and clear goals in order to create synergy in the team, in such a way that they generate added value for their clients. , suppliers, investors and self-service owner.

Key Words

Self-service, competition, market, strategic, ethics.

MARCO TEORICO

El siguiente trabajo se realiza bajo el marco de Planeación estratégica. La Planeación Estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Tres etapas de la

planeación estratégica: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

Ocho términos clave: estrategias, declaraciones de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.

¿Qué es un autoservicio? Un tipo de tienda donde el cliente puede elegir y recoger personalmente las mercancías que desea adquirir. Este formato de negocio comprende desde las tiendas de consumo básico a las grandes cadenas de tiendas de autoservicio pertenecientes a corporaciones multinacionales. Al formato de autoservicio se acogen la mayoría de supermercados, hipermercados, grandes superficies especializadas y grandes

almacenes. Como referencia encontramos a Carrefour, Almacenes Éxito, Makro, Yumbo; Metro, D1, Ara, entre otros.

Historia

El formato autoservicio dio lugar en los Estados Unidos, en septiembre de 1916, donde Clarence Saunders se le ocurrió hacer una tienda donde el cliente pudiera coger todo lo que necesitara, pasando a pagarlo posteriormente ante un empleado, que se encargaba de revisarlo y cobrarlo logrando que el cliente saliera plenamente satisfecho.

Actualidad

De acuerdo con un estudio de Kantar Worldpanel, las tiendas de descuento siguen ganando terreno en Colombia por representar un importante factor de ahorro. En este nicho figuran establecimientos como D1 (Koba Colombia), Ara (Jeronimo Martins) y Justo & Bueno, cuya participación está creciendo a un ritmo mayor que el de las grandes cadenas tradicionales. “estas cadenas atraen por su formato, por sus ubicaciones estratégicas, por los productos que ofrecen y sus precios, entre otras variables, con las que afianzan su presencia y su capacidad de expansión”, Explicó Andrés Simón, director de mercado de Kantar Worldpanel. En promedio en las tiendas de descuento, un colombiano está gastando \$170.000 mensual.

La tendencia del aumento de las tiendas de descuento ha llevado a que las grandes cadenas busquen atrapar una parte de ese mercado, como en el caso del Grupo Éxito, que cuenta con marcas como Surtimax y Súper Inter, con las que busca acercarse a otros públicos.

Supermarket El Sembrador pertenece al sector comercio organizado, más específicamente al comercio minorista, que durante este año ha tenido un incremento de 5.3% de ventas reales a comparación del 2017 que fue de 0.7%. Los productos que más aportan a dicho incremento son los alimentos y bebidas no alcohólicas.

Misión, visión, quienes somos, nuestros clientes y valores.

1. Visión

¿Qué queremos llegar a ser? Declaración que indica hacia donde se dirige la empresa o que es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. Expresa valores y define como la compañía y sus trabajadores deben afrontar su día a día. (David, 2013)

Al año 2023 queremos ser reconocidos en la comuna 8 como autoservicio líder del sector en la venta de productos de la canasta familiar tanto al detal como al por mayor. Diferenciarnos en el mercado en la forma como atendemos a nuestros clientes, donde les podamos ofrecer experiencias memorables que nos permita tener relaciones a largo plazo y duraderas en el tiempo con ellos, primando nuestra oferta de servicio como gran diferenciadora en el sector.

Gran objetivo: reconocimiento de la empresa.

2. Misión

“¿cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿Cuál es nuestra misión? La declaración de misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección (David, 2013, p59). La declaración de misión identifica a los clientes, los productos o servicios, el mercado, la tecnología, el interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, la filosofía, el concepto propio, la preocupación por la imagen pública y el interés en los empleados de una empresa (David, 2013, p72).

Buscamos preferencia de nuestros clientes, que seamos su primera opción porque les podemos ofrecer experiencias de compra placenteras siendo oportunos e incluyentes en nuestra atención y en el ofrecimiento de productos que satisfagan las necesidades de sus hogares y sus negocios. Crecer en ventas y mejorar utilidades de tal forma que nos permita beneficiar a nuestros clientes, empleados y la capacidad instalada dándonos a conocer como un autoservicio al servicio de todos.

