

**PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL PARA EL SUPERMERCADO
SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S**

**JULIÁN HERRERA LÓPEZ
JULIANA SÁNCHEZ HERNÁNDEZ
VANESA SÁNCHEZ LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA
TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2016**

**PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL PARA EL SUPERMERCADO
SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S**

**JULIÁN HERRERA LÓPEZ
COD. 1088020669
JULIANA SÁNCHEZ HERNÁNDEZ
COD.1088018880
VANESA SÁNCHEZ LÓPEZ
COD.1088311023**

**Trabajo de grado como requisito para obtener el título de Tecnólogo
Industrial**

DIRECTOR

**OMAR DE JESÚS MONTOYA SUAREZ
ECONOMISTA INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA
TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2016**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira, 07 de Junio de 2016

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
CAPITULO I	
1. ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO	19
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1.1. Descripción del problema	19
1.1.2. Formulación del problema	19
1.1.3. Sistematización del problema	20
1.1.4. Justificación del problema.....	20
1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	22
1.2.1. Objetivo general.....	22
1.2.2. Objetivos específicos	22
1.3. MARCO REFERENCIAL	23
1.3.1. Marco teórico	23
1.3.1.1. Matriz DOFA	27
1.3.1.2. Planeación estratégica.....	29
1.3.1.3. Teorías administrativas.....	30
1.3.1.3.1. Administración científica.....	30
1.3.1.3.2. Teoría clásica de la administración	31

1.3.1.3.3. Teoría relaciones humanas	32
1.3.1.3.4. Departamentalización	32
1.3.1.3.5. Administración por objetivos (APPO)	34
1.3.2. Marco conceptual	35
1.3.3. Marco situacional	37
1.3.4. estado del arte	39

CAPITULO II

2. DISEÑO METODOLOGICO	41
2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
2.2. ALCANCE O DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	41
2.3. METODO DE INVESTIGACIÓN	42
2.4. DISEÑO ESTADISTICO	43
2.4.1. Definición de la población	43
2.4.2. definición de la muestra	44
2.4.3. Técnicas y procedimientos para la recolección de la información	44

CAPITULO III

3. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.....	46
3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	46
3.1.1. Historia de la organización	46
3.1.2. Visión	47
3.1.3. Misión	47

3.2.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	48
3.2.1.	Organigrama de funciones	48
3.2.2.	Descripción detallada de los cargos	49
3.2.3.	Análisis de los principales problemas del organigrama	50
3.2.3.1.	Que se ha hecho hasta ahora para darle solución	50
3.3.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	51
3.3.1.	Flujograma.....	51
3.3.2.	Descripción teórica	52

CAPITULO IV

4.	ANÁLISIS DE ENCUESTAS	53
4.1.	PROCESO DE GESTIÓN GERENCIAL	53
4.1.1.	Resumen general de la situación de los procesos de gestión gerencial	66
4.2.	PROCESO ADMINISTRATIVOS - OPERATIVOS.....	67
4.2.1.	Resumen general d la situación de los procesos administrativos-operativos	82
4.3.	PERSONAL OPERATIVO	83
4.3.1.	Resumen general de la situación de los procesos operativos	96
4.4.	ANÁLISIS GENERAL	97

CAPITULO V

5.	DIAGNÓSTICO EXTERNO	99
5.1.	RIVALIDAD EXISTENTE ENTRE LOS COMPETIDORES.....	100

5.1.1. Competencia.....	100
5.1.1.1. A nivel nacional.....	100
5.1.1.2. A nivel regional	100
5.1.1.3. Precios distintivos	100
5.1.1.4. Competencia desleal	101
5.1.1.5. La tecnología	101
5.1.1.6. Servicios prestados.....	102
5.1.1.7. Publicidad	102
5.1.1.8. Alianza de los competidores	103
5.1.1.9. Amenaza de nuevos competidores.....	104
5.1.1.10. Tecnología utilizada	104
5.1.1.11. Productos sustitutos.....	105
5.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	105
5.2.1. Puntualidad en las entregas	110
5.2.2. Quién pone las condiciones de negociación.....	111
5.2.3. Tamaño de los proveedores	111
5.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	112
5.3.1. Segmento del mercado.....	112
5.3.2. Mercado objetivo	113
5.3.3. Mercado alternativo.....	115
5.3.4. Mercado de contingencia.....	116
5.3.5. Quién pone las condiciones.....	117

5.3.6. Precios a los consumidores	117
5.3.7. Nivel de exigencia de los consumidores	118
5.4. RESUMEN ANÁLISIS EXTERNO.....	119

CAPITULO VI

6. MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO	120
6.1. INTRODUCCIÓN	120
6.2. TIPOS DE MODELO GERENCIAL	122
6.3. MODELO GERENCIAL “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	129
6.4 JUSTIFICACIÓN DEL MODELO GERENCIAL	132
6.5 ESQUEMA DEL MODELO GERENCIAL.....	133
6.6. EXPLICACIÓN TEÓRICA DEL MODELO	134
6.6.1. Explicación de cada elemento que conforma el modelo.....	134
6.6.2. Explicación de la forma como se interrelacionan los elementos.....	139
6.6.3. Explicación del funcionamiento del modelo en cuanto	140
6.6.3.1. Gestión del talento humano	140
6.6.3.2. Gestión del conocimiento	142
6.6.3.3. Gestión tecnológica	144
6.6.3.4. Gestión de la misión y visión de la empresa	146
6.7. MECANISMOS DEL MODELO PARA AFRONTAR LAS SIGUIENTES PERSPECTIVAS	147
6.7.1. Cuadro de mando integral	148

6.7.2. Beneficios	149
6.7.3. Dimensiones sobre las que gira el valor percibido por el cliente.....	152
6.8. NOVEDADES DEL MODELO GERENCIAL	155
6.9. BENEFICIOS DEL MODELO GERENCIAL	157
6.10. RIESGOS DEL MODELO GERENCIAL	158
6.11. ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	161
6.11.1. Introducción.....	161
6.11.2. Alianzas del supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S.....	161
 CAPITULO VII	
7. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO.....	163
7.1. LISTA DE REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO O PROPUESTA	163
7.2. COSTOS RELACIONADOS CON LA ELABORACIÓN Y CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	164
7.2.1 Sustento de los costos.....	165
7.3. LISTA DE LOS POSIBLES BENEFICIOS QUE RESULTAN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	166
7.4. DETERMINAR COSTOS DE CADA POSIBLE BENEFICIO.	167
7.5. RELACIÓN COSTO BENEFICIO.	168
7.5.1. Hallar RBC (Relación Costo-Beneficio)	168
BIBLIOGRAFÍA.....	169
ANEXOS.....	171

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Análisis modelo administrativo y organizacional	39
Tabla 2: Descripción detallada de los cargos de la empresa.	49
Tabla 3: características incursión en nuevos nichos de mercado.	54
Tabla 4: Capacidad financiera y tecnológica de la empresa	55
Tabla 5: Importancia de la calidad.	56
Tabla 6: Toma de decisiones	57
Tabla 7: Existencia de incentivos	58
Tabla 8: Compromiso y aporte al crecimiento.	59
Tabla 9: Grado de comunicación.	60
Tabla 10: Capacitaciones.	61
Tabla 11: Mecanismos de control y evaluación.	62
Tabla 12: Medidas para no cumplimiento de objetivos.....	63
Tabla 13: Vinculación clientes externos.	64
Tabla 14: Aporte hacia el mejoramiento.	65
Tabla 15: Actividad más importante que realiza	67
Tabla 16: Aporte al crecimiento.....	69
Tabla 17: Cumplimiento de requisitos	70
Tabla 18: Detectar fallas	71
Tabla 19: Calidad como herramienta útil.....	72
Tabla 20: Tenido en cuenta para toma de decisiones.....	73
Tabla 21: Comunicación en toma de decisiones	74
Tabla 22: Compromiso y motivación	76

Tabla 23: Adecuada comunicación	77
Tabla 24: Programas de capacitación	78
Tabla 25: satisfacción del cliente.....	79
Tabla 26: Aporte al mejoramiento	80
Tabla 27: Proceso de inducción	83
Tabla 28: Trabajo fácil de gestionar	84
Tabla 29: Labor en el supermercado.....	85
Tabla 30: Conoce misión, visión y valores	86
Tabla 31: Conoce objetivos corporativos	87
Tabla 32: Acceso y disponibilidad de información.....	88
Tabla 33: Comunicación entre directivos y administrativos.....	89
Tabla 34: Necesidades de la organización.....	90
Tabla 35: Seguimiento del conducto regular	91
Tabla 36: Mejoramiento del desempeño	92
Tabla 37: Satisfacción con los recursos	93
Tabla 38: Desempeño en el trabajo	94
Tabla 39: Participación.....	95
Tabla 40: Proveedores	100
Tabla 41: Tipos de modelo gerencial	122
Tabla 42: Relación DOFA.....	136
Tabla 43: Costo elaboración e implementación propuesta.....	164
Tabla 44: Costo de cada beneficio	167

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Oportunidades y amenazas	119
Cuadro 2: Cuadro de mando integral.....	150
Cuadro 3: Comparación entre la planificación Estratégica y operativa	156

LISTADO DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1: características incursión en nuevos nichos de mercado	54
Gráfica 2: Capacidad financiera y tecnológica de la empresa.	55
Gráfica 3: Importancia de la calidad	56
Gráfica 4: Toma de decisiones.	57
Gráfica 5: Existencia de incentivos	58
Gráfica 6: Compromiso y aporte al crecimiento	59
Gráfica 7: Grado de comunicación.....	60
Gráfica 8: Capacitaciones.....	61
Gráfica 9: Mecanismos de control y evaluación.....	62
Gráfica 10: Medidas para no cumplimiento de objetivos.....	63
Gráfica 11: Vinculación clientes externos	64
Gráfica 12: Aporte hacia el mejoramiento.....	65
Gráfica 13: Actividad más importante que realiza	68
Gráfica 14: Aporte al crecimiento.....	69
Gráfica 15: Cumplimiento de requisitos	70
Gráfica 16: Detectar fallas	71
Gráfica 17: Calidad como herramienta útil.....	72
Gráfica 18: Tenido en cuenta para toma de decisiones.....	73
Gráfica 19: Comunicación en toma de decisiones	75

Gráfica 20: Compromiso y motivación	76
Gráfica 21 Adecuada comunicación.....	77
Gráfica 22: Programas de capacitación	78
Gráfica 23: satisfacción del cliente.....	79
Gráfica 24: Aporte al mejoramiento	80
Gráfica 25: Proceso de inducción	83
Gráfica 26: Trabajo fácil de gestionar	84
Gráfica 27: Labor en el supermercado.....	85
Gráfica 28: Conoce misión, visión y valores	86
Gráfica 29: Conoce objetivos corporativos	87
Gráfica 30: Acceso y disponibilidad de información	88
Gráfica 31: Comunicación entre directivos y administrativos	89
Gráfica 32: Necesidades de la organización.....	90
Gráfica 33: Seguimiento del conducto regular	91
Gráfica 34: Mejoramiento del desempeño	92
Gráfica 35: Satisfacción con los recursos	93
Gráfica 36: Desempeño en el trabajo	94
Gráfica 37: Desempeño en el trabajo	95

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Organigrama de Funciones	48
Figura 2: Organigrama del supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S.	51
Figura 3: Cinco fuerzas de Porter	99
Figura 4: Esquema de la planificación estratégica.....	133
Figura 5: Gestión de recursos humanos	140
Figura 6: Gestión del conocimiento.....	142
Figura7: Gestión Tecnológica	144
Figura 8: Gestión de la Misión y Visión de la empresa	146
Figura 9: Cuadro de Mando Integral	147
Figura 10: Dimensiones sobre las que gira el valor percibido por el cliente	152

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Encuesta Diagnostico interno	171

INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado del día de hoy ha traído consigo el surgimiento de una cantidad de marcas y productos diferentes, así mismo el libre comercio ha permitido la creación de muchas empresas dedicadas a la misma actividad económica generando la necesidad de implementar modelos que aporten mayor competitividad. En la ciudad y en la región hay un número considerable de supermercados y recientemente han llegado nuevas superficies a abrir sus puertas en Pereira.

Este proyecto tiene como propósito la observación de las diferentes situaciones que se presentan en el supermercado SURTIFAMILIAR PEREIRA S.AS. A través de un diagnóstico empresarial (interno y externo) que permita recolectar información general de empresa y a partir de esa información realizar un análisis tendiente a la formulación de un modelo administrativo y gerencial óptimo para el funcionamiento de la empresa y que sea viable económicamente.

El diagnóstico empresarial genera un impacto ya que muestra una serie de resultados positivos, a través de un estudio exhaustivo, permitiendo con facilidad la identificación del trayecto a seguir para superar a corto plazo los limitantes y falencias existentes en la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades, ambas vistas como aspectos o variables internas de la empresa además de identificar aspectos de un factor externo como las oportunidades y amenazas. Por medio de la información recolectada, se pueden detectar las causas principales de los problemas que impiden el crecimiento, sobrevivencia o desarrollo de la organización; de la misma manera deja en claro la forma cómo se pueden enfocar

los esfuerzos futuros con el fin de encontrar la solución de dichas falencias por medio de una planeación estratégica.

En el supermercado SURTIFAMILIAR PEREIRA S.AS. Se requiere un modelo administrativo y gerencial definido que permita a la empresa un desarrollo organizacional en crecimiento además de competitivo para enfrentar los factores adversos que se puedan presentar.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Descripción del problema

Es importante analizar los diferentes tipos de organizaciones existentes y cómo son utilizadas para mejorar el funcionamiento y maximizar los recursos y resultados en las empresas. El desconocimiento de los diferentes tipos de organización, además de la carencia de un modelo gerencial y administrativo óptimo en la empresa SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S genera una mala distribución de los recursos, así mismo el desconocimiento y la no aplicación de un organigrama de la empresa, trayendo como consecuencia la existencia de recursos subutilizados y otros sobre utilizados.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el modelo administrativo que requiere la empresa SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S. para alcanzar sus objetivos estratégicos?

1.1.3. Sistematización del problema

¿Cuál es el diagnóstico interno de la empresa SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S.?

¿Cuál es el diagnóstico externo de la empresa SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S.?

¿Cuál es el modelo Administrativo para la empresa SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S.?

¿Cuál es el análisis costo beneficio para evaluar la propuesta del Modelo Administrativo para la empresa SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S.?

1.1.4. Justificación del problema

Actualmente en la región, han iniciado actividad económica similar a la de SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S varias multinacionales y empresas regionales, esto genera la necesidad de hacerse más competitivo frente a las otras empresas por lo cual con una propuesta gerencial y administrativa se busca convertir las diferentes amenazas en oportunidades y aumentar los beneficios para dicho supermercado. Actualmente el supermercado

SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S forma parte de una asociación de supermercados, los cuales en alianza han logrado enfrentar a las grandes superficies contra las que compiten. De igual forma es necesaria dicha propuesta con el fin de implementar la planeación y otras características propias de la administración y la gerencia que impulsen al mismo hacia el éxito.

La aplicación de un control y de un modelo en las organizaciones busca entre otras cosas atender dos finalidades principales: Corregir las posibles fallas o errores existentes: Y Prevenir las nuevas fallas o errores de los procesos. Hemos visto que las organizaciones ejercen poder o control sobre las personas. El poder es una condición que consiste en ejercer una voluntad sobre otra persona o grupo de personas, pudiendo controlar de este modo su comportamiento. La retroalimentación es básica para el control, ya que ofrece información sobre el desempeño pasado o presente, que se utiliza para influir en las actividades u objetivos futuros. Diagnosticar y proponer en esta empresa, es una forma importante de mejora en su administración y gerencia, en vista de que permitirá conocer cómo se llevan a cabo los procesos al interior de la misma y permitirá poner en evidencia algunos de los lineamientos que se deben de seguir en la toma de decisiones además de los conocimientos ya obtenidos por la alta dirección.

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo administrativo para el supermercado SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S ubicado en la ciudad de Pereira.

1.2.2. Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico interno a la empresa SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S.

Realizar diagnóstico externo a la empresa SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S.

Diseñar un modelo Administrativo para la empresa SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S.

Realizar un análisis costo beneficio para evaluar la propuesta del Modelo Administrativo para la empresa SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S.

1.3. MARCO REFERENCIAL

1.3.1. Marco teórico

“La palabra diagnóstico proviene de la palabra “Diagnosis”, que significa conocimiento”¹. Por otro lado Ángel María Fierro dice: “El diagnóstico es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y comercio, que permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el devenir de la organización”². Posteriormente, mediante un recuento de las diferentes definiciones del término diagnóstico se llega a una definición general y es la siguiente: El diagnóstico es un proceso mediante el cual se reúnen una serie de datos con los cuales se detecta un problema con el fin de plantear un plan estratégico de mejoramiento.

En la actualidad es importante conocer el estado de la empresa y su comportamiento, todo esto en busca de optimizar las situaciones que al interior de ella se presentan y es a esta actividad a la que se le conoce como diagnóstico.

“El diagnóstico puede clasificarse en dos tipos: Diagnóstico integral y Diagnóstico específico. El diagnóstico integral es el que se caracteriza por la observación de diferentes variables y aspectos empresariales, en este tipo de diagnóstico la metodología que se utiliza se basa en el estudio de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, amenazas); por otro lado el diagnóstico específico hace énfasis en los diferentes factores que se presentan en la empresa (Factos humano, Factor técnico, Factor tecnológico, Factor organizacional)”³.

¹<http://lema.rae.es/drae/m?val=diagnostico> (consultado nov./02/2012)

² Fierro Martínez, Ángel María. Diagnostico Empresarial. En: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/diagnostico-empresarial-1058016> (consultado nov./02/2012)

³ Fuente: Creación propia.

Estos tipos de diagnóstico conducen a una serie de pasos los cuales aseguran la efectividad del mismo. El primer paso es asegurar el objeto de estudio, aquí se observa y se presta atención a los aspectos que para la empresa son de gran interés; el segundo es tener en claro el estado y la eficiencia del proceso administrativo en la empresa, se logra por medio de entrevistas u observación directa; el tercero es aclarar la efectividad del alcance o del paso dos que realizamos; finalmente, el cuarto paso es la indagación o formulación de una pregunta que nos permita estudiar las situaciones problemáticas de la empresa para mejorarlas.

Estos pasos se logran gracias a los cuatro factores que abarca el diagnóstico. El factor humano, son las características generales que tiene todo trabajador de la empresa; factor técnico, consiste en el sistema físico y el sistema de rutinas de la empresa; factor tecnológico, está dividido por: capital humano, es la acumulación de experiencias del trabajador y su capacidad para generar nuevo conocimiento y aplicarlo, el capital innovación, es la capacidad de la empresa de marcar la diferencia en productos, mercados, diseños o gestión, el capital relacional, es la capacidad que tiene la empresa de establecer relaciones con el entorno, capital de apoyo, son todos aquellos elementos de los cuales se vale la empresa para hacer viable su proceso de conocimiento; finalmente el factor organizacional, es un conjunto de creencias, valores, formas de pensar y concebir el mundo que tienen los trabajadores de una empresa, y la forma cómo los ponen a disposición de la misma.

Toda empresa cuenta con clientes, procesos, personal y finalmente con una estrategia visionaria; las expectativas de la empresa u organización deben ser completamente satisfactorias para los clientes, por medio de los procesos que a veces son sumamente complejos y sirven para cumplir con las expectativas de los mismos. Toda empresa requiere de una fuerza laboral, es decir, de un

personal encargado de operar sus procesos y servir a sus clientes. Cada empresa articula una estrategia visionaria para crecer y ser exitosa.

Estos elementos se integran al interior de una empresa con el fin de ser una organización efectiva y reconocida.

Una estrategia visionaria debe estar articulada con los clientes, procesos requeridos y propicios para articular efectivamente a su personal. El personal debe estar relacionado con los clientes, alineado como operario para mejorar oportunamente los procesos y comprometerse con la estrategia de la empresa.

Los procesos deben realizarse con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes en forma oportuna y facilitar que el personal pueda servir efectivamente a los clientes. Un liderazgo efectivo y desplegado en toda la organización será como el motor que impulsa el desempeño y éxito empresarial.

Una cultura organizacional adecuada facilita que la empresa se sostenga efectivamente ante las crecientes exigencias del entorno socioeconómico en que opera. Es primordial un sistema de medidas que evalúe lo importante y no cause problemas sistémicos, es decir, que se encuentre debidamente alineado, promoverá un mejor desempeño y por ello un mejor clima laboral y organizacional en la empresa.

El orden organizacional permite alcanzar la excelencia estratégica, traducida en resultados extraordinarios a corto, mediano o largo plazo. Una vinculación entre los clientes, los procesos, el personal y la estrategia visionaria de la empresa conlleva a la competitividad en el mercado, facilitando el posicionamiento de la misma en un nivel eficaz para penetrar, mantenerse y ampliar la economía. Todo lo dicho anteriormente es posible gracias al impacto del diagnóstico empresarial.

El diagnóstico empresarial genera un impacto ya que muestra una serie de resultados positivos, a través de un estudio exhaustivo, permitiendo con facilidad la identificación del trayecto a seguir para superar a corto plazo los limitantes y falencias existentes en la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades, ambas vistas como aspectos o variables internas de la empresa. Por medio de la información recolectada, se pueden detectar las causas principales de los problemas que impiden el crecimiento, sobrevivencia o desarrollo de la organización. De la misma manera deja en claro la forma cómo se pueden enfocar los esfuerzos futuros con el fin de encontrar la solución de dichas falencias por medio de una planeación estratégica.

Con base a lo anterior, cabe resaltar la importancia de realizar un diagnóstico periódicamente, esta importancia radica en identificar el estado de la organización de una manera rápida, precisa y contundente en busca de potencializar el desarrollo de la misma y cumplir con las responsabilidades establecidas poniendo en práctica las políticas y estrategias para lograr los propósitos y objetivos que son un aspecto básico y un principio en la organización.

Para la realización de un diagnóstico efectivo es necesario implementar diversas metodologías, las cuales sirven de guía para abastecer todas las áreas o la empresa en general.

Entre las metodologías más comunes para la realización del diagnóstico empresarial se encuentra la matriz DOFA, método ZOPP, método MAPP y método PES, entre otras.

1.3.1.1. Matriz DOFA

La matriz DOFA es un análisis que permite estudiar el desempeño de las organizaciones, a nivel interno estudiando sus debilidades y fortalezas y a nivel externo sus amenazas y oportunidades. La matriz DOFA le propicia a la empresa una herramienta clave de información para aplicarla en el momento de tomar decisiones al instante y a futuro.}

“En el método DOFA no se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar. “⁴

Es muy importante el estudio del talento humano de la organización, para eso nos basamos en la teoría de las relaciones humanas. Estas tienen sus orígenes en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, al liberarla de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica. En este sentido la teoría de las relaciones humanas surge como un movimiento dirigido hacia la

⁴ Correa Amaya, joiler. El método DOFA. En: <http://www.monografias.com/trabajos36/metodo-dofa/metodo-dofa2.shtml> (consultado nov./02/2012)

democratización de los conceptos administrativos. Uno de los puntos de partida para la misma y que permitió comprenderla fue el experimento de Hawthorne, el cual consto de tres fases y finalmente permitió llegar a la conclusión de que por un lado la producción no está determinada por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino por normas sociales y expectativas grupales, y por otro que el comportamiento del individuo se apoya en el del grupo.

En cuanto a la estructura organizacional, el experimento de Hawthorne, pone en evidencia la importancia de la descripción del puesto. La especialización no es la forma más eficaz de división del trabajo. El contenido y naturaleza del trabajo tienen influencia sobre la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos, lo que afecta de manera negativa la actitud del trabajador y reduce su satisfacción y eficacia.

1.3.1.2. Planeación estratégica

La planeación estratégica es quizás la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier empresa. El proceso administrativo está conformado por varios elementos, entre ellos la planeación, planeación que debe obedecer a una estrategia previamente definida, de allí que se conoce como planeación estratégica.

La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las

oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias.

Es por lo anterior que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesional, económica o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación estratégica es válida y necesaria en cualquier campo, aunque a veces lo olvidamos, o lo recordamos pero ignoramos que eso se llama planeación estratégica.

Por último, aclarar que la planeación estratégica sólo la puede realizar cada empresa que conoce profundamente su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. Es importante tener presente que en la planeación estratégica nada es generalizable. Nada se puede copiar e implementar sin antes hacer un estudio y adaptación acorde al medio en que se requiere implementar.

1.3.1.3. Teorías administrativas

1.3.1.3.1. Administración científica

“El enfoque de la escuela de la administración científica se basa en las tareas de la organización. Su nombre obedece al intento de utilizar los métodos de la ciencia a los trabajos operacionales, con el fin de aumentar la eficiencia. Los principales métodos científicos son la observación y la medición. La administración científica fue creada por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor al principio del siglo XX.

Para Taylor la administración debe tratarse científica y no empíricamente. La improvisación debe dar lugar a la planeación y el empirismo a la ciencia: la ciencia de la administración. La administración científica cuida los estándares de producción, estandarización de máquinas y herramientas, los métodos y rutinas para la ejecución de tareas y los premios de producción para incentivar la productividad.

El principal objetivo de la administración es asegurar la prosperidad máxima del líder y sus colaboradores. De esta manera, el principio de la máxima prosperidad del líder y el colaborador significa que debe haber una identidad de interés entre ambos”⁵.

1.3.1.3.2. Teoría clásica de la administración

“Fayol define el acto de administrar como: proveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Para la empresa subraya que debe presentar seis operaciones o funciones:

- Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios

- Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.

- Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y la administración de capitales.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Tercera edición. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. p. 41.

- Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
- Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas, relacionadas con la integración de la cúpula de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y se ubican siempre por encima de ellas”⁶

1.3.1.3.3. Teoría clásica de la administración

La teoría de las relaciones humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración, al liberarla de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En ese sentido, la teoría de las relaciones humanas como un movimiento típicamente estadounidense dirigido ahora hacia la democratización de los conceptos administrativos.

⁶Ídem pág.64.

- El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales. Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

1.3.1.3.4. Departamentalización

“Departamento se refiere a un área, división o sector que se diferencia dentro una empresa, en la cual un administrador (ya sea director, gerente, jefe, o supervisor) tiene autoridad para desempeñar actividades específicas. De esta manera, el término departamento o división se emplea con un significado genérico y aproximado.

La departamentalización es una característica típica de las grandes organizaciones. Ella está relacionada directamente con el tamaño de la organización y con la complejidad de las operaciones. Cuando la organización se hace grande, el propietario o director no puede supervisar todas las actividades directamente, sino por medio de varios ejecutivos responsables por las diferentes etapas de la actividad o por los diferentes aspectos de esa actividad.

Para los autores clásicos, la especialización en la organización se puede presentar en dos sentidos: vertical y horizontal. La especialización vertical ocurre cuando es preciso aumentar la calidad de la supervisión o dirección, al incrementar los niveles jerárquicos en la estructura. La especialización horizontal ocurre cuando se necesita aumentar la pericia, la eficiencia, o mejorar la calidad del trabajo; corresponde a una especialización de actividades y conocimientos.

En la medida en que ocurre la especialización del trabajo, la organización necesita coordinar las diferentes actividades, agrupándolos en unidades mayores. De ahí el principio de la homogeneidad: las funciones deben designarse a las unidades organizacionales con base en la homogeneidad del contenido, con el objetivo de alcanzar operaciones más eficientes y económicas. Las funciones son homogéneas de acuerdo con las semejanzas.

1.3.1.3.5. Administración por objetivos (APO)

“La APO es un proceso en el cual gerentes y colaboradores identifican y negocian objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad. La APO es un método en el cual el gerente y sus subordinados definen las metas en conjunto, y las responsabilidades de cada uno se especifican en función de los resultados esperados, estos últimos constituyen los indicadores o patrones de desempeño sobre los cuales se evaluará. Al analizar el resultado final, el desempeño del gerente y del

colaborador se pueden objetivamente evaluar y los resultados alcanzados comparar con los esperados”⁷.

1.3.2. Marco conceptual

Para llevar a cabo el direccionamiento estratégico de una empresa es indispensable realizar un diagnóstico empresarial siendo este un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa, interna y externa de modo que pueda facilitar la toma de decisiones⁸.El diagnóstico interno refleja las fortalezas y

⁷ídem p.188.

⁸http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/libro/pdf/1_48_204_13_363.pdf

debilidades con las que cuenta la empresa y el diagnóstico externo permite conocer las oportunidades y amenazas de la empresa frente a su competencia.

En el diagnóstico empresarial se tienen en cuenta los siguientes factores: el factor humano que es todo el conjunto de características de los colaboradores en la empresa, el factor técnico que es el sistema físico y de rutinas de la empresa, el factor tecnológico que es la recopilación de conocimiento o información intangible al interior de la empresa y el factor organizacional es el conjunto de creencias, valores, formas de pensar y concebir el mundo, además de establecer relaciones entre trabajadores y directivas.

También se tienen en cuenta el capital humano que es la acumulación de experiencias del trabajador, capacidad de generar y aplicar conocimiento, el capital estructural (Capital innovación) que es un nuevo producto, nuevos mercados, nuevos diseños y nueva gestión, capital relacional es la capacidad que tiene la empresa de establecer relaciones con su entorno y el capital de apoyo que es los elementos de los cuales se vale la empresa para hacer viable su proceso de conocimiento.

Al tener estas variables se pasa a construir la matriz DOFA para saber cómo es el estado actual del supermercado SURTIFAMILIAR Pereira S.A.S.

Lo anterior permite plantear un plan de mejoramiento que es el Conjunto de elementos de control contribuyentes a acciones indispensables para el mejoramiento de debilidades detectadas en el sistema de control interno de la empresa y la dirección de operaciones, siendo las debilidades la consecuencia de un diagnóstico y detectadas a partir de observaciones.

Esto es necesario para tener un direccionamiento estratégico adecuado, pero primero se debe definir qué es un direccionamiento estratégico y para qué sirve. El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa⁹ y sirve para establecer los logros esperados que generan control al interior del supermercado SURTIFAMILIAR Pereira S.A.S. y a su vez se identifican los problemas dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes dentro del supermercado SURTIFAMILIAR Pereira S.A.S. que contribuyen con el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos establecidos.

1.3.3. .Marco situacional

Hoy en día es más que evidente el alto nivel de competencia que se genera en el mercado empresarial, siendo de gran rigurosidad penetrar y mantenerse en él. Los cambios en los hábitos de consumo de los hogares colombianos y los últimos

⁹<http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>

avances tecnológicos han transformado el modelo de negocios de los grandes almacenes e hipermercados, a lo que ahora es conocido como Industria retail¹⁰.

En ese sentido, el primer reto que debe asumir la industrial retail del país, es una planificación estratégica en CRM¹¹, que incluye los conceptos para acumulación de puntos y redención de beneficios, análisis económico, estrategia de base de datos para mercadotécnica, desarrollo de investigación cualitativa, plan de lanzamiento, y la identificación de alianzas estratégicas potenciales.

En segundo lugar, el reto del desarrollo de sistemas y soporte técnico, coge mayor importancia. Este comienza con los estudios de reingeniería, diseño, auditoría de base de datos, y el análisis de sistemas informáticos; continúa con el desarrollo, planeación, construcción, documentación y capacitaciones de sistemas de información; y termina con la manipulación de los datos, y con el análisis, diseño, programación e implementación de aplicaciones tanto móviles como webs.

Por último, el tercer reto que debe asumir la industrial retail en el país, corresponde a soluciones completas de contact-center para clientes de diversos géneros y de los segmentos más variados. Aquí, se deben actualizar datos, dar información de cuotas, recibir consultas de campañas vigentes, comunicar alianzas, promociones, felicitaciones en días especiales, afiliaciones, encuestas, quejas y sugerencias, entre otros.

En este punto el comercio minorista Colombiano, tiene mucho campo en el cual se le hace necesario incursionar, puesto que las grandes multinacionales están llegando al país a realizar sus inversiones, y estas ya vienen estructuradas y con un

¹⁰ Es el término inglés para el comercio al por menor.

¹¹ Gestión sobre la relación con los consumidores

gran modelo competitivo el cual puede llevar a la quiebra a muchas empresas Colombianas.

1.4. Estado del arte

Las diferentes investigaciones que se han realizado en el mundo sobre supermercados, dan como resultado formulación de una reestructuración en sus

procesos. Aunque es difícil de encontrar información acerca de la implementación de modelos administrativos y gerenciales, con dicha información se logra realizar el siguiente análisis con el fin de aplicarlo a la propuesta administrativa y gerencial que se le va a realizar al supermercado SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S.

Tabla 1: Análisis modelo administrativo y organizacional

INVESTIGACIÓN	LINK DONDE SE ENCUENTRA EL DOCUMENTO	CITA BIBLIOGRÁFICA COMPLETA	ANALISIS
<p>Falencias y oportunidades de gestión ambiental en los supermercados Wong, Metro, Plaza, Tottus. (Lima, Perú).</p>	<p>http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1630/1/sme_v4n2_art4.pdf</p>	<p>Brunella Storino, Aragón</p>	<p>La gestión ambiental hace parte intrínseca de un modelo administrativo y gerencial para cualquier empresa y en este caso para los supermercados. Actualmente la responsabilidad social y el compromiso con el medio ambiente es sinónimo de una administración exitosa, pues es allí donde la sociedad se siente identificada con las empresas que se encargan de proteger su entorno y las prefiere en la mayoría de ocasiones a la hora de tomar decisiones de compra. Lo dicho anteriormente se traduce en una reducción de costos y un incremento de ventas.</p>
<p>BOGOTANA DE SUPERMERCADOS</p>	<p>http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/147/Caso%20No.16%20Bogotana%20de</p>	<p>Llanos , Javier Ramón</p>	<p>Un modelo administrativo y gerencial bien definido, genera hacia el cliente un mayor nivel de confianza, a esta conclusión se llega a partir de que cuando existe una adecuada estructuración de la empresa, los diferentes procesos</p>

	<p>%20supermercados.pdf ?sequence=2</p>		<p>que se llevan a cabo en la organización se controlan. El pertenecer a una asociación y no tener una administración y una gerencia definida, puede generar para las diferentes organizaciones pertenecientes problemas de competitividad frente a otras organizaciones de la misma actividad económica que pueden contar con un modelo de administración y gerencia sólido. La anterior situación se refleja en que la falta de una estandarización empresarial puede ocasionar en el cliente duda y descontento con la asociación y en la empresa como tal. La comunicación entre gerentes es de vital importancia en este punto, pues de allí se desprenden todas las acciones que se van a llevar a cabo en la empresa.</p>
--	---	--	--

Fuente: Creación propia

CAPITULO II

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a realizar en el supermercado SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S, será de dos tipos. Iniciando con una investigación descriptiva, dicha investigación está basada en un diagnóstico a la empresa el cual implica observar y describir la organización y todos sus componentes. A partir de este diagnóstico se espera un análisis de la información que guíe hacia una investigación explicativa. En vista de que no existe un modelo administrativo y gerencial definido, el diagnóstico arrojará la información necesaria, que permita una propuesta administrativa y gerencial para la empresa, utilizando técnicas como una encuesta para recolección de la información, teorías administrativas y metodologías aplicadas en otras empresas.

2.2. ALCANCE O DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un alcance a nivel de la organización. Dicho alcance permite que la empresa mejore su actividad económica y atención al cliente. La investigación logrará una mayor competitividad para la empresa, puesto que permitirá estructurar su planeación y control interno. Se espera que a partir de esta investigación no solo se beneficie el supermercado SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S sino que en un futuro también se puedan beneficiar las otras empresas que se dedican a la misma actividad económica pertenecientes a la asociación a la que pertenece este supermercado.

2.3. MÉTODO DE INVESTIGACION

El diagnóstico empresarial genera un impacto ya que muestra una serie de resultados positivos, a través de un estudio exhaustivo, permitiendo con facilidad la identificación del trayecto a seguir para superar a corto plazo los limitantes y

falencias existentes en la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades, ambas vistas como aspectos o variables internas de la empresa. Por medio de la información recolectada, se pueden detectar las causas principales de los problemas que impiden el crecimiento, sobrevivencia o desarrollo de la organización. De la misma manera deja en claro la forma cómo se pueden enfocar los esfuerzos futuros con el fin de encontrar la solución de dichas falencias por medio de una planeación estratégica. A partir de esto decimos que el método de investigación es de observación.

La investigación cuenta con otro método y es el de análisis. Las diferentes teorías de la administración son aplicables a todas las organizaciones, sin embargo de una eficiente aplicación de estas teorías podremos evidenciar una buena propuesta administrativa y gerencial, por eso se requiere de un análisis exhaustivo de la información recolectada y de estas teorías para el cumplimiento de los objetivos planteados.

2.4. DISEÑO ESTADÍSTICO

2.4.1. Definición de la población

En el supermercado SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S se realizara un diagnostico tanto a nivel interno como externo de la organización.

El diagnóstico interno será aplicado a los 25 trabajadores con los que cuenta el supermercado por medio de una encuesta debidamente diseñada. Este diagnóstico interno tiene como propósito la recolección de información útil a través de los diferentes cargos que contribuyen a la actividad económica de la empresa.

De acuerdo con el organigrama, los cargos están distribuidos de la siguiente manera:

- Gerente y dueño
- Secretaria de gerencia
- Auxiliar administrativa 1 y 2
- Auxiliar contable
- Carniceros (2)
- Servicios generales (1)
- Cajeras y surtidoras (10)
- Domicilios (2)
- Oficios varios (5)

Para mayor precisión de la información recolectada a nivel interno, es importante también la realización de un diagnóstico externo, el cual será realizado mediante la implementación de la herramienta conocida como Las cinco fuerzas de Porter.

2.4.2. Definición de la muestra

Para la definición de la muestra del diagnóstico interno se hace necesario tomar la población total, debido a que los trabajadores son pocos para emplear técnicas estadísticas de muestreo.

2.4.3. Técnicas y procedimientos para la recolección de la información

La técnica utilizada para la recolección de información es la encuesta puesto que por medio de esta se obtienen datos o resultados a partir de la realización de una serie de preguntas¹² y así mismo conseguir los resultados esperados o necesarios para llevar a cabo las debidas conclusiones y planteamiento de mejoras.

Una forma adecuada de elaborar la encuesta es a través de la aplicación de la escala de Likert. “A diferencia de las preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, la escala de Likert nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos.

Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos

¹²<http://www.portaldeencuestas.com/que-es-una-encuesta.php> (Consultado marzo/3/2015)

servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación”¹³.

CAPITULO III

¹³<http://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla/> (Consultado marzo/3/2015)

3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

3.1.1. Historia de la organización

El supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S empezó por la motivación de su dueño en salir adelante y en obtener ganancias superiores a las que ya estaba recibiendo, ya que él empezó dedicándose a la mecánica, trabajo en la Renault por 14 años y después en compañía de su esposa compró un taxi, el cual tuvo durante 8 años, pero un día decidió visitar a su hermano quien tenía un supermercado en la ciudad de Manizales y al ver las ganancias que le dejaba el supermercado a su hermano a diario, se interesó por seguir esta actividad económica.

Así fue que empezó el supermercado dedicándose a la Compra y venta de granos, víveres, abarrotos, verduras, frutas, huevos, pollo, pescado y carnes en un local de un área de 60m², luego la empresa se trasladó a un local de un área de 100 m². La deserción de la clientela por el espacio, conllevó a tomar la decisión de ampliarlo para la comodidad de los clientes, así se trasladaron al lugar actual el cual cuenta con un área de 500 m², ubicado en el Barrio Berlín Cra. 11 # 4-13, donde se han tenido algunas adversidades de tipo económico, por los diferentes impuestos del gobierno, así mismo como los servicios públicos, los cuales estaban generando pérdidas por su consumo excesivo, con lo cual se optó por llevar una administración adecuada de los mismos e implementación de nuevos artefactos e infraestructura.

El cambio anteriormente descrito de los locales impacto de manera positiva, ya que se incrementaron las ventas, la clientela y de igual forma se fue adquiriendo nuevo conocimiento y nuevo capital.

3.1.2. Visión

Como miembro activo de la ASI-EJE (Asociación de supermercados independientes del eje cafetero) queremos posicionar nuestra marca UNIDOS y de la misma manera lograr que para el año 2.015 se convierta en el 30% de nuestros productos a comercializar.

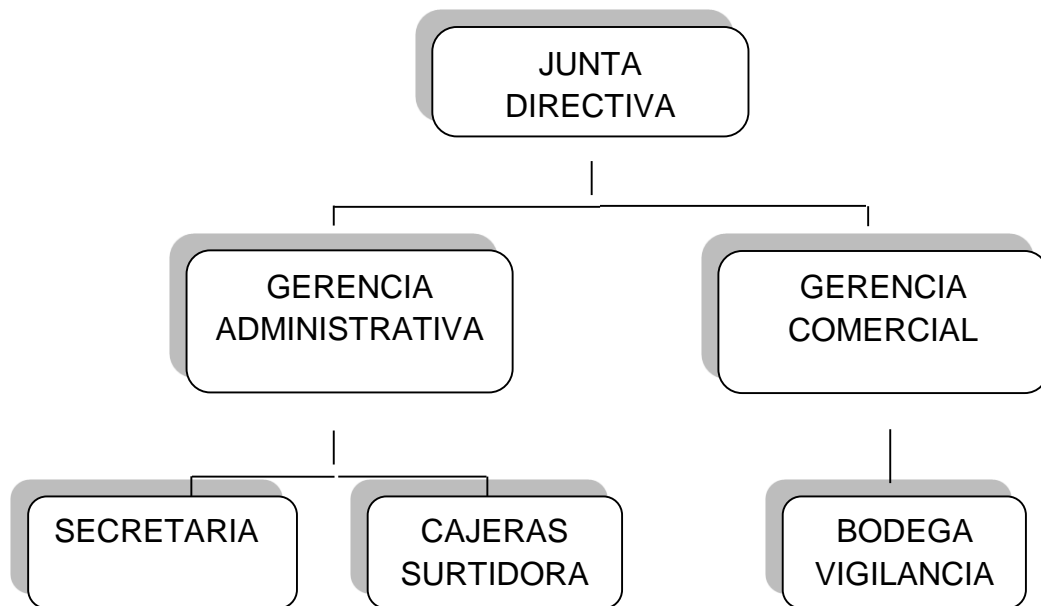
3.1.3. Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de abarrotes creada con el fin de satisfacer a cada uno de nuestros clientes, trayendo para ellos productos de excelente calidad a un bajo precio. Surtifamiliar está comprometido con sus colaboradores en lo que respecta a que representan una unidad importante al interior de la organización. Surtifamiliar es economía cerca de casa.

3.2. TRUCTURA ORGANIZATIVA

3.2.1. Organigrama de funciones

Figura 1: Organigrama de Funciones



Fuente: Creación de la empresa

3.2.2. Descripción detallada de los cargos

Tabla 2: Descripción detallada de los cargos de la empresa

CARGOS	DESCRIPCION DETALLADA
Junta Directiva	Está encargada de analizar posibles cambios y tomar las decisiones de la empresa mediante reuniones periódicamente.
Gerencia Administrativa	Revisa y controla las variables que puedan afectar la empresa. Se responsabiliza del dinero y el manejo de los colaboradores
Gerencia Comercial	Se encarga de la compra de los productos, además de controlar gastos y llevar una base de datos al día.
Secretaria	Se encarga de llevar la contabilidad y los compromisos de la empresa.
Cajeras Surtidoras	Procura el orden y el cuidado de su área de trabajo, además de brindarle la satisfacción necesaria al cliente
Bodega y vigilancia	Recibe y revisa la mercancía que llega, cuidan de cualquier amenaza de robo y ayudan en cuanto a la acomodación de la mercancía.

Fuente: Creación propia

3.2.3. Análisis de los principales problemas del organigrama

Como consecuencia de la falta de preparación por parte del personal de la empresa se omiten cargos que son un aspecto importante en la actividad comercial de la misma y en base al organigrama se ve la necesidad de que exista más comunicación entre directivas y empleados, con el propósito de generalizar ideas y problemáticas identificadas en cada sector y de esta manera llegar a comunes acuerdos para plantear prontas soluciones.

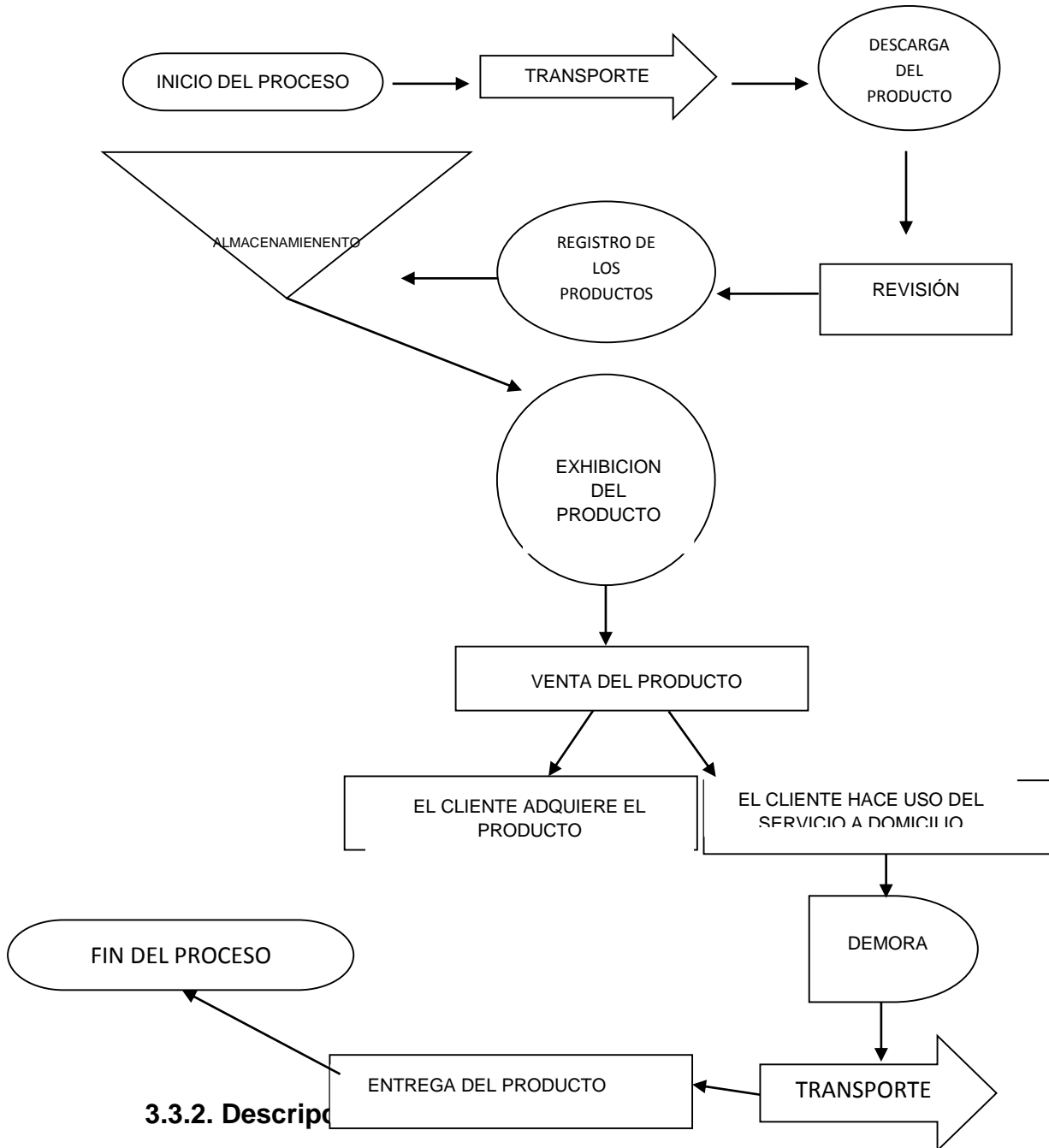
3.2.3.1. Que se ha hecho hasta ahora para darle solución

Por medio de capacitaciones de algunos colaboradores quiere lograrse la ampliación del conocimiento para ponerlo en función y beneficio de la empresa.

3.3. DESCRIPCION DEL PROCESO

3.3.1. Flujograma

Figura 2: Organigrama del supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S.



3.3.2. Descripción

Todo comienza con la llegada de la mercancía al supermercado, la descargan y organizan en la bodega donde es almacenada, haciendo una revisión previa para detectar imperfecciones y que el pedido este completo.

Se registran los nuevos productos que entran a la bodega y así mismo la cantidad, con el propósito de mantener actualizado el inventario existente en el supermercado y la mercancía disponible para ofrecer a los clientes y la calidad y vigencia de los mismos.

La mercancía permanece en la bodega almacenada, la circulación de ésta depende de la necesidad por parte de los mercaderistas al tener que surtir las góndolas para la exhibición de los productos y cautivar la atención de los clientes y lograr una exitosa comercialización de los productos.

Con la llegada del cliente al supermercado se inicia el proceso de comercialización de los productos; el cliente primero que todo observa los productos que son más de su necesidad, lo escoge, lo cancela y finalmente lo consume.

Otra alternativa para la comercialización de los productos con la que cuenta el supermercado SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S es el servicio a domicilio que ofrece a sus clientes; vía telefónica el cliente se comunica con el supermercado donde es atendido por la persona encargada de despachar los pedidos, el cliente ordena su pedido y posteriormente la persona encargada de los pedidos lo despacha por medio de la persona encargada de hacerlo llegar al lugar escogido por el cliente, donde el servicio es cancelado.

CAPITULO IV

4. ANALISIS DE ENCUESTAS

En este capítulo se realizará un análisis estadístico de los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los colaboradores del supermercado SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S.

4.1. PROCESO DE GESTIÓN GERENCIAL

El propósito de la encuesta es realizar un diagnóstico respecto a la gestión gerencial que nos permita recolectar información a través de la cual detectaremos los problemas para plantearles una solución.

1. Características con las cuales cuenta la empresa que le permitirían incursionar en nuevos nichos de mercado.
(Selección múltiple)

Tabla 3: características incursión en nuevos nichos de mercado

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	NO TRABAJADORES	% TRABAJADORES
Personal calificado y competente	4	67%
Capacidad tecnológica	0	0%
Reconocimiento en el mercado	1	17%
Experiencia	1	17%
Curva de aprendizaje	0	0%
Variedad de productos/servicios	0	0%
Nivel de innovación	0	0%
Cumplimiento de estándares de calidad	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 1: características incursión en nuevos nichos de mercado



Fuente: Creación propia

El 67% de los colaboradores del supermercado piensan que una de las características fundamentales para que la empresa incursione en un nuevo nicho de mercado es que cuenta con un personal calificado y competitivo, seguido por tener un reconocimiento en el mercado con un 22% y por último se tiene la experiencia con un 11%, Lo anterior muestra que la empresa cuenta con un buen personal y que lo valora, aun por encima del reconocimiento y la experiencia de la misma.