Matriz de evaluación de las declaraciones (David, 2013)de la misión Supermarket El Sembrador

<i>Cientes</i>	<i>Productos o servicios</i>	<i>Mercados</i>	<i>Tecnología</i>	<i>Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</i>	<i>Filosofía</i>	<i>Concepto propio</i>	<i>Preocupación por la imagen pública</i>
Sí	Sí	No	No	Sí	No	No	Sí

(David, 2013, p72)

3. Quienes somos

Nos dedicamos al comercio de grano, abarrotes, cigarrillos, licores, bebidas gaseosas, dulcería y demás productos que pertenecen a la canasta familiar. Supermarket El Sembrador lleva más de 40 años en el mercado, operaba bajo la modalidad de granero tradicional. Desde junio 2018, viene en proceso de transformación y hoy en día ya opera bajo el formato de autoservicio. Ubicado en la galería La Floresta, sobre calle vehicular con alto flujo vehicular y peatonal. El sector comercial que concentra negocios del mismo sector y otros establecimientos como droguerías, bancos, panaderías, entre otros.

4. Valores

Honestidad

Desarrollamos nuestra actividad de forma honesta e integra generando confianza a nuestros clientes, empleados, proveedores y a la comunidad en general.

Cumplimiento

Actuamos conformes a la ley, normas y principios éticos.

Nuestra fuerza

Somos creyentes en Dios.

Esencia

Tener evolución continua.

5. Nuestros clientes

La concentración de los clientes esta principalmente en personas naturales, microempresas y pymes del sector.

- Microempresas: tiendas de barrio, cafeterías, casinos, centros educativos, restaurantes, entre otras.
- Personas naturales principalmente de estrato socio-económico medio (estrato 2 y 3). Rango de edad bastante amplio, porque se atienden niños quienes consume mecato y toda la dulcería en general, hasta personas de la tercera edad quienes compran todos los demás productos pertenecientes a la canasta familiar. Rango de edad entre 10 a 65 años)

Análisis de clientes

- Denominación del perfil: clientes de estrato socio-económico medio (estrato 2 y 3) interesados en disponer de un servicio ágil de compra en productos como granos, abarrotes, cigarrillos, licores, bebidas gaseosas, dulcería y demás productos de la canasta familiar con la intención de evitar demoras en filas que suponen los grandes supermercados de la zona.
- El rango de edad es bastante amplio, porque se atienden niños quienes demandan dulcería y mecato como ancianos quienes compran demás productos de la canasta familiar (rango entre 12 a 65 años). adicionalmente, están los tenderos, restaurantes, casinos y demás negocios pequeños.

- Profesiones: estudiantes, empleados, comerciantes, vendedores y amas de casa.
- Rango salarial: entre \$700.000 hasta \$2.000.000 mensuales.
- Ubicación: toda la ciudad de Santiago de Cali, en vista del alto flujo peatonal y vehicular, muchas personas transitan a diario por el sector. pero principalmente, nuestros clientes se ubican en la comuna ocho de la ciudad, la mayor influencia se tiene en los barrios de la Floresta, Santa Fe, Saavedra Galindo, Uribe Uribe, Primitivo Crespo, 20 de Julio, Santa Mónica Popular y Prados de Oriente.
- Situación familiar: la situación familiar del consumidor es indiferente, pues no es condicional para recibir los productos y servicios que ofrecer Supermarket El Sembrador.
- Hábitos: personas encargadas de la compra de víveres y otros productos de la canasta familiar ya sea para sí mismos, su hogar, sus sitios de trabajo o sus negocios.
- Bases de decisión de compra: los clientes encuentran valor agregado a la agilidad e inmediatez del servicio, pues facilitan su compra ahorrando tiempo en su proceso de compra.
- Tamaño global del mercado: Según la página de la Alcaldía de Cali, en 2016 había 2.394.925 habitantes en la ciudad. Como se mencionó anteriormente, Fenalco asegura que los consumidores son fieles a las tiendas minoristas y minimercados, dando como resultado que el 63% de este universo visitan con mayor frecuencia este tipo de establecimientos. Adicionalmente, en encuesta realizada por Fenalco, evidencia que el 60% de las personas estrato medio prefieren los mini mercados,

mientras que el 40% restante visitan con mayor frecuencia hipermercados y supermercados. (Fenalco, n.d.)

- **Tamaño de mi mercado:** la base de clientes de Supermarket El Sembrador arroja 103 clientes, más 80 clientes potenciales pendientes por contactar de base de datos suministrada por Coca Cola por ser parte de un programa llamado “programa Ancla.”