2. Capacidad financiera y tecnológica de la empresa.
(Calificación de 1 a 5).

Tabla 4: Capacidad financiera y tecnológica de la empresa

Capacidad financiera y tecnológica	No trabajadores	% trabajadores
Rentabilidad	6	100%
Capacidad de endeudamiento	0	0%
Liquidez	0	0%
Capacidad de inversión	0	0%
Innovación tecnológica	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 2: Capacidad financiera y tecnológica de la empresa



Fuente: Creación propia

Un 45% de los colaboradores considera que entre los 5 aspectos calificados el más importante es la rentabilidad en la capacidad financiera, a esta calificación le sigue la liquidez como una de las más importantes, por otro lado Los menos importantes son la capacidad de endeudamiento, La capacidad de inversión y la innovación tecnológica. La rentabilidad de la organización demuestra que si es beneficioso el negocio, reflejándose en el esfuerzo y la inversión que se ha hecho.

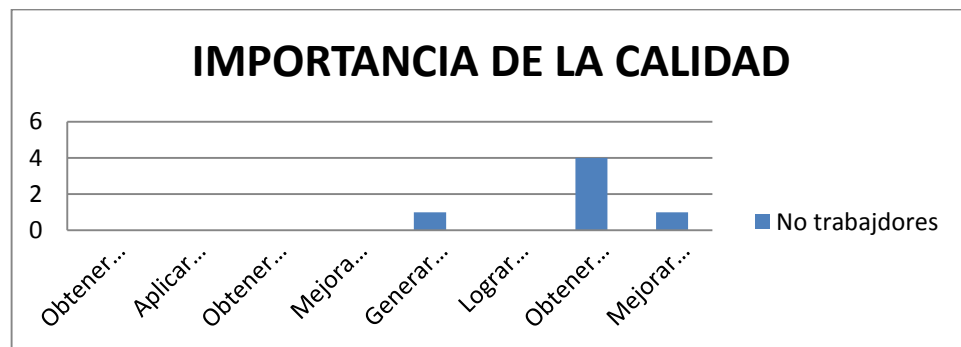
3. Importancia de la calidad.
(Calificación de 1 a 5).

Tabla 5: Importancia de la calidad

IMPORTANCIA DE LA CALIDAD	No trabajadores	% trabajadores
Obtener certificación	0	0%
Aplicar a licitaciones o proyectos	0	0%
Obtener reconocimientos	0	0%
Mejoramiento de procesos	0	0%
Generar mayor credibilidad y confianza	1	17%
Lograr satisfacción de los clientes	0	0%
Obtener mayor rentabilidad	4	67%
Mejorar competitividad de la empresa	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 3: Importancia de la calidad



Fuente: Creación propia

Un 41% de los colaboradores consideran que al darle importancia a la calidad se va a tener mayor rentabilidad, lo que confirma que el objetivo de la organización es tener una buena utilidad y que le de beneficios tanto a los administrativos como a los operativos.

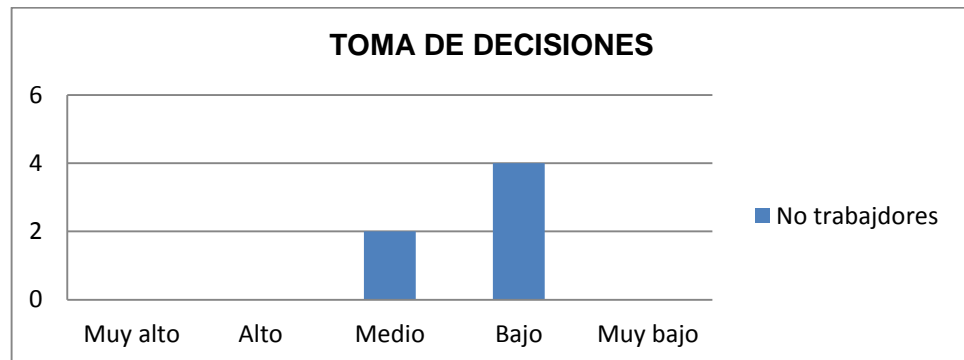
4. Grado de vinculación del personal en la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Tabla 6: Toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES	No trabajadores	% trabajadores
Muy alto	0	0%
Alto	0	0%
Medio	2	33%
Bajo	4	67%
Muy bajo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 4: Toma de decisiones



Fuente: Creación propia

El 56% de los colaboradores piensan que su participación en la toma de decisiones es media y el 44% piensa que es baja, lo que demuestra que se tiene en cuenta y que son importantes las opiniones de los trabajadores para la toma de decisiones.

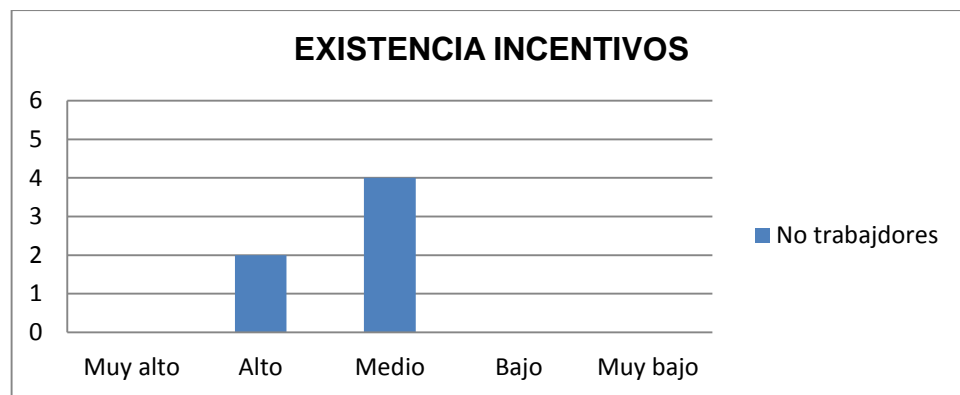
5. Existencia de incentivos adicionales al salario como mecanismo de motivación para el personal.

Tabla 7: Existencia de incentivos

EXISTENCIA INCENTIVOS	No trabajadores	% trabajadores
Muy alto	0	0%
Alto	2	33%
Medio	4	67%
Bajo	0	0%
Muy bajo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 5: Existencia de incentivos



Fuente: Creación propia

De acuerdo con los resultados, se evidencia que el 78% de los colaboradores opinan que los incentivos si los motiva para realizar su trabajo de manera eficiente y con calidad, lo cual se verá reflejado en las utilidades de la organización, ya que si los colaboradores están motivados su atención al cliente va a ser buena, ocasionando que los clientes se sientan satisfechos y quieran volver al supermercado.

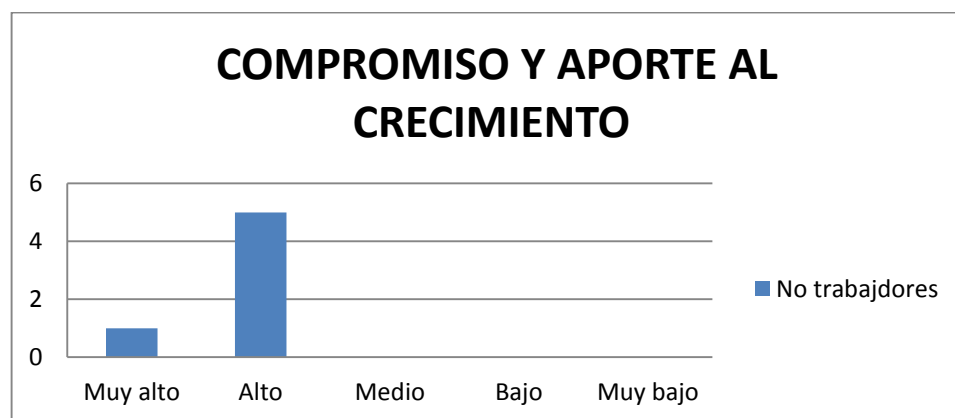
6. Compromiso y aporte al crecimiento de la organización por parte de todo el personal.

Tabla 8: Compromiso y aporte al crecimiento

COMPROMISO Y APOORTE AL CRECIMIENTO	No trabajadores	% trabajadores
Muy alto	1	17%
Alto	5	83%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy bajo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 6: Compromiso y aporte al crecimiento



Fuente: Creación propia

El compromiso que tienen los colaboradores en cuanto al crecimiento de la organización es alto, lo anterior de acuerdo al resultado obtenido en la encuesta, la cual refleja que el 56% de los trabajadores consideran que es alta, esto es beneficioso para la organización, ya que si los colaboradores se sienten comprometidos con la misma, van a realizar su trabajo mejor y van a querer que la empresa crezca.

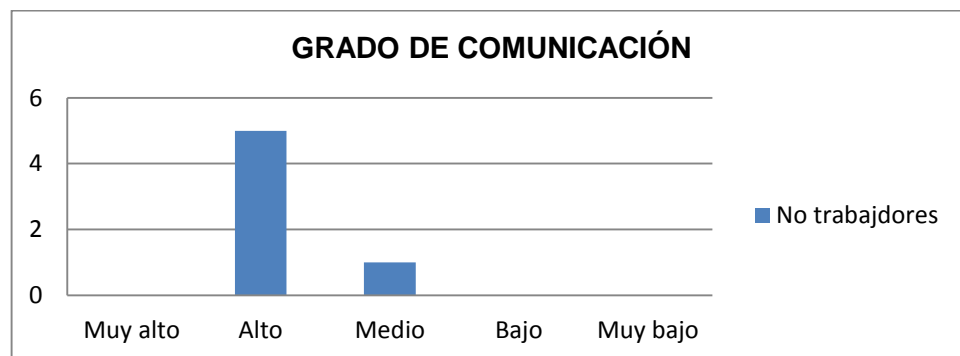
7. Grado de comunicación desde la Gerencia hacia todos los demás procesos.

Tabla 9: Grado de comunicación

GRADO DE COMUNICACIÓN	No trabajadores	% trabajadores
Muy alto	0	0%
Alto	5	83%
Medio	1	17%
Bajo	0	0%
Muy bajo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 7: Grado de comunicación



Fuente: Creación propia

El 78% de los trabajadores del Supermercado aseguran que la comunicación desde la gerencia hacia los demás procesos es alta, lo que demuestra que la gerencia está comprometida con la organización e interesada en el buen funcionamiento de la misma. También es un beneficio, ya que si se tiene una comunicación directa y oportuna se van a eliminar todas las dudas y posibles rumores, ocasionando estabilidad en la organización por el buen desempeño de la organización.

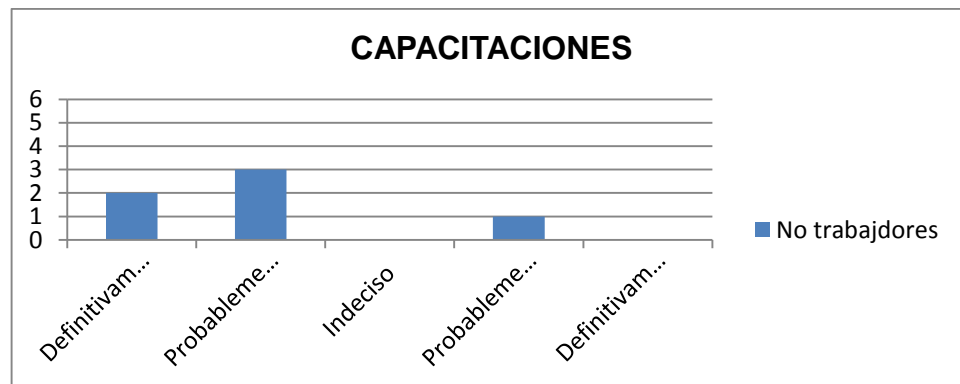
8. Existencia de programas de capacitación que permitan a los funcionarios obtener un mejor desempeño y conocer los demás procesos.

Tabla 10: Capacitaciones

CAPACITACIONES	No trabajadores	% trabajadores
Definitivamente si	2	33%
Probablemente si	3	50%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	1	17%
Definitivamente no	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 8: Capacitaciones



Fuente: Creación propia

Las capacitaciones en toda organización son muy importantes, porque permiten reforzar las habilidades de los colaboradores y le permite a la organización recolectar las ideas de los mismos para así saber ellos que quieren y que esperan de la misma, lo anterior se ve reflejado en la organización, ya que el 56% delos trabajadores coincidieron en que si se tienen programas de capacitación que les permiten mejorar su desempeño.

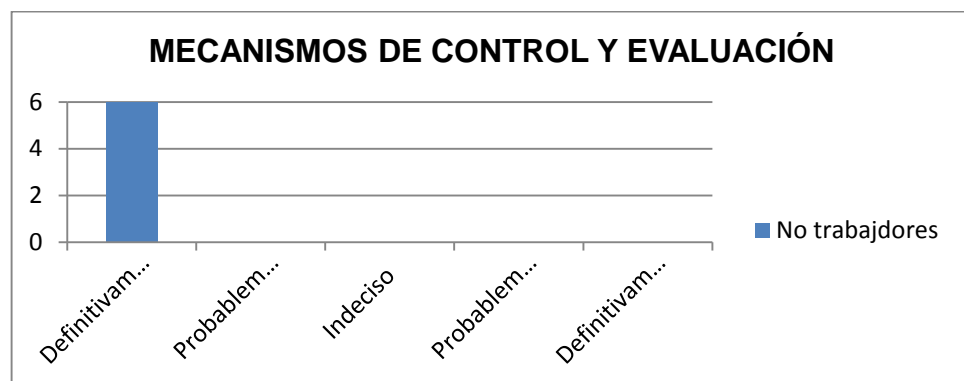
9. Existencia de mecanismos de control y evaluación en los diferentes procesos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 11: Mecanismos de control y evaluación

MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN	No trabajadores	% trabajadores
Definitivamente si	6	100%
Probablemente si	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 9: Mecanismos de control y evaluación



Fuente: Creación propia

El 80% del personal operativo considera que si se tiene un mecanismo de control que les permite medir el cumplimiento de los objetivos, lo anterior es beneficioso para la organización, ya que al tener un mecanismo de control, pueden evaluar quien está cumpliendo con los objetivos y quien no y así mismo poder saber cuál es la mejor manera de incentivar a dichos colaboradores y también saber dónde se debe trabajar más para que la organización funcione mejor.

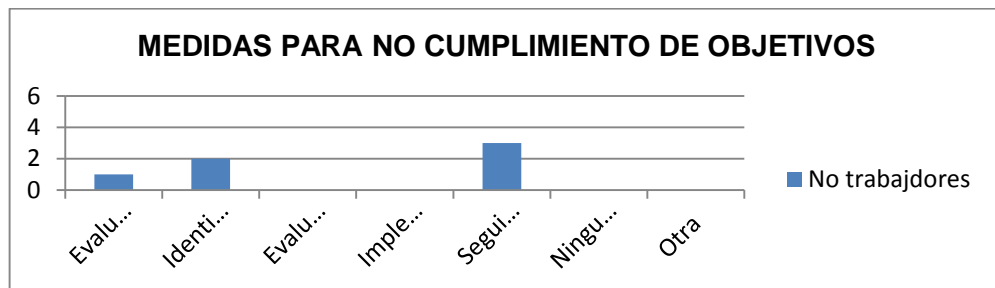
10. Medidas que se toman cuando no se cumplen los objetivos de los procesos.
(Selección múltiple).

Tabla 12: Medidas para no cumplimiento de objetivos.

MEDIDAS PARA NO CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	No trabajadores	% trabajadores
Evaluación de causas	1	17%
Identificación de fallas	2	33%
Evaluación de efectos	0	0%
Implementación de estrategias para evitar una nueva ocurrencia	0	0%
Seguimiento continuo al proceso	3	50%
Ninguna	0	0%
Otra	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 10: Medidas para no cumplimiento de objetivos.



Fuente: Creación propia

Cuando no se cumplen los objetivos propuestos, la organización toma como medida realizar el seguimiento al proceso, lo que le ofrece a la organización saber dónde fue el error que no permitió alcanzar dichos objetivos y así mismo tomar las medidas adecuadas para que no vuelva a ocurrir, esto se refleja en las respuestas de la encuesta donde se obtuvo un 56%, seguido de la identificación de fallas con un 33% lo cual es lógico ya que es un complemento y por último la siguen la evaluación de causas con un 11%, esto indica que se llevan los pasos adecuados para cuando no se cumplan los objetivos, saber dónde estuvo el inconveniente para cumplirlo y darle una solución.

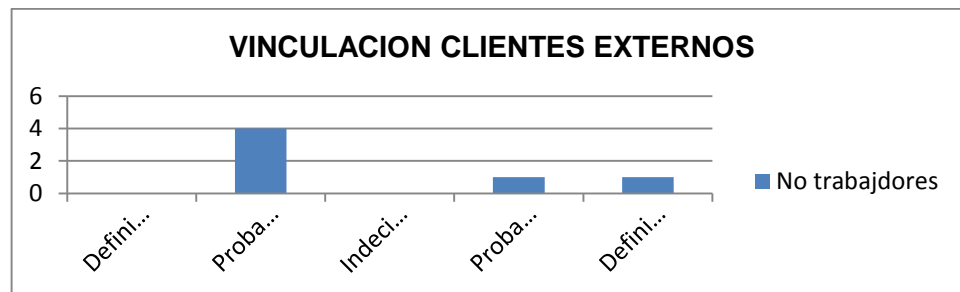
11.n de los clientes externos en la ejecución de proyectos teniendo en cuenta sus opiniones y sugerencias.

Tabla 13: Vinculación clientes externos.

TABLA DE FRECUENCIAS		
VINCULACION CLIENTES EXTERNOS	No trabajadores	% trabajadores
Definitivamente si	0	0%
Probablemente si	4	67%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	1	17%
Definitivamente no	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 11: Vinculación clientes externos



Fuente: Creación propia

Los colaboradores consideran que en un 55% se tienen en cuenta las opiniones de los clientes externos para ejecutar algún proyecto, seguido del 33% que opinan que probablemente no se tienen en cuenta, lo cual es beneficioso para el supermercado SURTIFAMILIAR, ya que al tener en cuenta dichas opiniones pueden saber qué es lo que ellos quieren y así mismo podérselos ofrecer para satisfacer sus necesidades.

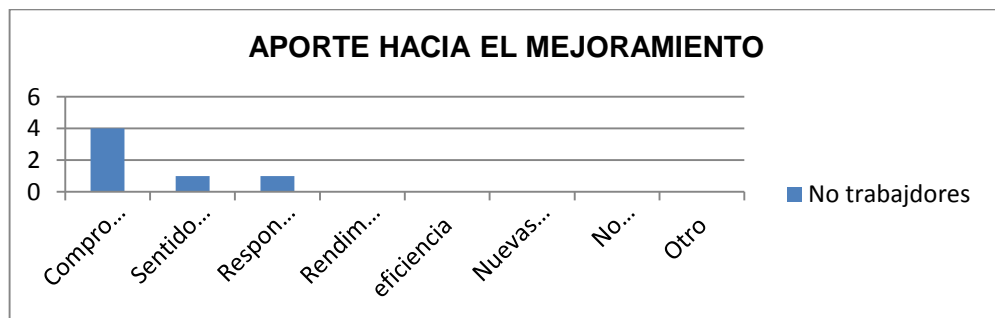
12. Aporte desde el proceso Gerencial hacia el mejoramiento de la empresa.
(Selección múltiple).

Tabla 14: Aporte hacia el mejoramiento

APORTE HACIA EL MEJORAMIENTO	No trabajadores	% trabajadores
Compromiso	4	67%
Sentido de pertenencia	1	17%
Responsabilidad	1	17%
Rendimiento	0	0%
eficiencia	0	0%
Nuevas ideas	0	0%
No aporta	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Creación propia

Gráfica 12: Aporte hacia el mejoramiento



Fuente: Creación propia

En un 44% los colaboradores opinan que aportan a la organización compromiso para el mejoramiento de la misma, seguido por la responsabilidad y el sentido de pertenencia en un 33% y 22% respectivamente, Lo cual es positivo para el supermercado, porque esto quiere decir que los colaboradores están luchando en pro de las metas de la organización y sienten como suyos los logros de la misma, lo que se ve reflejado en la calidad del trabajo.

4.1.1. Resumen general de la situación de los procesos de gestión gerencial

Dando a entender que la gestión comercial es el proceso que pretende guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos concretos; se analiza en la encuesta realizada los factores que siguen siendo claves: el compromiso, sentido de pertenencia, responsabilidad por parte de los colaboradores.

Respecto a la organización la rentabilidad es positiva frente a la inversión dada, la cual se busca aumentar mediante calidad y objetivos fijos, para los colaboradores dar incentivos que ayuden a tener un ambiente laboral bueno calificándolo a través de objetivos cumplidos.

4.2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS- OPERATIVOS

El propósito de la encuesta es recolectar información que permita identificar la situación actual de los procesos y su influencia en la competitividad de la organización, con el fin de dar inicio al proyecto que tiene como objeto desarrollar una propuesta administrativa y gerencial para el mejoramiento del Supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S.

Por favor responda las siguientes preguntas de manera objetiva, según su criterio de acuerdo con las situaciones evidenciadas.

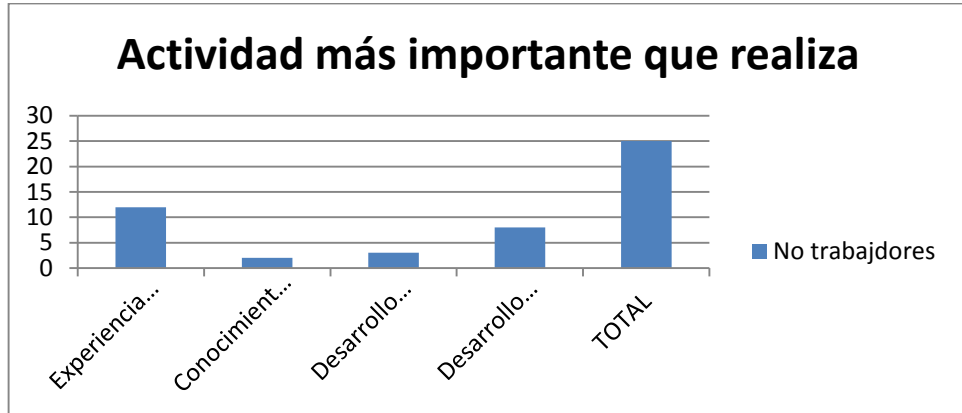
1. De acuerdo con las actividades que usted desempeña, señale de 1 a 5 el nivel en el que se encuentra en los siguientes aspectos, siendo 1 el menor y 5 el mayor.

Tabla 15: Actividad más importante que realiza

ACTIVIDAD MÁS IMPORTANTE QUE REALIZA	No trabajadores	% trabajadores
Experiencia en el cargo	12	48%
Conocimiento en el desarrollo de las tareas específicas del cargo	2	8%
Desarrollo de nuevas actividades en pro del mejoramiento del proceso al cual pertenece	3	12%
Desarrollo propio de controles en la ejecución adecuada de sus actividades	8	32%
TOTAL	25	100%

Fuente; Creación propia

Grafica 13: Actividad más importante que realiza



Fuente: Creación propia

Un 48%(12 colaboradores) de los trabajadores considera que entre los 4 aspectos calificados el más es importante es la experiencia en el cargo a la hora de un buen desempeño de actividades, a esta calificación le sigue el desarrollo propio de controles para un 32% de los trabajadores de la empresa (8 colaboradores).

Los menos importantes son el conocimiento y el desarrollo de nuevas actividades siendo importantes tan solo para el 12% (3 colaboradores) y 8%(2 colaboradores) de los trabajadores respectivamente.

El nivel de experiencia que las personas han adquirido en la organización permite que se haga una buena labor al interior de la empresa dando como resultado un buen desempeño de procesos.

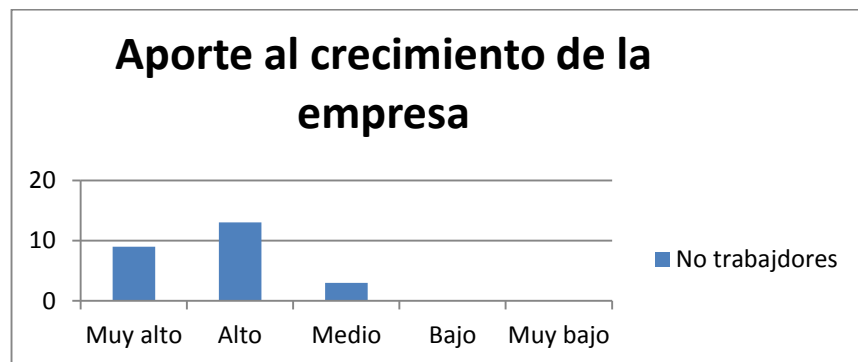
2. Considera que su aporte al crecimiento de la organización es

Tabla 16: Aporte al crecimiento

APORTE AL CRECIMIENTO	No trabajadores	% trabajadores
Muy alto	9	36%
Alto	13	52%
Medio	3	12%
Bajo	0	0%
Muy bajo	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente; Creación propia

Grafica 14: Aporte al crecimiento



Fuente; Creación propia

El 52% de los trabajadores del Supermercado consideran que su aporte al crecimiento de la organización es Alto y a esto se le suma un 36% de los trabajadores que consideran que su aporte al crecimiento es muy alto. Cabe resaltar que tan solo 3 trabajadores consideran que su aporte al crecimiento es medio y que ninguno de los trabajadores califico su aporte en niveles negativos.