Modelo Canvas

<u>Aliados Clave</u>	<u>Actividades Clave</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relación con el Cliente</u>	<u>Segmentos de Clientes</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Super Inter. • Bavaria. • Coca Cola. • Postobón. • Proveedores de productos de la canasta familiar (casa del tendero, distribuidoras) 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio telefónico. • domicilios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser un Minimarket express donde el factor diferenciador es la rapidez, con excelente servicio al cliente profundizando en el servicio a domicilios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación personalizada en el punto. • Telefónica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas naturales del sector. • Microempresas (tiendas, restaurantes, casinos, fabricas, entre otras).
	<p><u>Recursos Clave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Línea telefónica. • Vehículos para domicilios. • Local. • Ubicación. • Reconocimiento. • Experiencia de más 40 años en el sector. 		<p><u>Canales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Punto de venta. • Domicilios. • Telefónico. 	

Análisis externo: Oportunidades y amenazas.

Durante el análisis externo, revisaremos cinco fuerzas externas claves: 1) fuerza económica; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; 5) fuerzas competitivas. Todo lo anterior enfocado en el sector en el que se ubica la empresa. Por otra parte, basados

en las cinco fuerzas de Potter, se profundiza más a fondo directamente a la empresa y su entorno más cercano. (Varela, 2008)

➤ Fuerza económica.

Oportunidad: según el DANE, en su informe técnico del PIB, el comercio tanto al por mayor como al por menor tuvo un incremento del 3.1% 2017 a 2018. (DANE, n.d.)

Amenaza: La depreciación del peso colombiano es un factor a tener en cuenta ya que este puede afectar el precio de los productos importados. Según el DANE , las declaraciones de importación registradas ante la DIAN en agosto 2018, fueron US\$4.580,7 millones, de los cuales el 12,8% fueron productos agropecuarios, alimentos y bebidas (DANE, n.d.). Y según el país.com.co el 28% de los alimentos que se consumen en los hogares colombianos son importados, dentro de los productos que más se importan encontramos el maíz, harinas, sopas, procesados, café, grasas y aceites, entre otros. (Elpais, n.d.)

➤ Fuerza social, cultural, demográfica y ambiental.

Oportunidad: Según Fenalco y B&Opti, el 63% de los colombianos visita con mayor frecuencia las tiendas de barrio o los mini mercados. Las razones de esta preferencia son la cercanía, agilidad en el servicio, ubicación y precios más favorables para el bolsillo de las familias. (Fenalco, n.d.)

Amenaza ambiental: el fuerte invierno, los días de prolongadas lluvias ocasiona un incremento en los costos de producción, trasladando este costo al consumidor final.

Un claro ejemplo fue el precio del bulto de azúcar que pasó de 95.000 a 120.000 en un lapso de un mes.

➤ Fuerza política, legal y gubernamental.

Oportunidad: el Gobierno Nacional cuenta con algunas iniciativas para apoyar el emprendimiento en nuestro país desde diferentes campos y diferentes medios, INNpula Colombia, el Fondo Emprender del y Apps.co son algunos de ellos. (“Las App’s en Colombia,” n.d.)

Amenaza: Los paros y manifestaciones son amenaza para el sector, cuando el gobierno entra en conflicto con alguno de los sectores y esto se convierte en un paro, el sector comercial se ve afectado por los escases y encarecimiento de los productos de la canasta familiar. El paro campesino del pasado marzo 2019, según la revista dinero, trajo consigo perdidas millonarias, lo que mencionó al respecto “para tener una idea clara del impacto económico que significa bloquear la principal arteria vial del suroeste del país, basta con recordar que por ese corredor transitan diariamente 179 vehículos y mueven 2.000 toneladas en mercancías como manufactureras, arroz, avena y abonos. Sumando a ello, por ese corredor se transportan diariamente 124 galones en líquidos como petróleo, gasolina biodiesel, bebidas y agua tratada, entre otros”. Así las cosas, desde la Federación Nacional De Comerciantes Fenalco, estiman que las pérdidas diarias que ocasiona la protesta indígena, es de 2.000 millones de pesos diarios, “en los últimos 7 días del bloqueo de la vía panamericana, Fenalco estima pérdidas para el comercio de alrededor de 14 mil millones de pesos” (Fenalco, n.d.)

Por otra parte, mientras el gobierno no logre solucionar el tema del contrabando, la adulteración y el narcotráfico tanto de licores como de cigarrillos nacionales e importados, el sector comercio sufre porque hace que los competidores desleales obtengan ventajas muy significativas en temas de precios. Es posible evidenciar en el mercado local, los cigarrillos provenientes de la china que no pagan impuestos y que por consecuencia se pueden comprar por menos de la mitad del precio real. Por otra parte, también se evidencia en el mercado la circulación del licor adulterado muy por debajo del precio comercial, haciendo que sea imposible competir contra ellos.

➤ Fuerza tecnológica:

Oportunidad: las compras On Line representan una amenaza actual pero también presentan una gran oportunidad para empezar explotar e incrementar las ventas. Cada día existen más y más empresas que ofrecen la comercialización de los productos de la canasta familiar mediante ventas On line, ya que el mercado On Line sigue en crecimiento y cada vez más familias compran realizan más compras virtuales.(Zuluaga & Lopez, 2013)

Amenaza: hoy en día las ventas On Line representan una amenaza para nuestra estructura de negocio actual. (ElPaís, 2018)

➤ Fuerza competitiva: Primero, el ingreso al mercado colombiano de supermercados con formato de bajo costo como lo ha sido empresas como D1, Justo & Bueno y

Ara. Al respecto, Camilo Herrera, presidente de la firma Raddar, especializado en consumo, considera que la tendencia de la cadena de descuento llegó para quedarse en el país y, según cálculos del investigador, se quedarán con el 15 % o 20 % del mercado en las categorías que se venden en esas tiendas. “Esto es un mercado muy importante”, señaló. segundo, la expansión de las grandes superficies nos quita capacidad de negociación debido al musculo financiero que poseen al momento de comprar a escala con precios que los pequeños autoservicios no pueden acceder. Un claro ejemplo es Mercatodo y Comfandi. tercero, los grandes productores tienden a realizar la distribución a sus clientes más importantes para brindar un servicio más especializado, lo que reduce el tamaño de mercado de los distribuidores. Y, por último, la alta competencia dentro del sector debido a un alto número de empresas en este sector.

Rivalidad de empresas competidoras.

El sector de La Galería La Floresta concentra empresas que son competidores directos de Supermarket El Sembrador. De las grandes desventajas con referencia a la competencia, se encuentra la falta de musculo financiero para apalancar la operación, esto conlleva a no poder acceder a la economía de escala que es muy importante en este tipo de negocio. La competencia que más representativa en el sector es Mercatodo, supermercado que logra cobijar gran parte del mercado del sector. Sin embargo, Supermarket El Sembrador logra sacar ventaja ya que estas grandes superficies prestan un servicio lento y demorado, lo que permite a Supermarket El Sembrador potencializar su servicio y su propuesta de valor en ser agiles en su operación comercial.

Entrada potencial de nuevos competidores

En los últimos años, siguen apareciendo cada vez más negocios operando bajo el formato de mini mercado, sumando a la lista de D1, Ara y Justo & Bueno, también se han unido a este auge grandes superficies como lo viene implementando Droguerías la Rebaja y Comfandi Express. Por otra parte, Súper Inter ha implementado un programa para llegar a más hogares colombianos a través del programa Aliado Súper Inter.

Tabla comparativa de los competidores directos en el sector:

	Mercatodo	Comfandi	D1/Ara	Supermarket El Sembrador
Propuesta de valor/ ventaja competitiva	Surtido a bajos precios	Beneficios para vecinos y afiliados a la caja de compensación	Bajos Precios y facilidad de compra en las líneas de productos que manejan.	Rapidez en la atención y buen servicio. Precios favorables.
Segmento de clientes	Familias y vecinos residente en la comuna 5	Familias y Vecinos afiliados a la caja de compensación Residentes en la comuna 5	Familias y Vecinos residentes en la comuna 5	Peatones, Familias y Vecinos, Empresas del sector
Productos/ servicios	Canasta Familiar, Abarrotes, Snacks Licores, Papelería.	Canasta Familiar, Abarrotes, Snacks Licores, Papelería.	Canasta Familiar, Aseo, Abarrotes, Licores. Básicos	Canasta Familiar, Abarrotes, Snacks Licores, Básicos
Calidad (identificar atributos)	Respaldo de garantía marcas reconocidas	Respaldo de garantía marcas reconocidas	No se identifica en todos los productos	Respaldo de garantía marcas reconocidas
Precio	Precios económicos	Precios intermedios	Precios económicos	Precios no tan competitivos frente a dos de los 3 más importantes competidores.
Instalaciones / Infraestructura	Infraestructura Muy Amplia y con buen inmobiliario. Sector muy comercial	Infraestructura Amplia y con buen inmobiliario. Sector no comercial.	Infraestructura Media y con buen inmobiliario. Sector comercial	Infraestructura Pequeña y con inmobiliario limitado. Sector muy comercial
Canales	Punto de Venta	Punto de Venta	Punto de Venta	Punto de Venta y Domicilios
Imagen ante los clientes	Reconocida y acreditada por surtido y buen precio. Servicio no personalizado.	Reconocida. No es la primera opción para su cliente quienes compran más por oportunidad de ofertas. Servicio no personalizado.	Reconocida por precio bajo y buena funcionalidad en algunos productos puntuales de consumo permanente	Confianza y reconocimiento por sus clientes fijos. Desconocida para los no clientes.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En el sector geográfico donde se ubica Supermarket El Sembrador, los productos se vuelven sustitutos a causa de los bajos precios. Aunque, existen productos de la canasta familiar que son productos preferidos, los cuales difícilmente son sustituidos a causa de otros productos con menor valor. Para ser competitivos se requiere de muy buena habilidad