Es importante que los colaboradores del Supermercado se empoderen de las funciones que realizan y se sientan parte activa del crecimiento organizacional, pues este tema genera pertenencia hacia la Empresa.

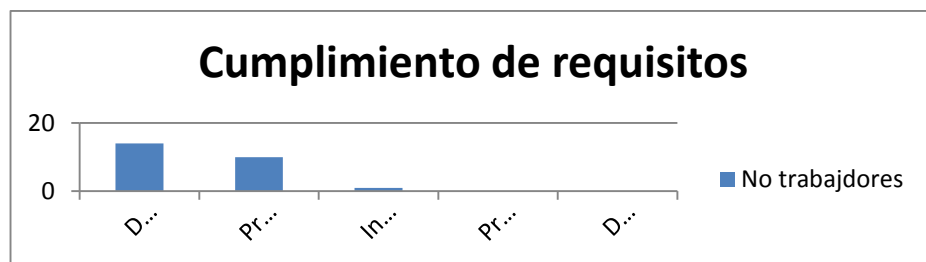
3. Al momento de realizar sus actividades, verifica que se estén ejecutando correctamente de modo que estas cumplan con los requisitos establecidos.

Tabla 17: Cumplimiento de requisito

VERIFICA QUE SE CUMPLA CON LOS REQUISITOS	No trabajadores	% trabajadores
Definitivamente si	14	56%
Probablemente si	10	40%
Indeciso	1	4%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 15: Cumplimiento de requisitos



Fuente; Creación propia

El 56% de los trabajadores del Supermercado afirman que en definitiva verifican que las actividades se estén ejecutando correctamente las actividades, un 40% dicen que probablemente verifican la correcta ejecución de sus funciones y tan solo un empleado dijo estar indeciso de realizar esta acción.

Es imperante la verificación de la correcta ejecución de las actividades en la empresa pues permite el libre desarrollo de los procesos al interior del Supermercado y evita correcciones que puedan generar Demoras en el libre funcionamiento de la Empresa.

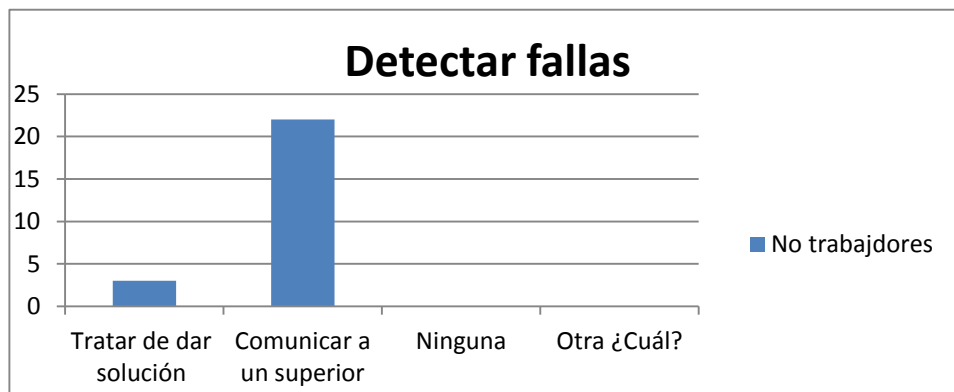
4. ¿Qué acciones toma en el momento en el que detecta fallas?

Tabla 18: Detectar fallas

CUANDO DETECTA FALLAS	No trabajadores	% trabajadores
Tratar de dar solución	3	12%
Comunicar a un superior	22	88%
Ninguna	0	0%
Otra ¿Cuál?	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 16: Detectar fallas



Fuente; Creación propia

El 88% de los trabajadores del Supermercado aseguran que en el momento de detectar fallas en los procesos o actividades que se desempeñan, estos comunican a sus superiores. El 12 % restante dice tratar de darles solución. Es importante anotar en este análisis que los 3 trabajadores de la empresa que dicen dar solución a las fallas son de alto cargo administrativo encontrándose en estos El gerente y Administradores.

La comunicación entre colaboradores y superiores es buena en gran parte de los procesos que se deben desarrollar en una empresa, sin embargo es importante capacitar a los empleados del Supermercado, para que estos puedan ser autónomos en las soluciones que se puedan presentar dependiendo de las fallas, y así descentralizar un poco los problemas de la empresa.

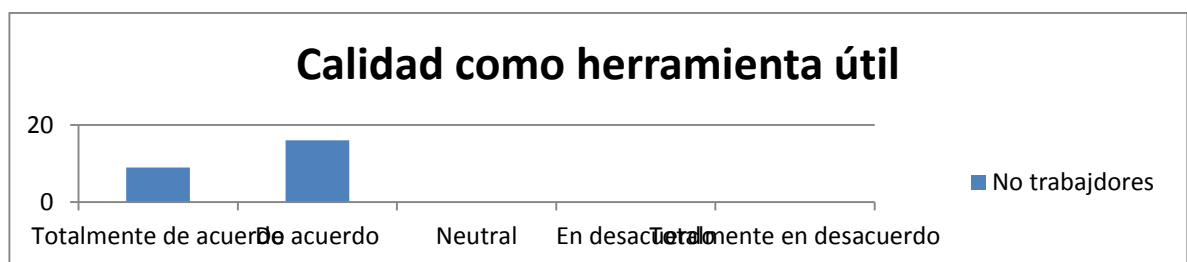
5. La calidad es una herramienta útil para el mejoramiento de las labores que realiza.

Tabla 19: Calidad como herramienta útil

CALIDAD COMO HERRAMIENTA ÚTIL	No trabajadores	% trabajadores
Totalmente de acuerdo	9	36%
De acuerdo	16	64%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 17: Calidad como herramienta útil



Fuente; Creación propia

El 100% de los trabajadores del Supermercado consideran que la calidad es una herramienta útil para el mejoramiento de las labores que se realizan, 9 de ellos estando totalmente de acuerdo y 16 de ellos estando de acuerdo.

La calidad es una de las herramientas más importantes con la que cuentan las empresas en la actualidad, en igual importancia se encuentra la cultura por la misma que se debe generar en los colaboradores de las empresas, y que en el Supermercado Surtifamiliar está bien fomentada.

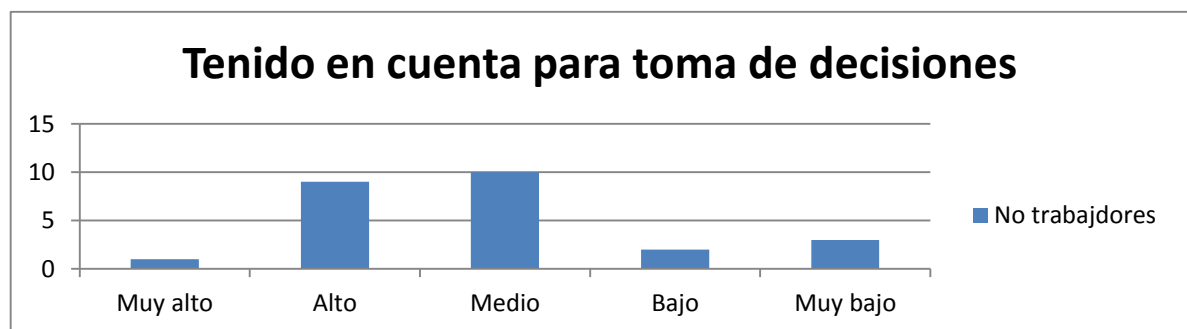
6. Usted es tenido en cuenta en la toma de decisiones de la empresa, en un grado

Tabla 20: Tenido en cuenta para toma de decisiones

TENIDO EN CUENTA PARA TOMA DE DECISIONES	No trabajadores	% trabajadores
Muy alto	1	4%
Alto	9	36%
Medio	10	40%
Bajo	2	8%
Muy bajo	3	12%
TOTAL	25	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 18: Tenido en cuenta para toma de decisiones



Fuente; Creación propia

El 40% de los trabajadores del Supermercado afirman ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones de la empresa en un grado medio, otro 12% dice ser tenido en cuenta en un grado muy bajo y se le suma un 8% que dice tener en cuenta en un

grado bajo. Tan solo el 36% de los trabajadores dice ser tenido en cuenta en la toma de decisiones en un grado alto y un empleado asegura ser tenido en cuenta en un grado muy alto.

Menos de la mitad de los empleados afirma ser tenido en cuenta en las tomas de decisiones de la empresa, situación que debe revisarse pues son los trabajadores pieza fundamental de los procesos que permiten el buen desarrollo empresarial y por ello también deben ser tenidos en cuenta en los cambios y en las decisiones que se toman.

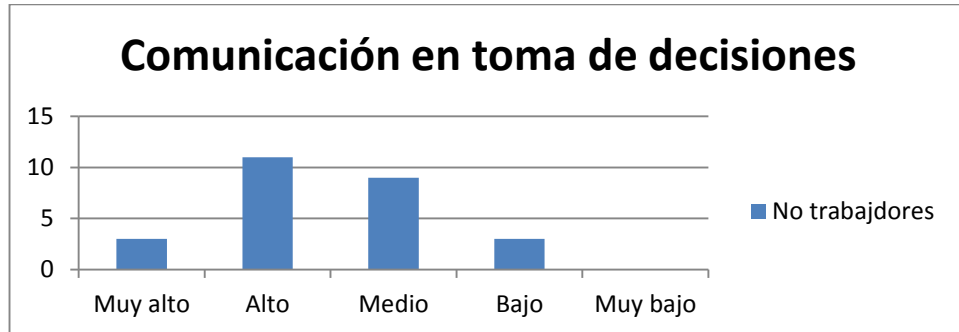
7. Los cambios que ocurren en la empresa, así como las decisiones que se toman son comunicados de manera apropiada a todo el personal en un grado

Tabla 21: Comunicación en toma de decisiones

COMUNICACIÓN EN TOMA DE DECISIONES	No trabajadores	% trabajadores
Muy alto	3	12%
Alto	11	44%
Medio	9	36%
Bajo	3	12%
Muy bajo	0	0%
TOTAL	26	104%

Fuente: Creación propia

Grafica 19: Comunicación en toma de decisiones



Fuente; Creación propia

El 56% de los trabajadores del Supermercado asegura que los cambios y las decisiones que se toman en la empresa son comunicados (12 % afirman que en un grado muy alto y el 44% afirman que en un grado alto, sin embargo un 48% aseguran que esta comunicación es débil (36% dicen que en un grado medio y 12% en grado bajo).

Se ha evidenciado anteriormente que la comunicación entre el personal de la empresa y el nivel directivo es buena en diferentes circunstancias, sin embargo es importante que esta comunicación sea completa y continua y se extienda también a los cambios que se realizan y a la toma de decisiones, pues entre mejor informados se encuentre los colaboradores mejor desempeño de sus funciones podrán tener.

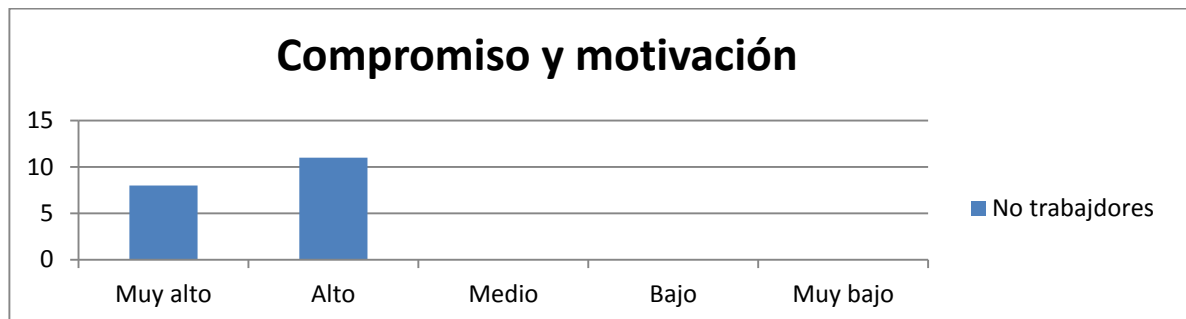
8. Se encuentra usted comprometido y motivado con respecto a la realización de sus labores en la organización, en un grado

Tabla 22: Compromiso y motivación

COMPROMISO Y MOTIVACIÓN	No trabajadores	% trabajadores
Muy alto	8	32%
Alto	11	44%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy bajo	0	0%
TOTAL	19	76%

Fuente: Creación propia

Grafica 20: Compromiso y motivación



Fuente; Creación propia

El 100% de los trabajadores del Supermercado afirman estar comprometidos y motivados con la realización de sus labores al interior de su organización, 40% de ellos en un grado muy alto y el 60% restante en un grado alto.

Se refleja que al interior de la organización existe una gran cultura de Pertenencia por la empresa, tema que es importante exaltar y seguir impulsando para generar una mejora continua.

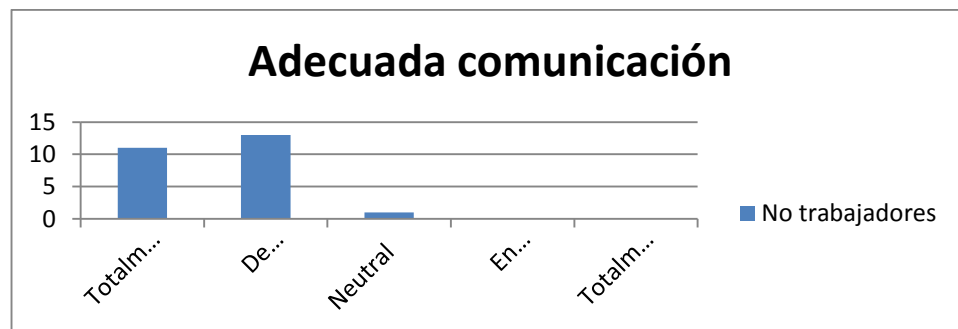
9. Existe una adecuada comunicación desde la gerencia hacia todos los empleados

Tabla 23: Adecuada comunicación

ADECUADA COMUNICACIÓN	No trabajadores	% trabajadores
Totalmente de acuerdo	11	44%
De acuerdo	13	52%
Neutral	1	4%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 21 Adecuada comunicación



Fuente; Creación propia

La gerencia y los colaboradores de la empresa aprueban y están de acuerdo en que existe una adecuada comunicación entre ambos. 44% de colaboradores dicen estar totalmente de acuerdo y un 52% dice estar de acuerdo; un empleado de la empresa dice que en un nivel mediano existe una adecuada comunicación.

En la empresa existe una adecuada comunicación entre la gerencia y sus colaboradores, sin embargo como se evidenció anteriormente, esta debe ser completa y no solo de temas coyunturales. Se debe revisar la calificación mediana de la comunicación y hacer un control preventivo.

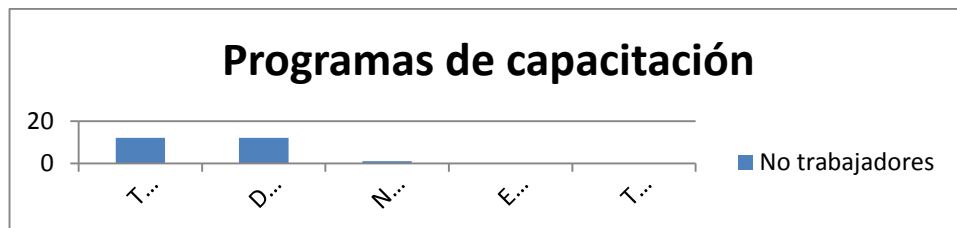
10. Existen programas de capacitación que le permitan obtener un mejor desempeño en su cargo y conocer los demás procesos

Tabla 24: Programas de capacitación

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	No trabajadores	% trabajadores
Totalmente de acuerdo	12	48%
De acuerdo	12	48%
Neutral	1	4%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Creación propia

Gráfica 22: Programas de capacitación



Fuente: Creación propia

El 96% de los trabajadores del Supermercado dicen estar de acuerdo con que existen programas de capacitaciones que permiten mejorar su desempeño en la empresa. Un trabajador dice mantenerse neutral en su respuesta.

Existe una buena gestión de los niveles directivos de la empresa por capacitar constantemente a los empleados, muestra de ellos es que en su totalidad los trabajadores aprueban haberse capacitado o ser capacitados con el fin de obtener un mejor desempeño de sus funciones.

11. Considera que su proceso aporta a la satisfacción de los clientes externos

Tabla 25: Satisfacción del cliente

APORTE A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	No trabajadores	% trabajadores
Definitivamente si	22	88%
Probablemente si	3	12%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 23: Satisfacción del cliente



Fuente; Creación propia

La totalidad de los colaboradores del Supermercado aseguran que su proceso aporta a la satisfacción de los clientes externos (88% dicen que en definitiva y el 12% dicen que probablemente).

La satisfacción del cliente externo es de vital importancia para la empresa, pues de ella depende un proceso de recompra y de recomendación, tema que permite dinamizar la actividad económica de la empresa.

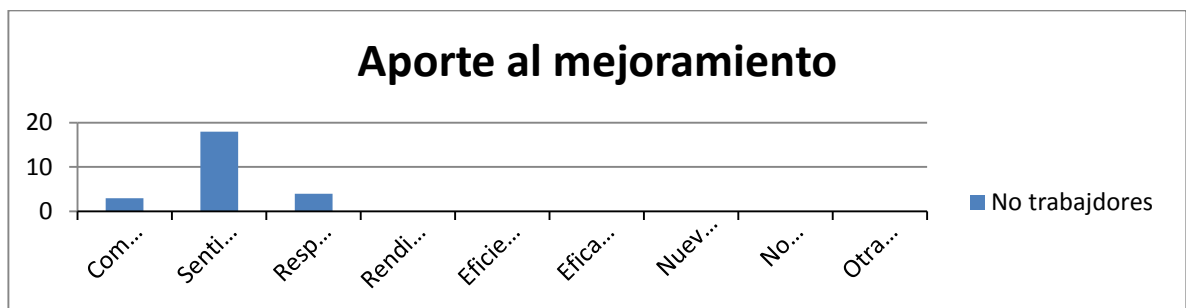
12. Desde su proceso, usted aporta al mejoramiento de la empresa a través de

Tabla 26: Aporte al mejoramiento

APORTE AL MEJORAMIENTO	No trabajadores	% trabajadores
Compromiso	3	12%
Sentido de pertenencia	18	72%
Responsabilidad	4	16%
Rendimiento	0	0%
Eficiencia	0	0%
Eficacia	0	0%
Nuevas ideas	0	0%
No aporta	0	0%
Otra ¿Cuál?	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 24: Aporte al mejoramiento



Fuente; Creación propia

El 72% de los trabajadores del Supermercado dicen aportar al mejoramiento de la empresa desde su proceso a través del sentido de Pertenencia por la misma, un 16% dicen aportar al mejoramiento con su Responsabilidad y un 12% restante dice aportar al mejoramiento a través de su compromiso.

Como se había evidenciado en respuestas anteriores, el Sentido de Pertenencia por la organización ha permitido buenos niveles de evaluación de la misma, a esto se suman cualidades como la responsabilidad y el compromiso. A pesar de la buena percepción por parte de los trabajadores del supermercado, es importante también expandirse hacia nuevas cualidades que permitan el mejoramiento mencionado.

4.2.1. Resumen general de la situación de los procesos administrativos-operativos

Para el personal administrativo y operativo se tienen unos factores claves que serán los que logran una buena estructura organizacional y un buen manejo de clientes que influirá directamente a un proceso de recompra y de recomendación y a su vez a la actividad de la empresa.

Estos son:

1. Experiencia en las funciones que desarrollan.
2. Verificación de la correcta ejecución de actividades
3. Capacidad para solucionar inconvenientes que se presenten.
4. Continuar fomentando la calidad del Supermercado
5. Frente a la toma de decisiones hacer partícipes a los colaboradores mediante su opinión.
6. Mejora continua para los canales de comunicación.
7. Seguir implementando cualidades como el sentido de pertenencia que estén a favor del desarrollo de la organización.

4.3. PERSONAL OPERATIVO

El propósito de la encuesta es realizar un diagnóstico que nos permita recolectar información a través de la cual detectaremos los problemas para plantearles una posible solución.

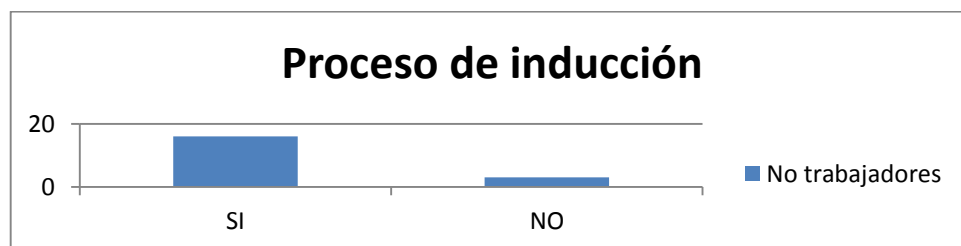
1. Recibió usted inducción al ingresar a laborar en el Supermercado

Tabla 27: Proceso de inducción

INDUCCIÓN	No trabajadores	% trabajadores
SI	16	84%
NO	3	16%
TOTAL	19	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 25: Proceso de inducción



Fuente; Creación propia

El 84% de los colaboradores del supermercado cuentan con una inducción lo que les facilita el desempeño en su labor diaria, mientras sólo el 16% (3 colaboradores) aún no tienen la inducción respectiva para realizar su actividad al interior del supermercado satisfactoriamente, sin embargo las cifras demuestran que el personal cuenta con el conocimiento y apropiación de las diferentes actividades que se realizan y cómo llevarlas a cabo correctamente.

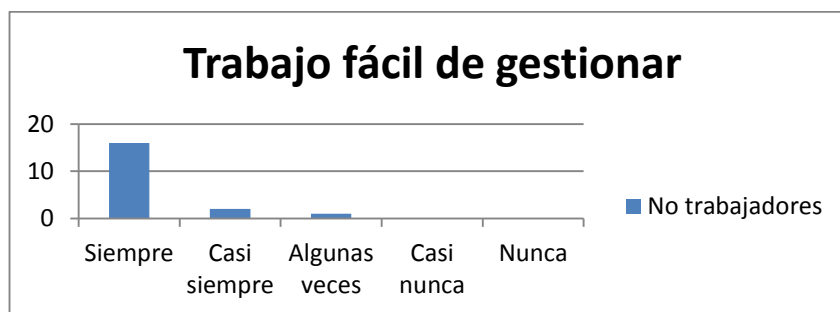
2. Organiza su trabajo de forma fácil de gestionar

Tabla 28: Trabajo fácil de gestionar

TRABAJO FÁCIL DE GESTIONAR	No trabajadores	% trabajadores
Siempre	16	84%
Casi siempre	2	11%
Algunas veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 26: Trabajo fácil de gestionar



Fuente; Creación propia

El 84% del personal operativo (16 colaboradores) manifiesta facilidad al momento de gestionar alguna situación que se presente en su puesto de trabajo, lo cual evidencia que el personal está en total capacidad y disposición para solucionar y dar pronta respuesta a las diferentes situaciones que se presentan día a día y así mismo generar un buen desempeño de las labores en el supermercado y no retrasar los procesos; es posible concluir lo anterior de acuerdo a que sólo el 5% de los colaboradores manifiestan que algunas veces es posible llevar a cabo la gestión fácilmente en su trabajo.

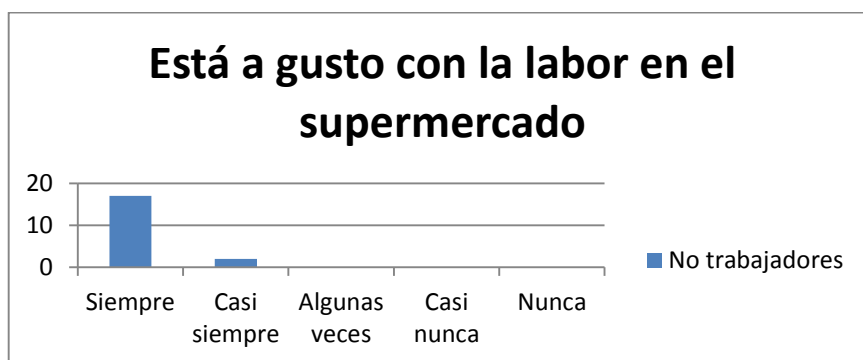
3. Está a gusto con la labor que realiza en el Supermercado

Tabla 29: Labor en el supermercado

LABOR EN EL SUPERMERCADO	No trabajadores	% trabajadores
Siempre	17	89%
Casi siempre	2	11%
Algunas veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 27: Labor en el supermercado



Fuente; Creación propia

De acuerdo a la importancia que tiene tanto para la empresa como para cada colaborador estar satisfecho con su puesto de trabajo y su cargo a desempeñar, en el Supermercado Surtifamiliar es un aspecto positivo ya que el 89% del personal operativo se encuentra siempre satisfecho con la labor que tiene en el Supermercado, lo cual quiere decir que cada colaborador tiene total sentido de pertenencia y compromiso con lo que hace y de este modo se esmera por hacerlo de la mejor manera, mientras el 11% que corresponde a 2 colabores manifiesta que casi siempre está a gusto con la labor asignada.