para saber comprar. De una efectiva operación de compra dependen factores de vital importancia tales como tener en stock los productos necesarios, que no haya ni muy poquitos para no afectar las ventas a falta de productos y tampoco que haya mucho inventario perjudicando la rotación e incrementado averías. Como referencia, encontramos a D1 con exclusividad de productos provenientes de marcas que comercialmente no eran tan fuertes en el mercado. Adicionalmente, las grandes superficies han empezado a sacar al mercado productos con marca propia a precios más favorables.

Poder de negociación de los proveedores

Supermarket El Sembrador, dentro de su proceso de evolución, realizó una alianza estratégica con Súper Inter del Grupo Éxito, alianza que ha apalancado su capital de trabajo mejorando inventario, flujo de caja y compartir el nombre de Súper Inter. La alianza trajo consigo un crédito rotativo por un valor inicial de \$10.000.000 para la compra de inventario, inventario que se compra a precio de competitivo, algunos son productos de marca propia como lo son Súper Inter, Ekono (línea económica de almacenes Éxito) y otras son marcas comerciales reconocidas por los clientes. Por otra parte, esta operación mejora el flujo de caja porque permite trabajar el dinero treinta días que es el plazo para el pago de las facturas. Adicionalmente, este cupo rotativo no genera cobro de intereses.

Poder de negociación con los clientes

En el sector de la galería la floresta, El gran referente donde concentra gran parte del mercado es Mercatodo. Actualmente, es el supermercado que tiene más capacidad de negociación con sus clientes porque su músculo financiero les permite ofrecer un abanico de productos con precios bajos e incentiva a sus clientes con rifas y regalos. Por otra parte, esta Comfandi, con su programa vecino fiel logra ofrecer a los afiliados a la caja de compensación días con descuentos de hasta el 50%. Supermarket El Sembrador, abarca un

mercado minúsculo del sector, la conservación de clientes se realiza a través del servicio a domicilio, servicio ágil de compra y productos en los cuales se puede flexibilizar el precio.

Análisis interno: Identificar las fortalezas y debilidades.

En el proceso de análisis y auditoría interna se evaluará a la gerencia y sus cinco actividades básicas: Gestión estratégica, Recursos Humanos, Mercadeo y Gestión Comercial, Producto y/o Prestación de Servicios, Calidad, Costos y Finanzas, Mercadotecnia, Establecimiento de Precios y Distribución.

Gerencia

Supermarket El Sembrador es administrada y gerenciada por el Sr. José Leonel Salazar. Don José, lleva más de 45 años en el sector donde sus primeros años los hizo como empleado donde duró casi 5 años y posteriormente se independizó. Siempre ha operado en el sector de la Galería La Floresta, su estructura académica es básica pero fortalecida con seminarios y cursos cortos. Su gran fuerte es su habilidad comercial, su capacidad comercial es lo que le ha permitido sobrevivir en el mercado.

Revisando la administración de la empresa encontramos lo siguiente:

Gestión estratégica.

Fortalezas:

- 1- Su equipo directivo cuenta con amplia experiencia en el sector.
- 2- Se cuenta con un plan estratégico para operar.
- 3- Alianza con Súper Inter.

Debilidades:

- 1- Falta de implementación del plan estratégico.

- 2- El día a día moldea sus actividades diarias y no están alineadas al plan estratégico.
- 3- Las actividades no generan indicadores de logros o pronósticos.

Recursos Humanos.

Por el tamaño de la empresa, no existe un departamento para el manejo exclusivo del área de recursos humanos. La operación de recursos humanos es manejada por su equipo directivo, específicamente por Don José. Quien basa sus decisiones en su experiencia y su conocimiento.

Fortalezas:

- 1- Se tiene claro la necesidad de mano de obra que requiere para operar el día a día o en sus temporadas especiales (semana santa, Halloween, fin de año, entre otras).
- 2- Los empleados cuentan con ARL y EPS.
- 3- Existe flexibilidad para el manejo de permisos en los empleados.
- 4- Hay adelantos de nómina.