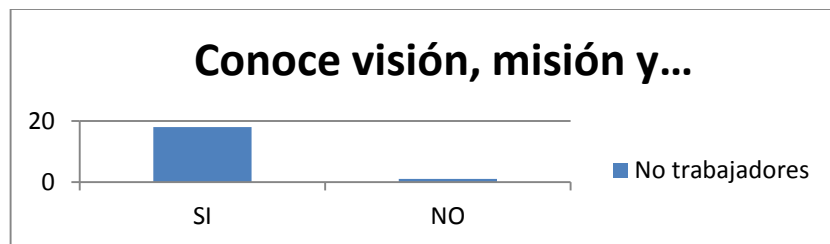
4. Conoce usted con propiedad la misión, visión y valores corporativos de su empresa

Tabla 30: Conoce misión, visión y valores

CONOCE VISIÓN,MISIÓN Y VALORES	No trabajadores	% trabajadores
SI	18	95%
NO	1	5%
TOTAL	19	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 28: Conoce misión, visión y valores



Fuente; Creación propia

El 95% del personal administrativo es conocedor y participe de la Visión, Misión y Valores del Supermercado, por lo tanto, casi todo el personal operativo a excepción de 1 colaborador (5%) es consciente que el buen desempeño de su labor contribuye día a día a cumplir metas organizacionales y así mismo se motiva para hacerlo cada vez mejor y con mayor eficiencia.

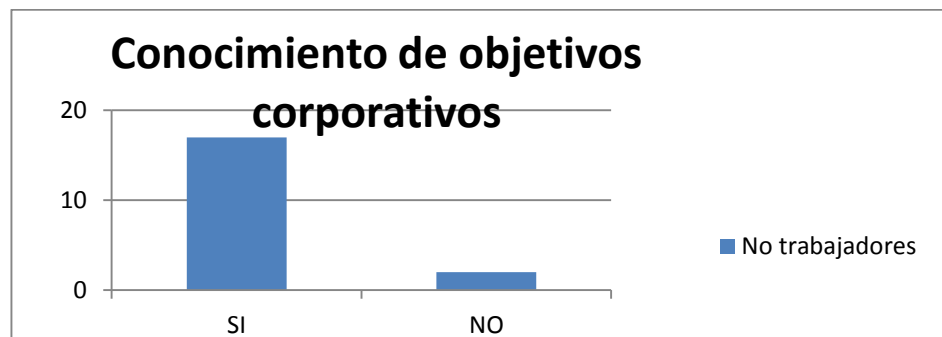
5. Conoce usted con propiedad los objetivos corporativos de su empresa

Tabla 31: Conoce objetivos corporativos

CONOCE OBJETIVOS CORPORATIVOS	No trabajadores	% trabajadores
SI	17	89%
NO	2	11%
TOTAL	19	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 29: Conoce objetivos corporativos



Fuente; Creación propia

De acuerdo con los resultados, se evidencia que el 89% de los colaboradores conocen y están apropiados de los objetivos corporativos del Supermercado y sólo el 11% (2 colaboradores) dicen no conocerlos, por lo tanto, el personal operativo se encuentra bien orientado hacia lo que pretende lograr el supermercado por medio de la labor que cada una desempeña y que es pieza clave para el buen funcionamiento del mismo.

6. Cómo considera la disponibilidad y acceso a la información

Tabla 32: Acceso y disponibilidad de información

ACCESO Y DISPONIBILIDAD INFO	No trabajadores	% trabajadores
Excelente	5	26%
Buena	13	68%
Regular	1	5%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 30: Acceso y disponibilidad de información



Fuente; Creación propia

El acceso y disponibilidad de la información en el Supermercado es buena de acuerdo al 68% del personal operativo (13 colaboradores), el 5% (1 colaborador) la califica como regular y el 26% (5 colaboradores) la califican como excelente, por lo tanto, el Supermercado cuenta con óptima disposición informativa de acuerdo a las necesidades de los colaboradores y sus diferentes situaciones para implementarla.

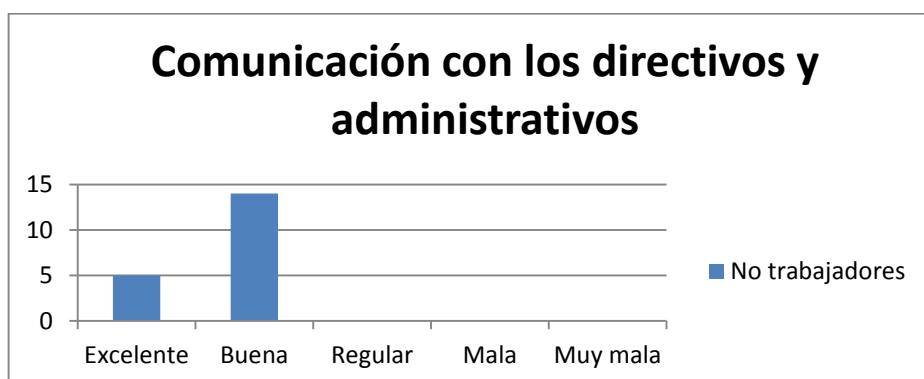
7. Cómo es su comunicación con el personal directivo y administrativo

Tabla 33: Comunicación entre directivos y administrativos

COMUNICACIÓN DIRECTIVO-ADTIVO	No trabajadores	% trabajadores
Excelente	5	26%
Buena	14	74%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 31: Comunicación entre directivos y administrativos



Fuente; Creación propia

La comunicación entre el personal directivo-administrativo y personal operativo es buena de acuerdo al 74% del personal operativo (14 colaboradores) y excelente solamente para el 26% (5 colaboradores), por lo cual se infiere que los procesos se llevan a cabo satisfactoriamente ya que el personal administrativo interactúa con el personal operativo para conocer a fondo la operación y de este modo identificar debilidades y así mismo lograr un proceso de mejoramiento continuo.

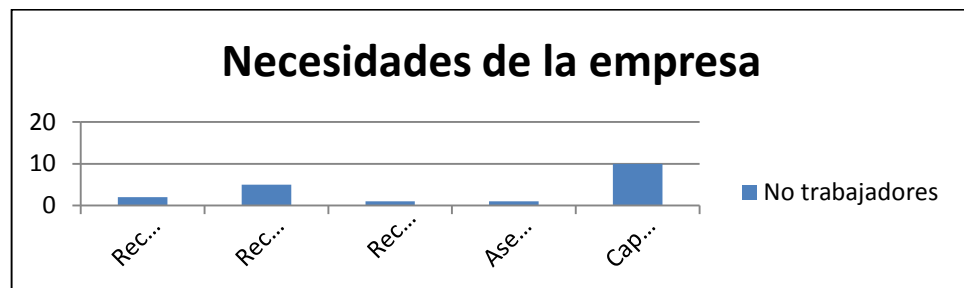
8. Cuáles son las necesidades más urgentes de la empresa según su criterio

Tabla 34: Necesidades de la organización

NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	No trabajadores	% trabajadores
Recursos financieros	2	11%
Recursos humanos	5	26%
Recursos tecnológicos	1	5%
Asesorías	1	5%
Capacitaciones	10	53%
TOTAL	19	100%

Fuente; Creación propia

Grafica 32: Necesidades de la organización



Fuente; Creación propia

De acuerdo con las necesidades propuestas en la encuesta, el 53% del personal operativo evidencia mayor debilidad y por lo tanto necesidad de reforzar en el tema de capacitaciones, por esta razón se puede decir que hay un interés por parte del personal en mejorar sus conocimientos y así mismo su desempeño y rendimiento en las actividades diarias.

El 26% del personal establece como necesidad prioritaria los recursos humanos, por lo anterior es conveniente revisar si en el Supermercado hay carencia de personal en algunos procesos o sobrecarga de trabajo y es necesario contratar otra persona o simplemente no se cuenta con el personal calificado para ciertas actividades. Y por último, el 10% del personal opina que las necesidades básicas del supermercado son recursos tecnológicos y asesorías para lo cual es necesario

analizar detenidamente la solvencia y disponibilidad de capital para tales aspectos ya que el 11% del personal manifiesta como necesidad básica los recursos financieros.

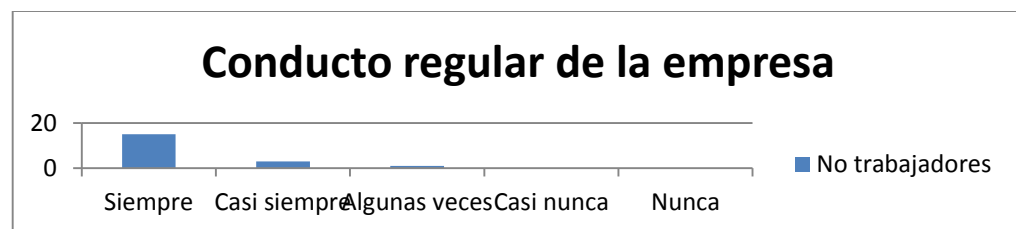
9. Sigue usted el conducto regular de la empresa

Tabla 35: Seguimiento del conducto regular

Fuente: Creación propia

SEGUIMIENTO DEL CONDUCTO REGULAR	No trabajadores	% trabajadores
Siempre	15	79%
Casi siempre	3	16%
Algunas veces	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	19	100%

Grafica 33: Seguimiento del conducto regular



Fuente; Creación propia

La organización en toda empresa es de suma importancia, ya que de este modo todo es claro, transparente y de fácil solución, aspecto relevante en el Supermercado Surtifamiliar ya que el 79% del personal operativo sigue el conducto regular en todo tipo de circunstancias y sólo el 5% (1 colaborador) lo aplica algunas veces. Lo anterior, permite establecer que las Directivas del Supermercado están al tanto de toda situación que se presente.

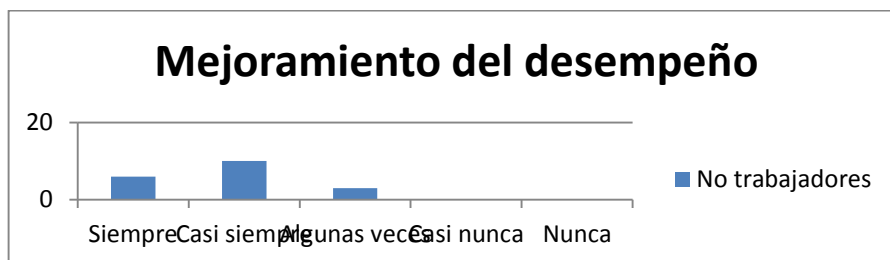
10. Diseña y aplica técnicas para mejorar el desempeño de su trabajo

Tabla 36: Mejoramiento del desempeño

MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO	No trabajadores	% trabajadores
Siempre	6	32%
Casi siempre	10	53%
Algunas veces	3	16%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 34: Mejoramiento del desempeño



El 53% del personal operativo casi siempre implementa estrategias o técnicas para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo y el 16% (3 colaboradores) algunas veces, dichas acciones benefician notablemente la actividad económica del Supermercado puesto que día a día se necesitarán menos recursos para llevar a cabo las mismas actividades y de la mejor manera con el propósito de generar más beneficios y expandirse en el mercado.

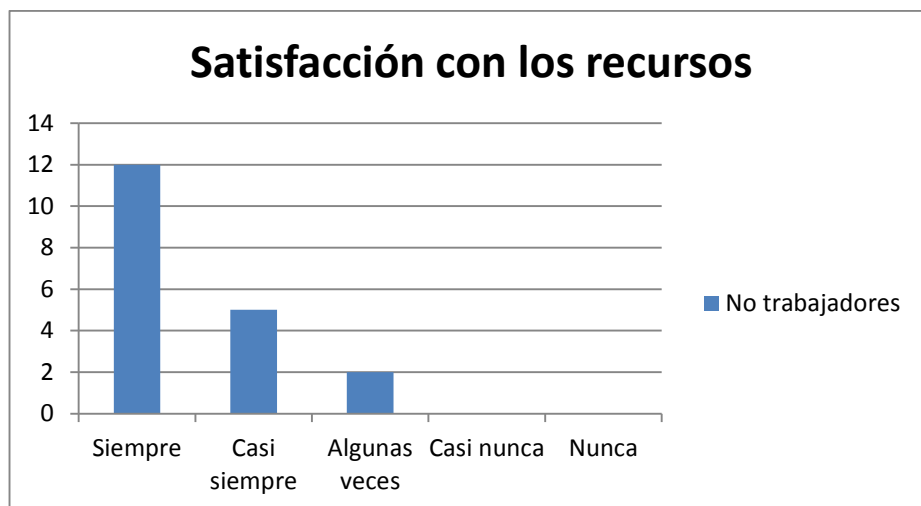
11. Se siente satisfecho con los recursos proporcionados por la empresa

Tabla 37: Satisfacción con los recursos

SATISFACCIÓN CON LOS RECURSOS	No trabajadores	% trabajadores
Siempre	12	63%
Casi siempre	5	26%
Algunas veces	2	11%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Creación propia

Gráfica 35: Satisfacción con los recursos



Fuente; Creación propia

El 63% de los colaboradores siempre se encuentra satisfecho con los recursos proporcionados por parte del Supermercado y sólo el 11% (2 colaboradores) algunas veces, es decir, que el Supermercado ofrece buena capacidad instalada tanto para sus colaboradores como para llevar a cabo satisfactoriamente su actividad económica.

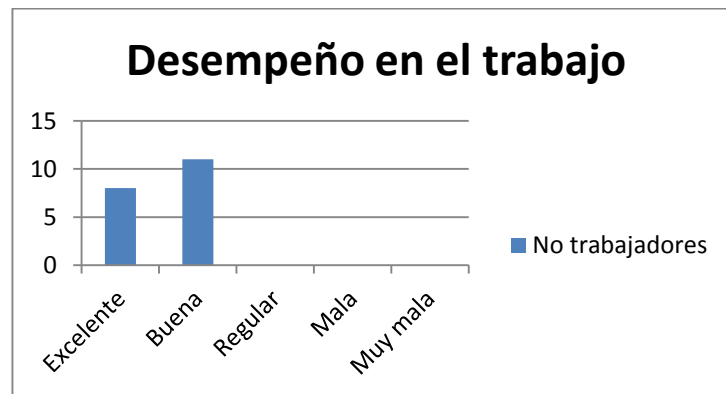
12. Cómo es el desempeño en su trabajo

Tabla 38: Desempeño en el trabajo

Desempeño en el trabajo	No trabajadores	% trabajadores
Excelente	8	42%
Buena	11	58%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Creación propia

Grafica 36: Desempeño en el trabajo



Fuente; Creación propia

El desempeño en el trabajo es bueno para el 58% (11 colaboradores) y excelente para el 42% (8 colaboradores) del personal, lo cual es evidente en el desempeño de las actividades del Supermercado Surtifamiliar, el cual cuenta con personal comprometido y responsable y así mismo una excelente eficiencia y respuesta en cuanto a la prestación del servicio y sus propósitos organizacionales.

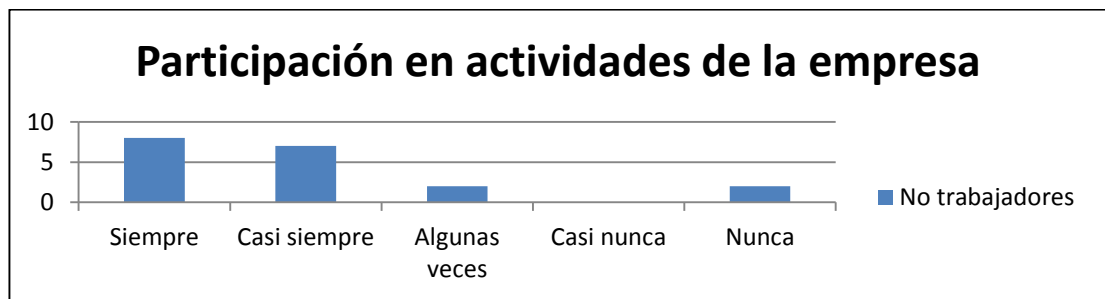
13. Participa usted en todas las actividades realizadas por la empresa

Tabla 39: Participación

Fuente: Creación propia

PARTICIPACIÓN	No trabajadores	% trabajadores
Siempre	8	42%
Casi siempre	7	37%
Algunas veces	2	11%
Casi nunca	0	0%
Nunca	2	11%
TOTAL	19	100%

Grafica 37: Desempeño en el trabajo



Fuente; Creación propia

El 42% del personal participa siempre en todas las actividades propuestas por el Supermercado y el 11% nunca ha tenido participación, por lo tanto es importante hablar y así determinar con el personal que nunca ha participado las razones por las cuales no lo ha hecho, ya que es importante y valiosa la participación de todo el personal en estas actividades programadas por el Supermercado sea para ampliar conocimientos, agradecimientos o motivación del mismo.

4.3.1 Resumen general de la situación de los procesos operativos

En el personal operativo del supermercado Surtifamiliar se analizan variables a través de las encuestas que arrojan un diagnóstico positivo para la organización.

Para los operarios prima el sentido de pertenencia, la dedicación y la motivación a cumplir las metas de la organización por medio de la labor que cada uno desarrolla en caminado a la misión y visión de la misma.

El supermercado brinda al personal toda la información que se necesite para las buenas prácticas, el mejoramiento continuo y la identificación de debilidades y fortalezas que ayudaran a tener unos objetivos claros y planeaciones estratégicas orientadas al beneficio de la actividad de la empresa.

Por ultimo cabe resaltar el tema de participación del personal operativo en la toma de decisiones ya que las opiniones son clave para la toma de decisiones.

4.4. ANÁLISIS GENERAL

En aras de conocer información e identificar información detallada y necesaria del SUPERMERCADO SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S. se ha elaborado un

diagnóstico a partir de la elaboración y aplicación de tres encuestas en los tres procesos claves para identificar debilidades y proponer posibles mejoras o soluciones, los procesos en los cuales se aplicaron las encuestas son: proceso administrativo, operativo y finalmente a la gerencia. Se contó con la colaboración de la totalidad de los integrantes de la organización, donde de forma honesta y amable accedieron a responder las diferentes preguntas.

De las encuestas realizadas a los diferentes procesos o personal de la empresa, se logran deducir aspectos importantes objetos de estudio:

El sentido de Pertenencia de la totalidad de los trabajadores de la empresa, es un foco importante generador de mejores prácticas y optimización de procesos, pues se evidencia que los colaboradores tienden a tomar las funciones propias de sus cargos con mayor seriedad y a realizarlas con mayor empeño.

A pesar de existir una buena comunicación entre el nivel directivo y el nivel operativo de la empresa, se evidencia que existe una mala comunicación a la hora de tomar decisiones y en los cambios que se realizan al interior de la organización, situación que no disgusta a los trabajadores, sin embargo genera entorpecimiento en algunos procesos por desconocimiento en diferentes aspectos y falta de capacitación al respecto.

Se debe avanzar un poco más en el tema de innovación empresarial, pues es allí donde se puede evidenciar un mejoramiento continuo de los diferentes procesos.

Con base a los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta al personal operativo, cabe resaltar que el Supermercado cuenta con personal calificado y dispuesto a mejorar y enriquecer su parte intelectual con el fin de aportar

notablemente al Supermercado durante la ejecución de sus tareas y de este modo realizar aportes para mejorar respectivamente tanto en el puesto de trabajo como en la labor.

El sentido de pertenencia, compromiso y satisfacción en los diferentes puestos de trabajo por parte de todo el personal conlleva al buen desempeño de las labores, sin embargo se identifica que el Supermercado debe reforzar en cuanto a capacitación del personal a medida que van adquiriendo más responsabilidades y nuevos retos por su expansión y posicionamiento en el mercado.

CAPITULO V

5. DIAGNÓSTICO EXTERNO

Para efectos del presente trabajo se implementarán las Cinco fuerzas de Porter, herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella¹⁴.

Figura 3: Cinco fuerzas de Porter



15

Fuente: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Por medio de la implementación de dicha herramienta se facilita la realización del diagnóstico externo, a través del cual se analizan algunos factores del entorno de la empresa con el propósito de identificar la influencia de estos en la misma.

¹⁴ <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/> (Consultado 11/mayo/2016)

¹⁵ <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

5.1. RIVALIDAD EXISTENTE ENTRE LOS COMPETIDORES

5.1.1. Competencia

5.1.1.1. A nivel nacional

Dentro de las principales empresas dedicadas al comercio de abarrotes en Colombia se pueden destacar Supermercados Olímpica, Grupo Éxito y su marca Surtimax, Tiendas OXXO, Cencosud Colombia (Jumbo), Almacenes La 14, entre otras.

5.1.1.2. A nivel regional

Se destacan empresas como Tiendas D1, Tiendas Ara, Súper Inter, Mercamás, entre otras.

No se tienen en cuenta supermercados como Carulla, Éxito y Price Smart porque su mercado objetivo es diferente al del Supermercado SURTIFAMILIAR.

5.1.1.3. Precios distintivos

Al establecer los precios se tiene en cuenta el tipo de producto, la marca y el proveedor, sí el producto es de una marca reconocida y se debe importar, todos estos costos se ven reflejados en el precio de los mismos.

5.1.1.4. Competencia desleal

La ubicación y distribución inadecuada de los supermercados los cuales tienen como propósito satisfacer las compras semanales y mensuales, están contribuyendo de manera negativa a los intereses socioeconómicos de los pequeños establecimientos como minimercados, panaderías, carnicerías, pescaderías y verdulerías, puesto que estos están disminuyendo la demanda diaria de los mismos.

En conclusión, la competencia desleal se evidencia en el momento que los supermercados abarcan o toman como su mercado el que realmente era el mercado de los pequeños establecimientos y de este modo generan pérdidas en las ventas e ingresos de los mismos, además disminuye la oportunidad de crecimiento y oportunidad para ellos.

5.1.1.5. La tecnología

En la ciudad de Pereira existen un número considerable de Supermercados con una gran infraestructura y tecnología, entre los cuales se destacan los almacenes Éxito, Carulla e Hipermercados como Alkosto y PriceSmart, sin embargo cabe anotar que el Supermercado SURTIFAMILIAR pertenece a un mercado de una estratificación inferior para la cual los mencionados anteriormente fueron creados.

La tecnología utilizada por el Supermercado SURTIFAMILIAR está a la vanguardia, sin embargo es de reconocer que en algunos aspectos representa una desventaja para la organización en comparación a la tecnología utilizada por organizaciones como Tiendas Ara y Tiendas D1 en aspectos logísticos, pues la tecnología utilizada

por dichas empresas genera mejores condiciones en el tema de inventarios y otros, lo que finalmente se ve reflejado en recursos financieros para la organización.

5.1.1.6. Servicios prestados

El Supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S. ofrece a sus clientes la venta de granos, víveres, abarrotes, verduras, frutas, huevos, pollo, pescado y carnes, en general, todos los productos de la canasta familiar e implementos de aseo.

El supermercado ofrece un excelente servicio en el establecimiento, adicionalmente dispone de servicio a domicilio que abarca diferentes sectores aledaños al mismo, dicho servicio se realiza con base al orden de toma de pedidos y no tiene costo adicional.

Adicionalmente, el supermercado ofrece servicio al cliente para resolver inquietudes y orientarlo durante su compra, el servicio de parqueadero para facilitar el acceso y seguridad y así mismo cuenta con servicio de comidas rápidas de tal manera que el cliente se encuentre satisfecho durante la visita, sintiéndose en un ambiente familiar y con la mayor comodidad a la hora de comprar.

5.1.1.7. Publicidad

Para la comercialización de los productos ofrecidos por el Supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S. se ha implementado como medio publicitario el material P.O.P, el cual se conoce como una categoría del marketing que recurre a la publicidad en los puntos de venta, busca generar una permanencia de la marca

recurriendo a una gran variedad de objetos donde se puede imprimir o estampar información de la empresa o producto.

De acuerdo con lo anterior, la publicidad en el Supermercado se realiza por medio de las bolsas plásticas en las cuales se entregan los productos adquiridos por el cliente; dicha técnica se implementa puesto que entre más y más se repitan las cosas a las personas, en este caso las marcas y los productos, estas van siendo cautivadas poco a poco hasta lograr total fidelidad en el consumo.

5.1.1.8. Alianza de los competidores

En este momento se tiene alianza con los supermercados pertenecientes a la Asociación ASI-EJE, los cuales cuentan con el mismo tipo de mercado que el supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S.

Esta asociación fue creada para realizar una alianza entre mercados independientes y tiene como principales objetivos :Las negociaciones colectivas en busca de mejorar la rentabilidad y las condiciones de precio del consumidor garantizándoles calidad a precios justos, la transferencia de conocimientos, la creación de marca propia, las capacitaciones, las compras por escalas, la solidez frente a nuestros competidores, la selección de personal, el protagonismo político en entidades como la Cámara de Comercio, Comfamiliar y demás entidades públicas o privadas, la optimización del mantenimiento y la compra de equipos, la negociación colectiva de seguros y la creación de franquicias en tarjetas de crédito¹⁶.

¹⁶ <http://www.asiunidos.com/asociacion.html>

Por tal razón se creó la marca Unidos, marca propia de la asociación y se vende a un precio económico en los supermercados pertenecientes a ASI-EJE.

5.1.1.9 Amenaza de nuevos competidores

En la actualidad se ha identificado la incursión de nuevos modelos de mercado, los cuales han venido a competir con los supermercados de barrio o que no son tan grandes, ya que tienen productos a un bajo precio y con buena calidad, aunque no tienen variedad de productos y marcas.

Lo anterior es una fuerte competencia para el supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S, puesto que cuentan con el mismo tipo de mercado que este.

5.1.1.10 tecnología utilizada

Para el buen desarrollo de las actividades en el sector de la comercialización de abarrotes es común encontrar en las empresas equipos como refrigeradores, cajas registradoras, cámaras de seguridad y computadores. También en aspectos intangibles software para el registro de productos, contabilidad empresarial e inventarios.

El Supermercado SURTIFAMILIAR cuenta con la tecnología requerida para realizar su operación de comercialización de abarrotes y en la búsqueda de una mayor satisfacción al cliente ha implementado modelos actualizados de sus equipos con el fin de facilitar una gran cantidad de procesos.

5.1.1.11. Productos sustitutos

En la actualidad es posible contar con variedad de opciones que cuenten con las mismas características y atributos necesarios para reemplazar muchos de los productos que se pueden obtener en un supermercado. Una de las principales características es que satisfagan necesidades similares y a un precio menor o igual.

Algunos de los productos sustitutos en los supermercados son: El pan que es un sustituto de las galletas, del azúcar los sustitutos son la miel y la esplenda, el vino de la cerveza, el café tiene como sustituto el té y el chocolate y por último el pollo es un sustituto tanto de la carne de cerdo como de la carne vacuna.

5.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En el Supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S. la persona encargada de realizar las compras es el jefe de compra, la cual por medio de un software se apoya para tener total control de los inventarios y de esta manera determinar las necesidades y generar las órdenes de compra al proveedor.

Surtifamiliar cuenta con proveedores a nivel nacional, entre ellos:

Tabla 40: Proveedores

Proveedor	Acuerdos de pago
Unión Cárnica	Pronto pago 7 días
Inducolombia	Pronto pago 7 días
Mundo Frutal	Pronto pago 7 días
Nestlé	30 días
Quala	30 días
Proteinovo	20 días
Comercial Nutressa	30 días
Unilever	30 días
Serviventas	30 días
Colombina	20 días
Industrias Coruñas	30 días
Levapan	40 días
Termoaromas	20 días
Fulerpinto	Pronto pago 7 días
Pampa Ltda	15 días
Detergentes	Pago anticipado
Altipal	30 días

Distribuidora Tropitiendas	20 días
Distribuidora Tropical	30 días
Comercializadora El Paraíso	30 días
Practimax	Contado
Comercializadora de Licores	30 días
Disconfites	30 días
Ceras Los Pinos	30 días
Ceras el R...??	30 días
Pintomerca	Contado
Discentro	20 días
Huevos Oro	15 días
Cacharrería Los Marinillos	45 días
Sky	30 días
Ajover	20 días
Medical	30 días

Eve Distribuciones	15 días
Bimbo	Contado
Comapan	Contado
Mamipan	Contado
Colanta	Contado
Alival	Contado
Celema	Contado
Alpina	Contado
Zenú	Contado
Dan	Contado
Colacteos	Contado
Pimpollo	Contado
Pollos Bucanero	Contado
Mac Pollo	10 días
Libardo Quebrada	Contado
Arroz Roa	10 días
Nacar	10 días
Molinos Sonora	10 días
Panela El Trébol	15 días

Panela Oriente	15 días
Panela SZ	15 días
Ingenio Risaralda	Contado
La Granja	30 días
Procesados LHM	20 días
Papelería Mundial	Contado
Cempac	Contado
La Integridad	30 días
Tecno- químicas	30 días
Unimundo	30 días
Representaciones Lastra	30 días
Guillermo Valencia (GuiVal)	30 días
Emprender S.A.	35 días
Frito Lay	8 días
Comestibles Colombia	8 días
Distribuciones K2	5 días
Mariscal	15 días

Águila Roja	30 días
Los Licores	Contado
TM	Contado
Licorrumba	Pago anticipado
Bavaria	Contado
Postobon	Contado
Coca-Cola	Contado
Jhon Restrepo	30 días
Escobar y Arias	30 días

Fuente: Creación propia

5.2.1. Puntualidad en las entregas

Cada proveedor cuenta con una persona encargada de visitar el Supermercado semanal o quincenalmente, esto de acuerdo con los productos ofrecidos, el visitador toma el pedido y al día siguiente o máximo dos días hace entrega del mismo.

Todos los proveedores que hacen parte del Supermercado Surtifamiliar se caracterizan por la puntualidad y cumplimiento con lo establecido.

5.2.2. Quién pone las condiciones de negociación

Las condiciones de negociación entre el supermercado y los proveedores son establecidos por los proveedores, a las cuales el supermercado debe acogerse.

Los requisitos que exige el Supermercado a sus proveedores para las negociaciones son cumplimiento, calidad, buenos precios, productos reconocidos y documentación legal al día.

5.2.3. Tamaño de los proveedores

Los proveedores de insumos del supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S en su mayoría son medianas y grandes comercializadoras de insumos para supermercados y expendios de bienes de consumo, teniendo entre ellos características similares, como lo son la calidad y variedad en los productos, la puntualidad en las entregas y la experiencia.

5.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

5.3.1. Segmento del mercado

En Colombia existen aproximadamente 48.000.000 de personas¹⁷, de las cuales 1'200.000¹⁸ pertenecen al departamento de Risaralda. Actualmente en Pereira hay alrededor de 450.000 personas.

De acuerdo con lo anterior, el Supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S. puede ser un punto de compra para la población Pereirana en general, sin embargo por condiciones de ubicación, cercanía y fácil acceso sus clientes potenciales serían los habitantes de la Comuna Villavicencio; es de aclarar que la demanda también se puede evidenciar en el mercado alterno y de contingencia, los cuales se pueden abarcar a través de la prestación de un excelente servicio a domicilio del cual dispone el Supermercado.

En el Supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S. por lo general compran mujeres de la casa mayores de edad que les gusta la variedad de productos que encuentran en el Supermercado, en ocasiones buscan un ambiente familiar, por tal razón, van en compañía de 2 o más miembros del hogar.

De acuerdo con la ubicación y posibles mercados del mismo, las personas que lo frecuentan son pertenecientes a estrato bajo, medio o alto, lo cual facilita su reconocimiento y preferencia por la diversidad de productos y precios que este ofrece.

¹⁷ Extraído de: www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia

¹⁸ Extraído de: www.businesscol.com/comunidad/Colombia/...de.../risaralda.htm

En el Supermercado por lo general las personas adquieren alimentos básicos de la canasta familiar y productos de aseo para el hogar.

La mayoría de los clientes visitan y comprar en el Supermercado cuando hay promociones o descuentos, siendo esto una motivación para ellos, sin embargo está claro que la mayoría de los clientes tienen establecido un período para realizar sus compras masivas ya sea semana, quincenal o mensualmente, esto con base a sus ingresos.

La necesidad de comprar surge a partir del apuro por la satisfacción básica como la alimentación o por simple deseo y lujo.

Es importante para el Supermercado Surtifamiliar tener en cuenta que los productos que adquiere el consumidor son de acuerdo con su personalidad, motivaciones, gustos y poder adquisitivo, por lo tanto, este debe velar porque ellos se sientan satisfechos y se cumplan sus expectativas con la calidad y precios de los productos ofrecidos.

5.3.2. Mercado objetivo

De acuerdo con la ubicación del Supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S. ubicado en la Calle 5 11-14 Pereira-Risaralda, es posible abarcar los sectores ubicados a su alrededor, como la Comuna Villavicencio la cual se compone de los Barrios Los Andes, Villavicencio, Popular Modelo, Corocito y Berlín.

“El Barrio Berlín comprendido desde la Calle 4 a la Calle 7 con Carrera 12 hasta la 9, limita con los Barrios Corocito al norte, Popular Modelo al sur, Villavicencio al

oriente y los Andes al Occidente; los cuales pertenecen a la comuna de Villavicencio.

Actualmente su Carrera principal es la 12 muy conocida por sus asaderos y comidas rápidas”¹⁹.

De acuerdo con lo anterior, se establece como mercado objetivo la Comuna Villavicencio, la cual cuenta con las siguientes características:

-Familias pertenecientes a estratos sociales 1, 2, 3 y 4

-Propietarios o administradores de restaurantes ubicados en la zona

-Personas empleadas o estudiantes: Personas que cuentan con un ingreso entre uno y cuatro salarios mínimos

-Personas entre 8 y 70 años

-Género masculino y femenino

Se delimita el mercado a partir de los 8 años dado que en edades tempranas se evidencia poder adquisitivo a través del dinero dado por un adulto responsable y de acuerdo con la necesidad de compra por lo faltante en el hogar.

Las personas mayores de 15 años en adelante son los principales consumidores porque ya tienen la responsabilidad de realizar las compras para el hogar y posiblemente ya cuentan con poder adquisitivo.

¹⁹<http://barrioberlinpereira.blogspot.com.co/2010/11/ubicacion.html>

El mercado objetivo cuenta con amplitud debido a la necesidad que tiene el ser humano de consumir y disponer de alimentos, artículos para el aseo y en general.

5.3.3. Mercado alternativo

A partir de la ubicación del Supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S. se determina como mercado alternativo la Comuna Oriente, comprendida por los Barrios: Paz del Río, Ormaza, Santander, La Pupi, 20 de Julio, San Francisco, Hernando Vélez Marulanda, Castaño Robledo, Alfonso López, Antonio Nariño, Brisas del Otún, Kennedy, El Pizamo, Cesar Nader Nader, Chico Restrepo, Arboleda del Río, Simón Bolívar, San Gregorio, La Rivera, Pimpollo- Libare 2 y Altos del Otún 2-3 y la Comuna Universidad comprendida por los Barrios Los Rosales, La Aurora, San José Sur, San José, La Julia, Los Alpes, La Enseñanza, Cambulos, Pinares de San Martín, Quintanar del Cerro 1-3, Los Ángeles, La Julita, Los Álamos, Ciudad Jardín, Villa Los Álamos, Canaán, Favi UTP, La Sierra, La Parcela, Puerta de Abacanto, El Bosque 1-3 y Altos de Canaán.

Por lo tanto, se determina como mercado alternativo La Comuna Oriente y La Comuna universidad, el cual cumple con las siguientes características:

-Personas pertenecientes a estratos sociales 3, 5 y 6

-Personas empleadas o estudiantes: Personas que cuentan con un ingreso mayor a dos salarios mínimos

-Género masculino y femenino

-Personas entre 15 y 70 años

El rango de edad se establece de acuerdo con la necesidad de traslado, por lo cual una persona menor a 15 años no lo puede hacer de manera independiente.

5.3.4. Mercado de contingencia

Por último, como mercado de contingencia se tiene La Comuna Centro comprendida por los Barrios: Sector Lago Uribe, San Esteban, Sector Plaza de Bolívar, Primero de Febrero, Sector Galería Central, Sector Parque La Libertad, Bloques Primero de Febrero, Turín, Venecia, Los Periodistas, La Victoria, Sector 30 de Agosto, Santander, Buenos Aires, Ricardo Ramírez Carmona, Las Garzas, La Paz y Los Nogales y La Comuna Río Otún comprendida por los Barrios: Risaralda, Salazar Robledo, San Juan de Dios, José Antonio Galán, Nuevo Peñol, Enrique Millán Rubio, La Sirena, San Jorge, Zea, El Progreso, San Juan, El Prado, Remigio Antonio Cañarte, Santa Elena, Gualanday, Santa Teresita, Salazar Londoño, Jorfe Eliecer Gaitán, Salvador Allende, Byron Gaviria, José Martí, Campiña del Otún, Primero de Mayo, El Triunfo, Mirasol, Las Palmas, América, San Camilo, Getsemaní, Colinas del Triunfo, Constructores, San Antonio, Bavaria, La Palmera y Los Alcázares.

Por lo tanto, se determina como mercado de contingencia La Comuna Centro y La Comuna Río Otún, el cual cumple con las siguientes características:

-Personas pertenecientes a estrato social 3

-Personas empleadas o estudiantes personas que tienen un ingreso entre dos o tres salarios mínimos

-Género masculino y femenino

-Personas entre 15 y 70 años

El rango de edad se establece de acuerdo con la necesidad de traslado, por lo cual una persona menor a 15 años no lo puede hacer de manera independiente.

5.3.5. Quién pone las condiciones

El precio de los productos comercializados por el Supermercado SURTIFAMILIAR es establecido por la misma empresa, ella se encarga de evaluar productos similares de igual marca y productos similares de diferentes marcas a partir de la observación directa y finalmente condicionan el precio para el cliente final.

En el establecimiento ofrecen dos (2) diferentes formas de pago, el efectivo y las transacciones electrónicas. Todas las ventas se realizan de contado.

5.3.6. Precios a los consumidores

El precio es dado de acuerdo con el tipo de marca del producto, si el producto es importado, también está regido por la inflación anual y por la escasez o abundancia del producto, la cual se da entre muchos otros factores por el clima, ya que las altas o bajas temperaturas pueden afectar la cosecha de algunos productos.

5.3.7. Nivel de exigencia de los consumidores

Las exigencias por parte de los consumidores se dan en el tipo de marca del producto, en los buenos precios, en la calidad del producto y servicio, puntualidad de la entrega cuando es un servicio a domicilio.

5.4. RESUMEN ANÁLISIS EXTERNO

El diagnóstico o análisis externo, consistió en una evaluación del entorno, donde se identificaron y evaluaron acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el ambiente exterior de la empresa y que están fuera de control que esta puede ejercer sobre ellos.

A pesar del poco manejo que la empresa puede tener sobre estos factores externos, podemos encontrar que una contingencia y evaluación de los sucesos del país y de la ciudad pueden permitir al supermercado prepararse para cambios que se presenten y lo puedan afectar. Del análisis realizado las principales conclusiones es que el supermercado SURTIFAMILIAR PEREIRA S.A.S en su entorno enfrenta las siguientes Oportunidades y Amenazas.

Cuadro 1: Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Inflación del 8,20% - Índice de Precios al Consumidor (IPC) del 0,51% - Tasa de desempleo en Pereira del 11,8% (disminución del 1,8% con respecto al año anterior) - Aumento de población de su mercado alterno por nuevas edificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevas superficies de supermercados. - Alto precio del dólar en comparación con el año anterior.

Fuente: Creación propia

CAPITULO VI

6. MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO

6.1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo hace referencia a la necesidad que tienen las empresas de implementar un plan estratégico para desarrollar sus actividades correctamente y estar a la vanguardia de acuerdo con las exigencias del mercado.

A través de un análisis de los diferentes modelos gerenciales existentes se determina que el modelo apto para proponer mejoras a la situación actual del Supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S. es la Planificación Estratégica, la cual según Kotler es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990)²⁰; para implementar correctamente dicho proceso es importante que los directivos tengan clara la intención o razón por la cual se implementará y qué aportará a la organización, esto con el fin de lograr total disposición por parte de ellos y compromiso tanto del área administrativa como operativa.

Por lo anterior, se realizó un diagnóstico interno y externo en el Supermercado, en el cual se evidenció la necesidad de implementar un modelo administrativo y gerencial que genere beneficios a nivel organizacional pero además se ajuste a las necesidades y debilidades encontradas en el mismo.

²⁰ http://ramneazcara.blogspot.com.co/2009/02/la-planificacion-estrategica_11.html (Consultado 26/Mayo/2016)

Por medio del diseño e implementación de dicho modelo, al Supermercado se le posibilita alcanzar los objetivos y metas establecidas al comienzo del negocio, proceso que direcciona hacia el éxito del mismo.

6.2. TIPOS DE MODELO GERENCIAL

Tabla 41: Tipos de modelo gerencial

Tipos	Características	Herramientas
Planificación estratégica	-Plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad. Este surge de la necesidad de pensar la realidad no sólo a partir de nuestra auto-referencia, sino además desde la visión de los otros.	Roadmapping tecnológico. Matrices de decisión Análisis de Portafolio
	-Permite el diseño de planes alternativos y de contingencia para prepararse ante las sorpresas.	
	-Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.	
	-Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección	
	-Establece un marco de referencia general para toda la organización	
	-Se maneja información fundamentalmente externa	
	-Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación	
	-Normalmente cubre amplios períodos	
	-Su parámetro principal es la efectividad.	
Calidad total	- Considera a los clientes como el elemento rector al que se subordina toda la actividad de la organización.	Localización de los hechos (Hojas de

	<p>- Comienza con el establecimiento de la visión y misión, valores y la estrategia de trabajo de la organización y termina con el análisis y perfeccionamiento de la organización general</p>	<p>verificación) Identificar problemas (Diagramas de Pareto e Histogramas) Generar ideas (Diagrama de causa y efecto) Inventar soluciones (Diagrama de dispersión) Poner en práctica (Gráficas de control)</p>
<p>Kaizen (Mejoramiento continuo)</p>	<p>- Trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.</p> <p>- Cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.</p> <p>- Genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.</p> <p>- Kaizen no requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad.</p> <p>- La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles.</p> <p>- Construir la calidad en el producto, desarrollando y diseñando productos que satisfagan las necesidades del cliente.</p> <p>- En el enfoque Kaizen se trata de “Entrada al mercado” en oposición a “Salida del producto”.</p>	<p>Deming o PDCA MOVE Workshop</p>

Justo a Tiempo (Just in Time)	Poner en evidencia los problemas fundamentales	SMED (cambio rápido de producción)
	Eliminar despilfarros	
	Buscar la simplicidad	
	-Diseñar sistemas para identificar problemas	
Reingeniería	Enfocada a procesos: No a departamentos o áreas, trabajos, personas o estructuras. Los viejos principios de la administración que fragmentaban el trabajo en varias unidades ya no funcionan, ahora hay nuevos principios. Se define un proceso como una colección de actividades que reciben una o más entradas y generan una salida que es de valor para el cliente.	Tecnología
	- Debe ser Rápida: En general debe ser rápida porque se esperan resultados en tiempos cortos.	
	- Visión Holística: Observa todos los procesos desde una perspectiva integral. Ve el todo y no las partes. Tiene una perspectiva global.	
	- Multiespecialista (generalista): La reingeniería es anti-especialización. La especialidad tiene virtudes pero su defecto es la pérdida de flexibilidad. En reingeniería lo que más requieres es flexibilidad.	
	- Se apoya en el principio de la incertidumbre (Teoría del Caos): En reingeniería todo es "pulso y vista". Pura intuición pero no ciega. Parte del supuesto de que el determinismo no existe y por lo tanto no existe nada establecido ni predeterminado. Hay que aprender a administrar o manejar la incertidumbre. Hay que tener una tolerancia a la vaguedad, ya que no hay guías ni precisión. Es construir un puente al vacío sin conocer la otra orilla.	

	<p>- Destrucción creativa: Lo anterior ya no funciona y por lo tanto hay que destruirlo, pero de una manera creativa, construyendo los nuevos procesos. Se basa en el principio de que en un espacio sólo cabe un edificio, para construir lo nuevo tiene que hacerse sobre las ruinas o cenizas de lo viejo. Tienes que destruir tu empresa o tu viejo "yo" o tu organización para hacer una nueva de cero, pero esta destrucción tiene que hacerse de manera sistemática en base a los principios de la transformación organizacional.</p> <p>- Libre sin plan preestablecido: El modelo es que no hay modelo. Cada quien tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería. En el momento que rompas con lo anterior te quedas en el aire, por eso debes tener una tolerancia a la ambigüedad hasta que recompongas los procesos.</p> <p>- Renovadora: Cambia de mentalidad o de enfoque. Metanoia. No debemos pensar en tareas aisladas, sino en procesos integrados. Si sigues viendo el mundo como era antes. Si piensas que no hay nada nuevo bajo el sol y que no debes cambiar tus actitudes, tus comportamientos, tu forma de trabajar o si no estás dispuesto a enfrentar la incertidumbre o la vaguedad, entonces la reingeniería no es para ti. El día que cambies de mentalidad, el día que tengas un cambio cultural, una Metanoia, ese día podrás hacer reingeniería.</p>	
<p>Benchmarking</p>	<p>– Da competencia y superación a la empresa.</p> <p>– Su proceso puede aplicarse a casi todas las empresas.</p> <p>– Determina qué actividades importantes de la organización deben ser mejoradas para obtener más ingresos.</p> <p>– Precisa los factores clave o piloto de las actividades orientadas al valor.</p> <p>– Identifica las empresas con prácticas más avanzadas.</p> <p>– Mide las prácticas más avanzadas para cuantificar las prestaciones.</p> <p>– Calcula la propia fuerza y la compara con la del competidor.</p>	<p><u>Marketing</u> <u>Grader</u> <u>WooRank</u> <u>BuiltWith</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla planes para igualar y superar las prácticas más adelantadas o consolidar su liderazgo, según el caso. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Pone en práctica y supervisa los resultados 	
Empoderamiento (EMPOWERMENT)	<ul style="list-style-type: none"> -Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Son comprometidos flexibles y creativos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Tienen una actitud positiva y son entusiasta Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Son comprometidos flexibles y creativos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Tienen una actitud positiva y son entusiastas. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Promueve la innovación y la creatividad</u> 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo. 	
<ul style="list-style-type: none"> -Enriquece los puestos de trabajo. 		
<ul style="list-style-type: none"> - El proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades. 		

	<p>- <u>El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor.</u></p>	
	<p>- <u>El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes.</u></p>	
	<p>- Los equipos de trabajo mejoran su performance cuando alcanzan mejores niveles de productividad y toman iniciativas sobre hechos correctos.</p>	
	<p>- <u>La organización se estructura de tal manera que facilitan la tarea de sus integrantes, de modo que puedan hacer no sólo lo que se les pide, sino también lo que se necesita hacer.</u></p>	
	<p>-La información es procesada y manejada por todos los miembros del equipo de trabajo.</p>	
	<p>- <u>El liderazgo propicia la participación.</u></p>	
	<p>- El líder es democrático, crea las condiciones para el conocimiento, no impone sus criterios.</p>	
	<p>- Autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo.</p>	
	<p>- Respeto y reconocimiento de las ideas de todos los miembros del equipo.</p>	
<p>HOSHINI KANRI (Administración por políticas)</p>	<p>- Soportar un sistema de planeamiento capaz de relacionar efectivamente los planes de largo plazo o estratégicos con el plan anual y con el seguimiento de los procesos fundamentales que hacen al día a día de la empresa.</p>	
	<p>- Concentrarse en los pocos objetivos críticos para el éxito. Integrar la calidad en la gestión empresarial.</p>	
	<p>- Incorporar los indicadores financieros del negocio y relacionarlos con las mediciones fundamentales de los procesos.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> - Generar una interacción progresiva entre los distintos niveles alrededor de cómo se alcanzarán los objetivos y qué se deberá medir para asegurar el cumplimiento, por medio de un diálogo de doble vía. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer evidente la contribución real de las personas al cumplimiento de los objetivos a nivel individual y organizacional. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el progreso a través de revisiones periódicas. Asignar claramente las responsabilidades en relación con las metas y los procesos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar a todos dentro de la empresa las políticas de la compañía. 	
Prospectiva	<ul style="list-style-type: none"> - La visión de futuro. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Parte de un análisis del presente: 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar análisis de las relaciones de causa-efecto para futuros posibles. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y organizar las acciones que conducen ese futuro deseado o rechazado. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Carácter cuantitativo o cualitativo 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Racionalidad (métodos rigurosos) 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Voluntarismo (intención de mejora y desarrollo) 	

Fuente: Creación propia

Posteriormente, al realizar el análisis de los diferentes modelos se concluye que el modelo gerencial conocido como Planificación Estratégica es el adecuado para lograr corregir o mejorar la situación actual del Supermercado.

6.3. MODELO GERENCIAL “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA²¹”

La planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales.

Es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Así mismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

El proceso para realizar una planeación estratégica es:

- **Declaración de la visión:** hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

²¹ <http://ingridgerencia.blogia.com/2010/110901-modelos-gerenciales-aplicados.php> (Consultado 23/Mayo/2016)

Visión

Como miembro activo de la ASI-EJE (Asociación de supermercados independientes del eje cafetero) queremos posicionar nuestra marca UNIDOS y de la misma manera lograr que para el año 2.015 se convierta en el 30% de nuestros productos a comercializar

- **Declaración de la misión y establecimiento de valores:** la misión es una declaración duradera del objeto, razón de ser de la empresa y los valores son cualidades positivas que posee una empresa.

Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de abarrotes creada con el fin de satisfacer a cada uno de nuestros clientes, trayendo para ellos productos de excelente calidad a un bajo precio. Surtifamiliar está comprometido con sus colaboradores en lo que respecta a que representan una unidad importante al interior de la organización. Surtifamiliar es economía cerca de casa.

Valores

1. **Trabajo en equipo:** Con el aporte de todos los que intervenimos en el proceso buscamos el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. **Confianza:** Cumplimos con lo prometido al ofrecer productos a un precio justo y razonable
3. **Respeto:** Buscamos armonía en las relaciones interpersonales por medio de la empatía y la escucha.
4. **Responsabilidad:** Trabajamos con compromiso y cumplimos con nuestros deberes de acuerdo a lo establecido frente a nuestros clientes.