Debilidades:

- 1- Los contratos de los empleados son verbales y no queda claro con qué tipo de contrato quedan laborando.
- 2- No hay definido el perfil de cargos ni actividades específicas de la empresa.
- 3- La búsqueda de personal se realiza principalmente por recomendaciones de terceros y no son filtrados por sus cualidades o habilidades.
- 4- La selección de personal, la entrevista, la contratación y los despidos están a cargo de Don José,

Mercadeo y gestión comercial.

Para los productos de consumo masivo, la publicidad tiene mayor relevancia y mejor impacto en los consumidores. En Supermarket El Sembrador, el proceso de venta se realiza a través de dos modalidades, presencial y telefónicamente. Don José tiene muy interiorizado la importancia de prestar un excelente servicio telefónico, información práctica y comparte con sus empleados. Por otra parte, las instalaciones están adecuadamente equiparadas, recién remodelada, góndolas que dan la sensación de estar en un autoservicio; condiciones que son agradables ante la presencia de los clientes. La publicidad actual se realiza a través de letrero y avisos en el mismo establecimiento, vía whats app y llamando a los clientes potenciales.

Fortalezas:

- 1- La empresa tiene claro su nicho de mercado y cliente objetivo.
- 2- Su equipo comercial cuenta con amplia experiencia en el sector.
- 3- Todo el equipo realiza gestión comercial, tanto los que están en el punto como los que entregan domicilios.

Debilidades:

- 1- Las ventas no están definidas para cada uno de los empleados, solo existe una meta de ventas mensuales global. Lo que hace que haya una recarga en la gestión comercial.
- 2- No se tiene un plan definido de ventas como tele mercadeo o un vendedor tienda a tienda, la operación es más reactiva que proactiva.

Producción y/o prestación de servicios

Dentro del proceso de transformación en lo que va corrido del año, se planeó usar el posicionamiento que tiene la marca Súper Inter para empezar a operar como autoservicio, Súper Inter tiene productos de marca propia con precios competitivos al mercado. Adicionalmente, esta alianza hace parte de una prueba de mercadotecnia la cual permite contar con asesoría y soporte sobre la funcionalidad del formato autoservicio. Por otra parte, existen productos que van marcados con la estacionalidad del negocio y que han estado marcados a través de todos los años; en semana santa se vende pescado seco, en Halloween es fuerte toda la confitería y noviembre, diciembre hasta enero es muy fuerte la venta de anchetas, manjar blanco, vino, galletas navideñas y demás productos de temporada.

Fortalezas:

- 1- Instalaciones recién remodeladas lo que le permite al cliente tener una percepción más agradable respecto a la competencia en la prestación de sus servicios.
- 2- En la cuadra, es el único que presenta figura de autoservicio.

Debilidades:

- 1- Presenta inconvenientes de logística al recibir el pedido telefónicamente y enviar los domicilios. La forma de operar es desordenada e ineficiente, no existe un proceso estandarizado, no hay una persona a cargo del teléfono y no hay coordinación para la operación.

Calidad

Fortalezas:

1- Los productos que se comercializan son de muy buena calidad que cuentan con un posicionamiento en el mercado.

2- Excelente actitud por parte de los empleados para la atención de los clientes.

Debilidades:

1- Referente al servicio, muchos clientes se quejan de demoras en la entrega de la mercancía y despacho de los pedidos.

Costos y finanzas

Fortalezas:

1- Se tiene conocimiento de las metas financieras para llegar al punto de equilibrio. Se tiene indicadores de ventas, costos y gastos).

Debilidades:

1- Software contable sin funcionar.

2- El contador solo se tiene para realizar la declaración de renta anual.

Mercadotecnia

Realizamos revisión de análisis de clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios, establecimiento de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades.

Establecimiento de precios

Debido a la concentración de mercado en el sector, la gran cantidad de negocios que son competencia directa y a la falta de musculo financiero para llegar a buenas negociaciones

con proveedores, el precio es establecido por el mercado. El éxito está en el proceso de compra para que la venta arroje buen margen sobre el precio establecido por el mercado del sector.