5. **Honestidad:** Llevamos a cabo todos los procesos de forma transparente.
6. **Mejoramiento continuo:** Buscamos siempre la mejora en cada uno de los procesos que llevamos a cabo dentro de la organización.

6.4. JUSTIFICACIÓN DEL MODELO GERENCIAL

Por medio del presente trabajo se pretende poner en práctica y aplicar los conocimientos adquiridos acerca de la Planificación Estratégica en el Supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S., con el fin de encontrar la solución a las debilidades que este presenta a nivel administrativo y gerencial, falta de procedimientos estandarizados para la toma de decisiones y falta de reconocimiento en el mercado.

Actualmente el Supermercado implementa un modelo empírico; a pesar del esfuerzo por parte de los propietarios por capacitarse, por ejemplo no cuentan con una persona idónea para el desarrollo de la actividad comercial, disponen de la experiencia más no de la parte técnica.

Por lo anterior, se decide trabajar con base a la Planificación Estratégica, la cual le permitirá al Supermercado definir claramente la visión, misión, objetivos corporativos y las estrategias que se alcanzarán a mediano y largo plazo y de este modo controlar los procesos que direccionan al cumplimiento de las metas.

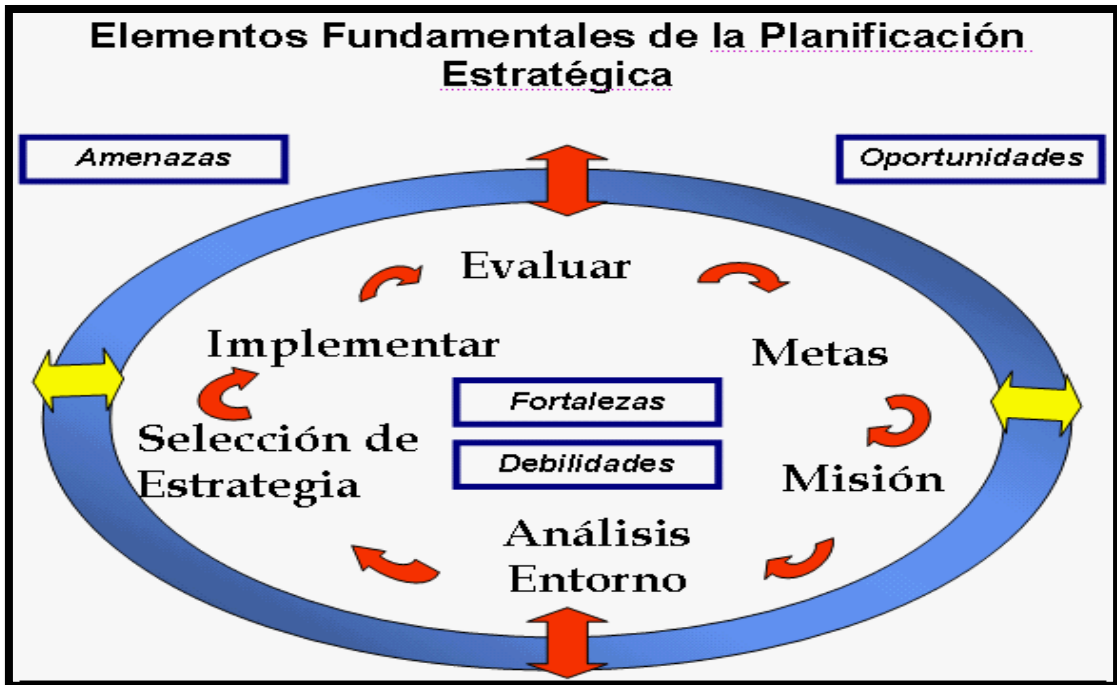
Además, dicho modelo es el indicado para dar cumplimiento a los objetivos planteados al inicio del trabajo, facilitando la identificación de la situación actual tanto interna como externa del Supermercado por medio de la Matriz DOFA (debilidades y fortalezas a nivel interno y oportunidades y amenazas a nivel externo).

En conclusión, el modelo seleccionado para desarrollar la propuesta de mejoramiento en el Supermercado es el apto de acuerdo con las necesidades del presente trabajo y el Supermercado.

6.5. ESQUEMA DEL MODELO GERENCIAL

Figura 4: Esquema de la planificación estratégica

Fuente: https://www.google.com.co/search?q=red+del+modelo+gerencial+planificacion+estrategica&biw=1366&bih=667&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj5nLX97u7MAhVKOVIKHUMDAy0Q_AUIBigB#imgrc=2xQPQPp9DeliyM%3A



6.6. EXPLICACIÓN TEÓRICA DEL MODELO

6.6.1. Explicación de cada elemento que conforma el modelo

La planificación estratégica es un proceso que da resultados a mediano y largo plazo, el cual permite establecer lo que la empresa quiere y hacia dónde quiere llegar, por tal razón la planificación estratégica se apoya fundamentalmente mediante la aplicación previa de la matriz DOFA.

La matriz DOFA es un análisis que permite estudiar el desempeño de las organizaciones, a nivel interno estudiando sus debilidades y fortalezas y a nivel externo sus amenazas y oportunidades. La matriz DOFA le propicia a la empresa una herramienta clave de información para aplicarla en el momento de tomar decisiones al instante y a futuro.

“En el método DOFA no se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es sólo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar.”²²

²² Correa Amaya, Joiler. El método DOFA. En: <http://www.monografias.com/trabajos36/metodo-dofa/metodo-dofa2.shtml> (consultado nov./02/2012)

La planificación estratégica reconoce que existen factores en ambos entornos que tienen influencia positiva o negativa en la consecución de la visión, misión y metas de la organización por lo cual se debe establecer una adecuación de las amenazas y oportunidades con las fortalezas y debilidades de la misma.

Las fortalezas y debilidades se definen como factores del medio ambiente interno de la organización, los cuales generan ventajas o desventajas competitivas.

Las fortalezas son aspectos positivos de la empresa, por lo tanto, son aspectos controlables porque dependen únicamente de ella; por el contrario, las debilidades afectan negativamente y directamente la organización y se pueden mitigar mediante acciones correctivas puesto que son aquellos recursos o situaciones que representan una desventaja y obstáculo para el desarrollo y alcance de los objetivos.

Las oportunidades y amenazas forman parte del ambiente externo de la organización, el cual se compone de factores como: político, económico, social, tecnológico, entre otros como el mercado (segmento de mercado, características, demanda, necesidades del consumidor), sector (tendencias del mercado, fabricantes, distribuidores de insumos y clientes) y competencia (casual y potencial, productos, precios, distribución y publicidad), factores que permiten determinar la posición actual de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno externo de la misma.

Las oportunidades son eventos o circunstancias que pueden presentarse y generar impacto positivo en el futuro de la organización, hechos que esta debe ser capaz de aprovechar para obtener ventajas y beneficios, mientras que las amenazas se

definen como eventos o circunstancias que ocurren y generan impacto negativo al futuro de la organización.

Tabla 42: Relación DOFA

Debilidades	Supervivencia
Amenazas	
Debilidades	Reorientación
Oportunidades	
Fortalezas	Defensivas
Amenazas	
Fortalezas	Ofensivas
Oportunidades	

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>

Para facilitar la ejecución y cumplimiento de lo mencionado anteriormente, por lo general toda empresa cuenta con unos objetivos que indican los resultados a fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. Todo objetivo está compuesto por metas, dichas metas son los procesos que se deben seguir y lograr para dar cumplimiento al objetivo como tal, por lo tanto, el objetivo es el resultado de haber alcanzado cada una de las metas necesarias o planteadas para el logro del mismo.

Tanto los objetivos como las metas, son los lineamientos que direccionan la organización hacia el cumplimiento diario de su misión y el alcance de la visión.

La misión es la razón de ser de una empresa, el motivo por el cual existe, determinando así mismo las funciones principales que se van a desarrollar en la organización, a su vez da respuesta implícitamente a interrogantes como: ¿Quiénes somos? ¿A qué nos dedicamos?, por tal razón es importante que todo el personal tenga pleno conocimiento de la misión y de este modo aporte al cumplimiento de la misma a través de su labor desempeñada.

Sin embargo, el cumplimiento de dichos aspectos de la organización no se logra teniendo total control interno de ella, también es importante realizar un constante análisis del entorno, el entorno²³ es algo que puede influir en las acciones que llevemos a cabo. Por eso habrá que tenerlo en cuenta si queremos asegurar que esas acciones tengan una alta probabilidad de alcanzar el éxito. Resulta fundamental analizar el entorno en el que nos vamos a mover.

Dicho análisis del entorno²⁴ se realiza por medio de una vigilancia permanente, actividad que le permitirá a la compañía obtener una ventaja competitiva y estar al tanto de los cambios que se producen en su entorno, además debe ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge alguna dificultad, teniendo en cuenta que el entorno tanto interno como externo es cambiante todo el tiempo.

Con relación a lo anterior, se puede decir que todas las actividades permiten tener pleno conocimiento y control de la organización y sus procesos, por lo cual la evaluación²⁵ se conoce como una herramienta de control y proceso dinámico por medio del cual se conocen los rendimientos, especialmente sus logros y debilidades y de este modo reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

²³ <http://es.slideshare.net/bajacamping/anlisis-del-entorno-10568136> (Consultado 26/Mayo/2016)

²⁴ <http://es.slideshare.net/bajacamping/anlisis-del-entorno-10568136> (Consultado 26/Mayo/2016)

²⁵ <http://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php> (Consultado 26/Mayo/2016)

Finalmente, la implementación²⁶ es el proceso que pone planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos, tanto a cortos como a largo plazo, para de esta manera llegar a la visión de la organización, Por lo tanto se debe hacer una selección de estrategias, donde se involucre tanto a la Gerencia como al grupo estratégico..

La selección de estrategias implica un análisis cuantitativo y cualitativo para ver cuál es la más rentable para la organización, es necesario hacer estimaciones sobre su consecuencia futura para lograr una mejor toma de decisiones.

La selección de una estrategia será exitosa siempre y cuando se logre una posición competitiva dentro del sector en el cual se desenvuelve. Es necesario romper con el status quo, llegar a la visión mediante la aplicación de una estrategia que desarrolle ventajas competitivas²⁷.

6.6.2. Explicación de la forma como se interrelacionan los elementos

²⁶ <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-implementacin-estrategica-4652.html> (Consultado 26/Mayo/2016)

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/seleccion-estrategias/>

Como elemento principal del modelo se tiene la Matriz DOFA, explicada anteriormente, la cual se relaciona con los demás elementos de tal forma que facilita la puesta en marcha de los mismos, por lo tanto, se puede decir que se complementan entre ellos, resaltando que dicha matriz aplica tanto para el entorno interno como para el externo de toda organización, por tal razón las amenazas y oportunidades se encuentran en el área externa y las fortalezas y debilidades en la interna del gráfico, factores que permiten realizar estudios de cada área respectivamente.

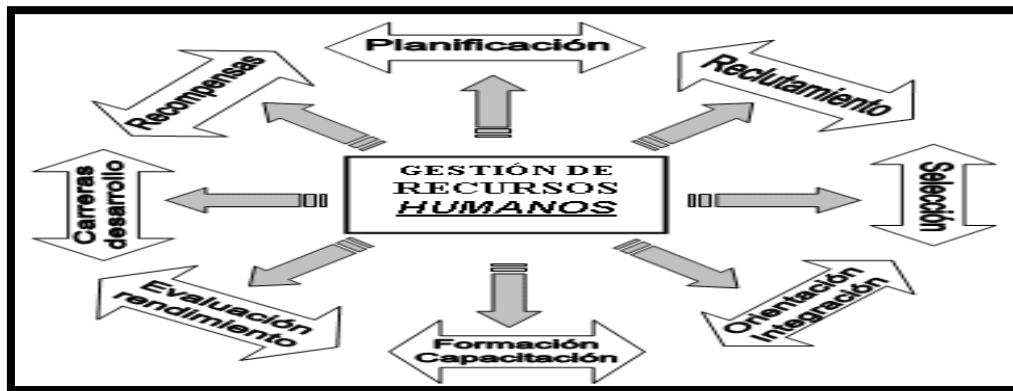
A nivel interno del gráfico se muestran diversos elementos (Evaluar, metas, misión, análisis entorno, selección de estrategia e implementar) seguidos de diversas flechas las cuales simbolizan un proceso de retroalimentación, es decir, que cada elemento es fuente de apoyo y dependencia uno del otro.

Con base a la definición de Metas se logra entender que al lograr cada meta se logra el objetivo, por lo tanto, en el gráfico se evidencia dicho proceso, donde la consecución de cada meta se interpreta como el cumplimiento diario de la misión de la organización, sin olvidar que la misión es la razón de ser de la empresa, pero no puede dejar a un lado las exigencias que día a día el mercado y la competencia le plantean, de tal manera que la misión va de acuerdo con el entorno tanto interno como externo, porque así como el mercado evoluciona y exige del mismo modo lo debe hacer la organización internamente, por lo que se requiere un constante estudio del entorno y de este modo establecer las estrategias que permitirán mantenerse competitivo y lograr mejoramiento continuo.

6.6.3. Explicación del funcionamiento del modelo en cuanto a:

6.6.3.1. Gestión del talento humano

Figura 5: Gestión de recursos humanos



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos34/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml>

El modelo anteriormente descrito se ve reflejado en la gestión de recursos humanos, ya que es esta la que permite alcanzar las metas establecidas mediante el trabajo eficiente de los colaboradores.

El funcionamiento de la gestión de recursos humanos tiene varios procesos, empezando en la planificación, la cual contribuye al proceso de dirección estratégica, pues aporta los medios para alcanzar los resultados esperados del proceso de planificación. Las demandas y necesidades de recursos humanos derivan de la planeación estratégica y operativa y luego son comparadas con las necesidades existentes. Para ello se elaboran programas de reclutamiento, capacitación y reasignación²⁸.

²⁸ http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/planeacin_del_talento_humano.html

Al tener los resultados de la planeación, se sabe qué es lo que se está buscando, por lo tanto, se procede con el reclutamiento, donde se realiza la publicación de los perfiles que se necesitan y así poder encontrar las suficientes personas aptas para el cargo, cuando se cumple con este proceso se procede a seleccionar la persona que cumpla con todos los requisitos para el cargo, ya que se entiende que el éxito de la organización se centra en encontrar las personas competentes, para el puesto de trabajo adecuado.

Con base en lo anterior y contando con la persona idónea para el cargo se debe realizar una integración entre el nuevo colaborador y la empresa, puesto de trabajo y compañeros, esto se hace mediante una inducción y capacitación al personal tanto al nuevo como al antiguo.

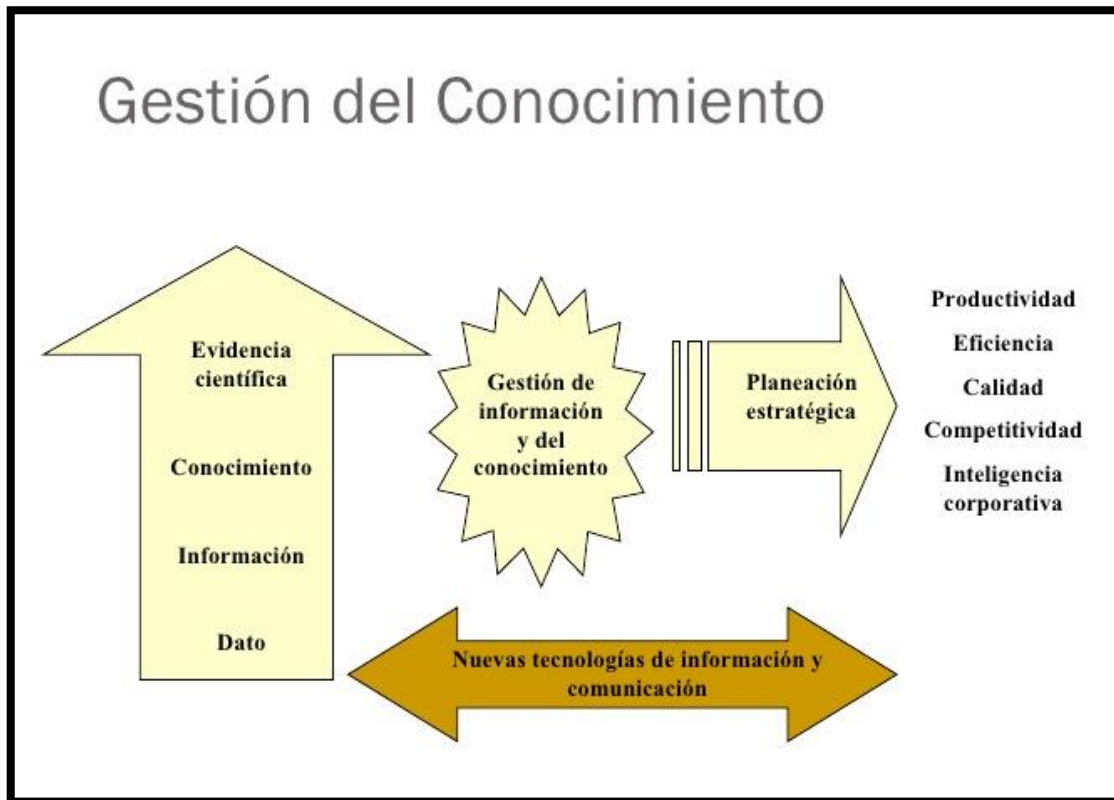
Al ofrecerle capacitación al personal, la empresa ya puede evaluar el desempeño y el rendimiento de los colaboradores, porque les ha brindado las herramientas necesarias para que realicen su trabajo de la mejor manera, obteniendo así una recompensa o bonificación por su desempeño en el trabajo, los cuales se conocen como incentivos, que pueden ser de tipo económicos (Aumento de sueldo, Bonos, entre otros) y emocionales (Asistenciales, Recreativos, educación, entre otros).

Por lo anterior, es evidente que la planificación estratégica es una parte fundamental en la gestión del talento humano, ya que se debe tener un personal comprometido con la misión y visión de la empresa para que pueda tener éxito y ser competitiva.

6.6.3.2. Gestión del conocimiento

Figura 6: Gestión del conocimiento

Fuente: <http://es.slideshare.net/Tm-CS/gestin-de-conocimiento-13406655>



La gestión del conocimiento teniendo como fin prioritario diseñar procesos y protocolos para la transferencia del conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar donde se va a emplear, igualmente implica el desarrollo de las competencias necesarias para compartirlo y utilizarlo por los miembros de la empresa (así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas)²⁹.

²⁹ <http://delaossa.co/blog/128-la-gestion-del-conocimiento-el-camino-hacia-la-productividad>

Lo anterior no se puede realizar sin que exista una planeación estratégica, ya que lo importante no es sólo generar conocimiento, sino también que este conocimiento esté de acuerdo con los lineamientos de la organización y esto se da sí se selecciona de manera adecuada tanto las actividades como la información que se va a utilizar, para así poder ser competitivos y permanecer en el mercado. Esto se puede observar en el concepto dado por Porter, en su artículo “¿Qué es la estrategia?”, menciona que la estrategia de una organización reside en la selección adecuada de las actividades en las cuales esta sobresale, para lograr así una diferenciación con respecto a sus competidores: “El posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente” (Porter, 2011)³⁰.

Al tener una buena comunicación y la información correcta la eficiencia de los colaboradores va a aumentar, generando así mejor calidad y mayor productividad, lo cual va a llevar a la organización a ser más competitiva y que los clientes la prefieran por la calidad de sus productos o servicios.

³⁰ <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7985/MarcoTe%C3%B3rico.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

6.6.3.3. Gestión tecnológica



Figura 7:
Gestión

Tecnológica

Para realizar la gestión tecnológica se debe considerar cuál es el alcance y el por qué se va a hacer, para esto se debe tener en cuenta la misión y visión del Supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S, ya que estas determinan cómo se va a desarrollar la gestión tecnológica a corto, mediano y largo plazo y así mismo identificar con qué capacidades cuenta la organización para enfrentar tanto las amenazas y debilidades como las oportunidades.

Por lo anterior, se debe realizar un diagnóstico externo donde se evalúe: Competitividad tecnológica (líder, media, débil); ubicación principal de la tecnología (producto, proceso, maquinaria, servicio), posición en el ciclo de vida de la tecnología, empresas líderes, grado de disponibilidad y un diagnóstico interno el cual se refiere a la identificación de brechas de la empresa con relación a la competencia en el mercado de productos y en la producción. De esta forma evaluar la capacidad de innovar, dominio tecnológico y posición en patentes³¹.

Al realizar los dos tipos de diagnóstico se van a obtener unos resultados los cuales van a mostrar cuál es el estado de la organización tanto internamente como con sus competidores y su entorno en general, mostrando así aspectos como el estado de los equipos, herramientas, materiales, calidad de los productos o servicios y sus costos.

También se debe tener en cuenta qué estrategias y controles se van a llevar a cabo, qué presupuesto se va a utilizar, cuál es el objetivo, el cual se debe basar en las políticas establecidas por la organización.

³¹ http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html

6.6.3.4. Gestión de la Misión y Visión de la empresa.

Figura 8: Gestión de la Misión y Visión de la empresa.



Fuente: <http://gestionando-empresas.blogspot.com.co/2011/06/plan-de-gestion-e-implementacion.html>

La visión y la misión de una organización son parte fundamental para el crecimiento e innovación de la misma, ya que estas sobre todo la visión marcan los límites hacia dónde quiere llegar la organización y la misión marca la esencia de la misma.

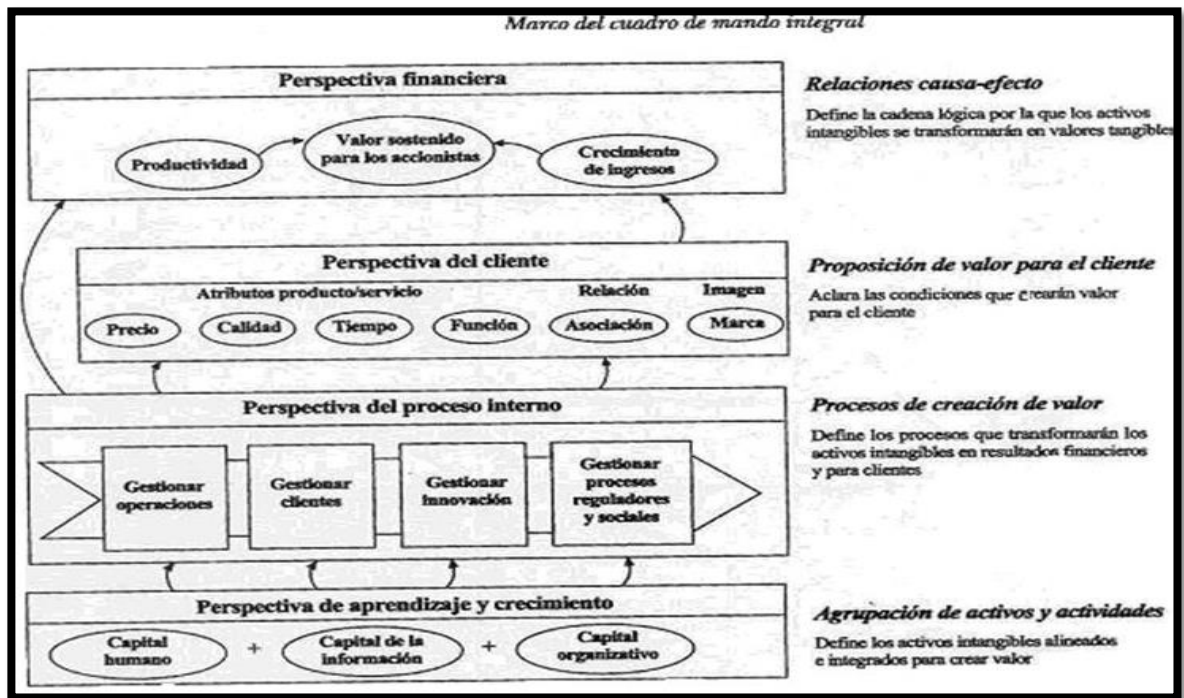
La visión y la misión guían el crecimiento de la organización, los objetivos que se desean alcanzar, mediante unas estrategias que deben ser establecidas por la alta dirección y también definen los valores que sustentan la organización, estos valores pueden ser integridad, confianza, comunicación honesta, simplicidad, transparencia, disciplina, perseverancia, pro-actividad, responsabilidad, entre otros.

Lo anterior genera una ventaja competitiva, ya que puede generar características que la hacen diferente a las otras organizaciones, las cuales pueden ayudar a que el rendimiento de la organización sea superior a la de sus competidores.

Adicionalmente, por medio de habilidades y conocimientos que diferencia a la organización se puede llegar a tener una mejor posición en el mercado. Esto se logra si la organización lo ha establecido tanto en su visión como en su misión, ya que esto permite que todos los miembros de la organización vayan encaminados hacia los mismos objetivos.