Distribución

Supermarket El Sembrador almacena su inventario en el mismo punto de venta. Principalmente, se encarga a atender a clientes ubicados de la comuna 8 de la ciudad de Cali. Actualmente, el mercado del sector es atendido directamente en el punto, por teléfono y por domicilios. En el punto los clientes son atendidos básicamente por uno máximo dos empleados, telefónicamente siempre hay alguien para decepcionar las llamadas y tomar pedidos que posteriormente son despachados por el domiciliario. Existen deficiencias en el punto de venta debido a que es necesario que siempre haya por lo menos 2 empleados atendiendo (1 cajero y 1 vendedor). De igual forma, se evidencia falta de logística para coordinar los domicilios, en muchas ocasiones se evidencia que los clientes se quejan por la demora en despacharles sus pedidos. Por internet, es posible ubicarlos en Google Maps pero no en redes sociales.

Objetivos

Sin los objetivos a largo plazo, la empresa se desviaría hacia algún lugar desconocido. Es difícil imaginar a una empresa o individuo exitoso sin objetivos definidos, ya que el éxito ocurre en raras ocasiones por accidente; más bien, es el resultado del trabajo intenso dirigido hacia el logro de ciertos objetivos. Los objetivos deben de ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo. Los objetivos se establecerán en términos como crecimiento en activos,

crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancia por acción y responsabilidad social. Para el planteamiento de objetivos es utilizada la metodología SMART.

Metodología SMART

- S (Specific) deben ser específicos y claros, basados en resultados, con roles y tareas definidas (¿quién, que, donde y por qué?)
- M (Measurable) deben de ser medibles. Se establecen mediciones cuantitativas, y en caso de ser necesario cualitativas.
- A (Attainable) deben de ser alcanzables. Tienen un nivel de exigencia que se puede lograr.
- R (Relevant) deben de ser acordes con los lineamientos estratégicos de la empresa.
- T (Timed – Related) debe de tener un tiempo determinado, una fecha de cierre.

Objetivo 1

Incrementar ventas en un 40%, desde enero a diciembre 2019. Ventas comparativas mes a mes con el año 2018.

Objetivo 2

Disminuir la cartera vencida (mayor a 30 días) en un 20% (cartera a marzo 30 2019 \$4.027.650) a mayo 31 2019 (cartera meta \$3.356.375).

Objetivo 3

Vincular al 100% de los empleados con todas sus prestaciones sociales y con un contrato laboral a más tardar junio 30 de 2019.

Estrategias

Integración horizontal

La integración horizontal se ha convertido en una de las tendencias más significativas como estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de economías a escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades. Cinco indicadores que establecen cuando la integración horizontal podría ser una estrategia eficaz:

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área específica.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubean a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si los rendimientos de los competidores fueran deficientes, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.(David, 2013, p164)

Estrategias defensivas

Estrategias de Michael Potter

Según Potter, las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

- Liderazgo en costos. Se basa en la reducción del costo unitario a medida que el nivel de producción se incrementa. Una vez se logra el liderazgo en costos, las barreras de entradas para nuevos competidores son muy altas, se reduce la presión y la fortaleza de proveedores y compradores.

- Diferenciación. Esta estrategia involucra la creación de algo que se percibe como único en la industria. Esto se puede lograr por el uso de conceptos operativos muy especiales. Este esquema genera lealtad de marca.
- Enfoque. Implica concentrar el esfuerzo de mercadeo en un grupo especial interesante de clientes, o en un territorio geográfico o en un segmento de línea del producto. Esta estrategia, a veces, limita el crecimiento del mercado, pero genera márgenes muy altos. Esta estrategia se usa cuando se buscan mercados objetivos poco vulnerables a sustitutos o donde la competencia es más débil (David, 2013, p175).

Alianzas estratégicas

- Alianza estratégica con Súper Inter con el propósito de poder ofrecer más productos a mejores precios. Adicionalmente, nos permite mejorar en capital de trabajo mediante el crédito por \$10.000.000 rotativo a 30 días. Y también, nos ayuda a mejorar la imagen y reconocimiento del establecimiento, ya que Súper Inter comparte el nombre e imagen con nosotros. Con esta alianza, nuestro mercado objetivo va a tener un portafolio más amplio con mejores precios. Este tipo de alianzas estratégicas permite mejorar en productos, precios, imagen corporativa, mercadeo y publicidad porque también recibimos asesoría sobre mejoras continuas relacionadas con el negocio.

Por lo anterior, la estrategia para incrementar en ventas está enfocada en contactar a nuestros clientes actuales y ofrecerles nuevos productos siendo competitivos en precios. Adicionalmente, tendremos un vendedor puerta a puerta quien visitará restaurantes del sector para ofrecer los productos con servicio a domicilio. El incremento en el volumen de ventas lo dará las ventas

al por mayor tales como bultos de arroz, azúcar, pacas de papel higiénico, pacas de detergente, cajas de cerveza, cajas de gaseosas y pacas de jugos específicamente.

- Inversión en activos fijos. Se implementará como mecanismo de seguridad cámaras de seguridad que nos permita identificar posibles fraudes tanto internos como externos. Actualmente, se cuenta con un software contable que nos permite administrar compras, inventarios, ventas y demás indicadores en general que permiten optimizar la administración de la empresa, este software carece de personal que lo esté actualizando constantemente. Esta inversión, monetariamente es de \$2.500.000 en los equipos de cómputo y cámaras, más el costo del empleado encargado de alimentar el sistema.
- Profundizar en mercadeo por internet. Gestión para que la empresa aparezca en Google y en Google Maps, donde aparezca con horarios, dirección y su actividad comercial especificando productos y servicios. Crear cuenta de Facebook e Instagram. Por otra parte, basados en nuestros valores, tener una atención presencial y telefónica inmediata enfocada en la inclusión, rapidez y un excelente servicio al cliente.
- Fortalecer y profundizar las temporadas como Semana Santa, marchas del 1ro de mayo, día de la madre, día del padre, Halloween y temporada decembrina.

Conclusiones

Este trabajo nos permite evidenciar la situación actual de Supermarket El Sembrador y su sector en general. La historia, su evolución y situación actual de del sector. También, se realizó un análisis interno que permitió conocer la empresa desde la gerencia, su

administración, sus empleados, sus instalaciones físicas, sus activos fijos y forma de trabajar. También se conoció su entorno, sus stakeholders (clientes, proveedores) y demás personajes que intervienen en este sector comercial. Pudimos identificar debilidades y fortalezas de la empresa, definir objetivos y plantear estrategias. Conocimos que es un sector muy competitivo y que para entrar a este tipo de mercado se requiere de una infraestructura adecuada para tener un buen funcionamiento. Este sector comercial requiere de buenas instalaciones físicas, lo que exige una inversión en un local ya sea alquilado o comprado, requiere de empleados lo que trae consigo toda la responsabilidad de tener personal a cargo (prestaciones sociales, liderazgo), manejo de inventarios, compras, impuestos, permisos, entre otros. Por lo anterior, entrar al sector requiere de una serie de variables que son vitales para el funcionamiento de este tipo de negocios. Nos permitió generar posibles objetivos basados en la metodología SMART para la construcción de objetivos. Pudimos plantear posibles estrategias para el cumplimiento de los objetivos teniendo en cuenta que se trata de una empresa micro pyme.

Aprendizajes

Desde el punto de vista profesional, este trabajo me permite estar en capacidad de realizar un plan estratégico estructurado a una empresa.

Académicamente, la investigación bibliográfica me permitió abrir un panorama más amplio del tema, aprendí a usarlas como base para dar continuidad a mi trabajo. Adicionalmente, ya logro ubicar los conceptos académicos aprendidos durante mi carrera en la vida práctica laboral para ponerlos en práctica mejorando la toma de decisiones.

Durante el proceso se vivieron experiencias como estudiar el entorno de una empresa, diagnosticar, crear objetivos y plantear estrategias. Todo lo anterior, basados en la

investigación, creatividad, innovación y mejora continua en la implementación y desarrollo de un negocio.

Bibliografía

- DANE. (n.d.). DANE. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- David, F. (2013). Administración Estratégica. In *Administracion estrategica* (PEARSON ED). <https://doi.org/estrategias>
- Elpais. (n.d.). *Conozca cuáles son los alimentos importados que más consumen los colombianos*. Retrieved from <https://www.elpais.com.co/economia/conozca-cuales-son-los-alimentos-importados-que-mas-consumen-los-colombianos.html>
- ElPaís. (2018). Ventas del comercio crecieron un 5.3% en julio. *Elpais.Com*. Retrieved from <https://www.elpais.com.co/economia/ventas-del-comercio-crecieron-un-5-3-en-julio.html>
- Fenalco. (n.d.). Fenalco. Retrieved from <http://www.fenalco.com.co/content-filter/95?s=/fenaltiendas>
- Las App's en Colombia. (n.d.). *Bazzaio*. Retrieved from <https://bazzaio.com/2018/04/04/mercado-de-apps-en-colombia/>
- Varela, R. (2008). INNOVACIÓN EMPRESARIAL. In *INNOVACIÓN EMPRESARIAL* (Edición 3). <https://doi.org/1037//0033-2909.I26.1.78>
- Zuluaga, J., & Lopez, L. (2013). *IMPACTO DE LOS MINIMERCADOS EN COLOMBIA*.