6.7. Mecanismos del modelo para afrontar las siguientes perspectivas

Figura 9: Cuadro de Mando Integral



Fuente: https://www.google.com.co/search?q=cuadro+integral+de+mando&source=lnms&tbm=isch&sa=x&ved=0ahukewi8zykk8pjmahum4cykhzvkb5gq_auibygb&biw=1366&bih=667#tbm=isch&q=marco+del+cuadro+de+mando+integral&imgcr=-ddjmm0bzdtqm%3a

6.7.1. Cuadro de mando integral³²

Herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

³²<http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber> (Consultado 26/Mayo/2016)

El cuadro de mando integral facilita establecer y comunicar la estrategia corporativa, con el propósito que todos los integrantes de la organización trabajen día a día con el mismo fin o dirección.

“El CMI proporciona a los directivos el conjunto de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro, puesto que les permitirá medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. Hoy en día, las organizaciones compiten en entornos complejos y es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos”³³.

6.7.2. Beneficios³⁴

1. Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicadores financieros y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.

³³<http://www.monografias.com/trabajos76/control-gestioncuadro-mando-integral/control-gestioncuadro-mando-integral2.shtml> (Consultado 26/Mayo/2016)

³⁴<http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber> (Consultado 26/Mayo/2016)

2. Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

De acuerdo con la estructura del cuadro de mando integral, se interpreta la misión y la estrategia como un conjunto de medidas, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica a través de un grupo coherente de indicadores, es decir, cada una de las perspectivas y sus respectivos componentes del cuadro de mando integral, las cuales finalmente se convierten en indicadores que permiten medir cada área de la organización y por lo tanto controlarlas.

Cuadro 2: Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
Perspectiva Financiera	¿Cómo deben vernos nuestros accionistas?
Perspectiva del cliente	¿Cómo deben vernos nuestros clientes?
Perspectiva del Proceso Interno	¿En qué procesos empresariales debemos ser excelentes

**Perspectiva de Aprendizaje
y Crecimiento**

**¿De qué forma apoyaremos nuestra
capacidad de aprender y crecer?**

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos76/control-gestioncuadro-mando-integral/control-gestioncuadro-mando-integral2.shtml>

Por medio de los indicadores económicos (Perspectiva Financiera) se tiene bajo control la situación económica de la organización y a partir de allí se establece si la estrategia a través de su ejecución está contribuyendo al crecimiento de la misma, en la presente perspectiva se analizan factores financieros como ingresos, rentabilidad, estructura financiera, gastos, inversiones, productividad, es decir, aspectos fundamentales para obtener información que facilite el control del área financiera y contable de la organización.

A partir de un excelente control de indicadores financieros se logra dar respuesta a los diferentes interrogantes que surgen a un inversionista interesado en la organización, puesto que dependiendo de la liquidez con que está cuenta logrará día a día generar atracción a dichos inversionistas; de acuerdo con lo anterior, la liquidez de una empresa parte fundamentalmente de su productividad, es decir, el aprovechamiento y optimización de recursos y los resultados obtenidos a partir de ellos, evitando reprocesos y sobrecostos para lograr el crecimiento de la organización y aumentar las utilidades continuamente.

Al tener los procesos y productos o servicios definidos, es importante que los directivos de la organización tengan pleno conocimiento de sus segmentos de mercado y clientes y de este modo cumplir con las exigencias del nicho de mercado para lograr la fidelización del mismo a partir de la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente respecto al producto o servicio, dicha fidelización se logra

satisfaciendo las necesidades del cliente al instante pero también ofreciendo mejores productos, precios, calidad y servicios que la competencia.

A partir de la capacidad de la organización para cumplir con productos y servicios adecuados y lograr la satisfacción de la demanda se generarán ingresos y el posicionamiento de la organización se irá fortaleciendo, es allí donde se establece la relación estrecha entre la perspectiva financiera y la del cliente, puesto que a partir de un excelente comportamiento y manejo del cliente la organización sólo obtendrá crecimiento financiero y en el mercado.

En la perspectiva del cliente es importante resaltar que el cliente es la pieza fundamental de toda empresa, puesto que son el eje central de estas, sin los cuales no se puede sobrevivir o simplemente no habría razón de ser, por lo tanto, en este nivel es fundamental ser conocedores de las preferencias y necesidades de los consumidores y de este modo la empresa dar garantía de la prestación de un excelente servicio a través de su producto.

Es de resaltar que así como el mercado es cambiante, del mismo modo son cambiantes los gustos y expectativas del cliente por lo cual se puede implementar una estrategia de estudio periódico por medio de encuestas a los clientes fieles de la organización, esto con la intención de estar atentos a cualquier cambio por parte de los clientes y dar respuesta oportuna para no generar pérdidas al interior de la organización.

6.7.3. Dimensiones sobre las que gira el valor percibido por el cliente³⁵

Figura 10: Dimensiones sobre las que gira el valor percibido por el cliente



Fuente:http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf

1. Los atributos, es decir aquellos aspectos ligados a la funcionalidad del producto o servicio, tales como el precio, apariencia o calidad.
2. La relación con el cliente, la cual se relaciona con el grado de satisfacción en la prestación del producto o servicio, trato mantenido y el servicio postventa.
3. La imagen, que hace referencia a cuestiones intangibles como la marca, la popularidad del producto o servicio y la experiencia.

³⁵http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf(Consultado 26/Mayo/2016)

Para lograr todo lo mencionado anteriormente, es importante contar con la perspectiva de proceso interno y su respectivo control, donde los indicadores permiten medir y por lo tanto controlar los procesos críticos y estratégicos, a través de los cuales se obtiene información de gran utilidad para determinar el desempeño con el cual se desarrollan adecuadamente las diferentes áreas y sus respectivas actividades, la importancia de dicha perspectiva también radica en la facilidad para identificar problemas y necesidades de la organización e indagar sobre posibles mejorar o soluciones.

A través del tiempo, en los procesos internos se deben implementar procesos innovadores con el fin de producir y ofrecer productos y servicios nuevos que satisfagan los requisitos del cliente y a su vez tengan aceptación notable en el mercado; por medio del conocimiento de lo que el cliente quiere y espera del producto se da origen a la creación y diseño de procesos y productos innovadores. Es importante tener en cuenta durante la implementación de nuevos procesos no incurrir en sobrecostos, planear todo de la mejor manera para lograr excelentes tiempos de entrega y operación.

Sin embargo, una empresa por medio de excelentes procesos no logra ser exitosa o admirable tanto para su competencia como para su personal, por lo que es necesario que toda empresa cumpla con los requisitos legales establecidos y de este modo genere atracción y retención de empleados calificados, lo que conlleva a que los procesos de recursos humanos se vuelvan más fuertes y eficaces.

“La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene que ver con la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo utilizando las capacidades y tecnologías actuales”³⁶.

Por lo tanto, la organización también debe encargarse de innovar en conocimiento para satisfacer adecuadamente las exigencias del mercado y así mantenerse competitivo, para el alcance de lo anterior se debe contar con un excelente trabajo en equipo, liderazgo, cultura y compromiso con la organización.

El éxito y buen funcionamiento de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se debe a tres fuentes importantes:

Capital humano: Acumulación de experiencias del trabajador y su capacidad para generar nuevo conocimiento y aplicarlo.

Capital informativo: Gestionar los conocimientos y experiencias de los empleados. Factor generador de crecimiento económico, cada vez es más importante centrarse en seguir siendo competitivo en el futuro.

Capital organizativo: Lo que queda en la organización cuando las personas abandonan los puestos de trabajo: procedimientos, normativas, manuales, base de datos, archivos, tecnología, informes, programas, patentes, imagen, marcas, entre otros.

³⁶<http://www.monografias.com/trabajos76/control-gestioncuadro-mando-integral/control-gestioncuadro-mando-integral2.shtm> (Consultado 26/Mayo/2016)

En conclusión, el cuadro de mando integral es la articulación de diversos indicadores como signos vitales de la organización, es decir, permiten establecer la situación actual de la organización.

6.8. NOVEDADES DEL MODELO GERENCIAL

El modelo de planificación estratégica se diferencia del modelo que se encuentra establecido en el supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S el cual es la planeación operativa, aunque el supermercado cuenta con una administración empírica, la forma de llevar las operaciones del supermercado tiene características de la planeación operativa.

Si se implementa la planeación estratégica en el supermercado se va generar mayores utilidades, ya que se realizara optimización de los recursos y en cuanto a los colaboradores, van a tener sentido de pertenecía por el mismo, lo cual beneficiara al supermercado, porque van a realizar su trabajo de la mejor manera, va a aumentar la eficiencia y van a brindarles a los clientes servicios con calidad.

Para mostrar lo anterior, a continuación se mostrara un cuadro comparativo entre la planeación estratégica y la operativa,, donde se observara los beneficios de este nuevo modelo.

Cuadro 3: Comparación entre la planificación Estratégica y operativa

PLANIFICACION ESTRATEGICA	PLANEACIÓN OPERATIVA
<p>1- Se refiere a la manera a través de la cual una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.</p>	<p>1-Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.</p>
<p>2- Determinar que hacer y cómo hacer en el plazo largo.</p>	<p>2- Determinar que, como, cuando, quien , donde y con que se debe realizar cierto proceso o actividad.</p>
<p>3- Hacer énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo.</p>	<p>3- Hace énfasis en los aspectos de "día a día".</p>
<p>4- Grandes lineamientos (General).</p>	<p>4-Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específicos.</p>

5- Incluye: Misión, visión, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas.	5-Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsabilidades.

Fuente:<http://es.slideshare.net/PameSevilla/diferencias-entre-planificacion-estrategica-y-planificacion-operativa-con-analisis-de-diferencias-20403401>

En conclusión la planeación estratégica hace énfasis en la razón de ser de la empresa y hasta dónde quiere llegar, mediante unos objetivos, estrategias y valores.

6.9. Beneficios del modelo Gerencial

“Al interior de la organización, el modelo gerencial de Planificación Estratégica está en la capacidad de medir lo que se quiere y mejorar lo que se puede. Además, permite la “formalización” del proceso administrativo – productivo de la empresa en todas sus variables. Es algo así, como estar en capacidad para responder a la pregunta ¿Dónde estamos y para dónde vamos?³⁷”

Con base a lo anterior, se clarifica el por qué se eligió implementar dicho modelo en el Supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S., el cual requiere la estandarización de sus procesos administrativos para obtener mejores resultados.

³⁷ <http://carolinaaparicio.blogspot.com.co/> (Consultado 26/Mayo/2016)

La Planificación Estratégica genera otros beneficios a la organización, tales como:

- Control de los procesos
- Medición de riesgos
- Optimización de los recursos
- Sentido de pertenencia
- Trabajo en equipo

6.10. RIESGOS DEL MODELO GERENCIAL³⁸

- 1. El riesgo del compromiso:** El asunto no es simplemente si las unidades operativas se comprometen con la planificación. También es si la Dirección se compromete con las unidades operativas, si el compromiso con la planificación genera un compromiso con las estrategias y con el proceso de la elaboración de estrategias de planeación o si la propia naturaleza de la planeación favorece por sí misma el compromiso institucional. No nos engañemos el propósito esencial de la planeación estratégica, es reducir la participación de las unidades operativas sobre la elaboración de estrategias. Este es el efecto de la formalización, y se revela más claramente en la forma en que la Dirección asume su prominencia única en la planificación estratégica.
- 2. El riesgo del cambio:** Se ha considerado que un clima adecuado a la planeación debe, a su vez, favorecer un cambio verdadero en una organización. Sin embargo, la realidad puede ser que la planificación impida

³⁸ <http://gantillano.blogspot.com.co/2011/09/peligros-y-riesgos-de-la-planificacion.html> (Consultado Mayo/26/2016)

más que promueva tal cambio y por lo tanto, llegue a destruir el mismo clima que clama requerir.

- 3. El riesgo de la política:** Un clima de actividad política estropea el mundo ordenado de la planificación, según un riesgo convencional. La planeación se describe típicamente como objetiva. Pero eso, de hecho prueba ser una forma desviada de la objetividad. Cuando la Dirección cuestiona los procesos informales de los funcionarios, cuando desalientan el compromiso en favor del cálculo, cuando actúan como perros de presa tras las prácticas correctas de los mandos medios, ellos agravan el clásico conflicto político entre la coordinación y el equipo, promoviendo de este modo un clima incompatible con la planificación.
- 4. El error de la predeterminación:** Para comprometerse en la planificación, una organización requiere ser capaz ya sea de controlar su ambiente, de predecir su curso o simplemente, de asumir su estabilidad. De otra manera, no tiene sentido establecer un curso inflexible de acción que constituye un plan.
- 5. El error de la separación:** Es a través de los sistemas operativos que la planificación y las políticas se hacen posibles, porque los sistemas capturan el conocimiento acerca de la tarea. De esta manera la verdadera administración y la verdadera política de dirección son ahora posibles, solamente porque la administración está inmersa en los detalles de la tarea misma.
- 6. Desestimación del conocimiento formal:** Los procesos de trabajo tienen que ser completamente comprendidos antes de ser programados formalmente. Los logros residen en gran parte en el conocimiento.

El Supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S. realizará un proceso de concientización y sensibilización a todo el personal, desde administrativos hasta operativos, esto con el fin de dar a conocer la importancia de la implementación del modelo y comprometer a la empresa en general con la implementación de la planificación estratégica.

Para lograr una excelente implementación del modelo, se requiere abolir totalmente la resistencia al cambio por parte del personal, por lo cual es indispensable hacer partícipes a las personas que hacen parte de él, esto con el fin de tener en cuenta sus opiniones, sugerencias e inquietudes, siendo el personal operativo pieza fundamental y mejor conocedor de todas las fortalezas y debilidades del proceso productivo, al tenerlos en cuenta se genera motivación, disposición e interés por aprender y mejorar.

Es posible implementar dicho modelo en el Supermercado debido a la estabilidad que este ha logrado a través de su servicio, por lo tanto, todos los procesos innovadores que se articulen a los procesos del mismo, son ganancia o valor agregado.

6.11. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

6.11.1. Introducción

Las alianzas estratégicas que realizan algunas empresas con su competencia se hacen para alcanzar objetivos tanto mutuos como individuales y así mismo poder sobrevivir y crecer en un mercado que cada vez es más difícil.

Lo anterior se hace más evidente en los Supermercados ya que cada día nacen nuevos competidores y nuevas formas que las personas adquieran los productos que satisfagan, por tal razón se hace necesario que haya una alianza, para así poder hacerle frente a los nuevos competidores y que los clientes los sigan prefiriendo.

6.11.2. Alianzas del supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S

El supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S pertenece a la Asociación de supermercados independientes ASI-EJE, la cual es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como objetivos principales: las negociaciones colectivas en busca de mejorar la rentabilidad y las condiciones de precio del consumidor garantizándoles calidad a precios justos, la transferencia de conocimientos, la creación de marca propia, las capacitaciones, las compras por escalas, la solidez frente a competidores, la selección de personal, el protagonismo político en entidades como la Cámara de Comercio, Comfamiliar y demás entidades públicas o privadas, la

optimización del mantenimiento y la compra de equipos, la negociación colectiva de seguros y la creación de franquicias en tarjetas de crédito³⁹.

A esta asociación pertenecen supermercados que tienen como mercado objetivo las personas pertenecientes a estratos 1, 2 y 3, ofreciendo productos con precios bajos pero con buena calidad, lo cual se evidencia con la creación de la marca propia de esta Asociación que es la marca UNIDOS.

Al estar en esta asociación el supermercado cuenta con alianzas con los Supermercados La Economía, Cucuteño, Merca-Ya, Viejo Paris, Cuarto Milpas S.A.S, Merkdario, El Arriero, Uno A y Súper Boom. Teniendo como beneficios la transferencia de tecnología, mejorando así la ventaja competitiva y aprovechar mayores oportunidades al consolidar oferta y compartir riesgos.

³⁹ <http://www.asiunidos.com/asociacion.html>

CAPITULO VII

7. ANALISIS COSTO-BENEFICIO

7.1. LISTA DE REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO O PROPUESTA.

La implementación de un Modelo Gerencial de Planeación Estratégica en el supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S requiere de una serie de aspectos todos competentes a un componente profesional, este componente es el que en general trabaja procesos como prestación de servicios de consultoría, asesoramiento, gestión de proyectos, desarrollos, capacitaciones, entre otros. Para efectos de estudio del modelo a implementar en la empresa, serán tomados como requerimientos los siguientes aspectos:

- ✓ Consultoría Gerencial
- ✓ Capacitación en “HABILIDADES GERENCIALES”
- ✓ Asesor Externo
- ✓ Difusión y comunicación.

7.2. COSTOS RELACIONADOS CON LA ELABORACIÓN Y CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

Tabla 43: Costo elaboración e implementación propuesta

Elementos o requerimientos necesarios de la propuesta	Costos de cada elemento o requerimiento
1. Asociados a la elaboración de la propuesta	1. \$ 3.500.000
a. Consultoría Gerencial	a. \$ 3.500.000
2. Asociados a la implementación de la propuesta	2. \$ 7.247.500
a. Capacitación en “HABILIDADES GERENCIALES” para el Gerente y el Administrador.	a. \$ 3.460.000 (\$1.730.000 por persona)
b. Asesor Externo	b. \$3.500.000
c. Difusión y comunicación.	c. \$287.500
Costo total	\$ 10.747.500

Fuente: Creación propia

Nota: Debe sustentarse bien los costos de cada elemento o requerimiento

7.2.1. Sustento de los costos:

- ✓ Consultoría Gerencial: En la ciudad de Pereira existen una gran cantidad de empresas de consultoría y consultores independientes. El valor asignado a este aspecto es un promedio del estudio hecho en diferentes empresas y personas.
- ✓ Capacitación en “HABILIDADES GERENCIALES” para el Gerente y el Administrador: El valor asignado a esta capacitación fue asignado en sustenta a una oferta académica que tiene la Universidad Católica de Pereira para directivos, profesionales, y personas en general.
- ✓ Asesor Externo: En la ciudad de Pereira existen una gran cantidad de empresas de asesoría y asesores independientes. El valor asignado a este aspecto es un promedio del estudio hecho en diferentes empresas y personas.
- ✓ Difusión y comunicación: El costo otorgado a este aspecto esta inspirado en la necesidad de realizar una difusión pertinente y comunicar de manera exacta que proceso se llevará a cabo en el Supermercado, a través una corta capacitación al personal (4 horas) que explique de manera exacta y el material funcional (cartillas) a entregar a todo el personal para un complemento de la información.

7.3. .LISTA DE LOS POSIBLES BENEFICIOS QUE RESULTAN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

La estructuración de la organización a través de un modelo gerencial de Planeación Estratégica, trae consigo una serie de beneficios, algunos de ellos tangibles y otros no tangibles, a continuación mencionaremos los beneficios para el supermercado luego de la elaboración e implementación de un modelo de gerencia y de una inversión de recursos:

- a. Incremento De Un 20% En Los Rendimientos Financieros
- b. Reducción De La Realización De Inventarios
- c. Incremento Del Aprovechamiento De Los Recursos Operativos.
- d. Disminución Productos Averiadados
- e. Posicionamiento En El Mercado
- f. Mejor Prestación Del Servicio
- g. Mayor Comunicación A Nivel Organizacional
- h. Autonomía En Toma De Decisiones
- i. Mejor Entendimiento De Factores Internos Y Externos

7.4. DETERMINAR COSTOS DE CADA POSIBLE BENEFICIO

Tabla 44: Costo de cada beneficio

Beneficios esperados con la propuesta	Costos de cada uno de los beneficios esperados
a. INCREMENTO DE UN 20% EN LOS RENDIMIENTOS FINANCIEROS	a. \$ 15.600.000
b. REDUCCIÓN DE LA REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	b. \$201.091,2
c. INCREMENTO DEL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS OPERATIVOS.	c. \$960201
d. DISMINUCIÓN PRODUCTOS AVERIADOS	d. \$ 650.000
e. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	
f. MEJOR PRESTACIÓN DEL SERVICIO	e. \$0 f. \$0
g. MAYOR COMUNICACIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL	g. \$0
h. AUTONOMIA EN TOMA DE DECISIONES	h. \$0
i. MEJOR ENTENDIMIENTO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	i. \$0
Costo total	\$ 17.411.292

Fuente: Creación propia

7.5. RELACIÓN COSTO-BENEFICIO

- Los Costos Suman: \$ 10.747.500
- Los Beneficio Suman: \$ 17.411.292

Nota: Algunos beneficios son estimados, pues son muy difícil de cuantificar.

7.5.1. Hallar RBC (Relación Costo-Beneficio):

$$RBC = \frac{\$ 17.411.292}{\$ 10.747.500}$$

$$RBC = 1,62$$

Como la relación costo-beneficio es mayor que 1, podemos afirmar que nuestro proyecto será rentable.

Podemos afirmar entonces que por cada peso que invertimos en el proyecto, obtenemos 0,62 pesos de beneficio, recuperando así cada recurso que invertimos (pesos) y beneficiándonos en casi un 62%.

BIBLIOGRAFIA

- <http://lema.rae.es/drae/m?val=diagnostico> (consultado nov/02/2012)
- Fierro Martínez, Ángel María. Diagnostico Empresarial. En: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/diagnostico-empresarial-1058016> (consultado nov./02/2012)
- Correa Amaya, joiler. El método DOFA. En: <http://www.monografias.com/trabajos36/metodo-dofa/metodo-dofa2.shtml> (consultado nov./02/2012)
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Tercera edición. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. p. 41. (consultado nov./02/2012)
- http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/libro/pdf/1_48_204_13_363.pdf. (consultado nov./02/2012)
- <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/> (consultado nov./02/2012)
- <http://www.portaldeencuestas.com/que-es-una-encuesta.php> (Consultado marzo/3/2015)

- <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
(Consultado 11/mayo/2016)
- <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>.
(Consultado 11/mayo/2016)
- <http://www.asiunidos.com/asociacion.html>. (Consultado 11/mayo/2016)
- www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia. (Consultado 11/mayo/2016)
- www.businesscol.com/comunidad/Colombia/...de.../risaralda.htm.
(Consultado 11/mayo/2016)
- <http://barrioberlinpereira.blogspot.com.co/2010/11/ubicacion.html>.
(Consultado 11/mayo/2016)

ANEXOS

Anexo A: Encuesta Diagnostico interno

DIAGNÓSTICO INTERNO

PROCESO DE GESTIÓN GERENCIAL

El propósito de la encuesta es realizar un diagnóstico respecto a la gestión gerencial que nos permita recolectar información a través de la cual detectaremos los problemas para plantearles una solución.

1. Características con las cuales cuenta la empresa que le permitirían incursionar en nuevos nichos de mercado.

(Selección múltiple)

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Descripción									
Personal calificado y competente	x		x	x		x	x	x	
Capacidad tecnológica									
Reconocimiento en el mercado					x				x
Experiencia		x							
Curva de aprendizaje									

Variedad de productos/servicios									
Nivel de innovación									
Cumplimiento de estándares de calidad									

2. Capacidad financiera y tecnológica de la empresa.
(Calificación de 1 a 5).

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Descripción									
Rentabilidad	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Capacidad de endeudamiento	3	4	3	2	4	4	3	3	2
Liquidez	4	3	4	3	3	3	4	4	4
Capacidad de inversión	2	1	1	4	2	2	1	1	3
Innovación tecnológica	1	2	2	1	1	1	2	2	1

3. Importancia de la calidad.
(Calificación de 1 a 5).

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Descripción									
Obtener certificación									
Aplicar a licitaciones o proyectos									
Obtener reconocimientos									
Mejoramiento de procesos	1	1	1	1	3	3	1	3	1
Generar mayor credibilidad y confianza	2	3	5	3	2	2	3	2	2
Lograr satisfacción de los clientes	3	2	2	2	1	1	2	1	3
Obtener mayor rentabilidad	5	5	3	4	5	5	5	4	5
Mejorar competitividad de la empresa	4	4	4	5	4	4	4	5	4

4. Grado de vinculación del personal en la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Descripción									
Muy alto									
Alto									
Medio	x				x		x	x	x
Bajo		x	x	x		x			
Muy bajo									

5. Existencia de incentivos adicionales al salario como mecanismo de motivación para el personal.

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Descripción									
Muy alto									
Alto				x	x				
Medio	x	x	x			x	x	x	x
Bajo									
Muy bajo									

6. Compromiso y aporte al crecimiento de la organización por parte de todo el personal.

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Descripción									
Muy alto				x			x	x	X
Alto	x	x	x		x	x			
Medio									
Bajo									
Muy bajo									

7. Grado de comunicación desde la Gerencia hacia todos los demás procesos.

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Descripción									
Muy alto									
Alto	x	x	x	x	x			x	x
Medio						x	x		
Bajo									
Muy bajo									

8. Existencia de programas de capacitación que permitan a los funcionarios obtener un mejor desempeño y conocer los demás procesos.

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Descripción									
Definitivamente si	x	x							
Probablemente si			x	x	x			x	x
Indeciso									
Probablemente no						x	x		
Definitivamente no									

9. Existencia de mecanismos de control y evaluación en los diferentes procesos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos.

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Descripción									
Definitivamente si	x	x	x	x	x	x	x	x	
Probablemente si									x
Indeciso									
Probablemente no									
Definitivamente no									

10. Medidas que se toman cuando no se cumplen los objetivos de los procesos.
(Selección múltiple).

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Descripción									
Evaluación de causas			x						
Identificación de fallas				x	x				X
Evaluación de efectos									
Implementación de estrategias para evitar una nueva ocurrencia									
Seguimiento continuo al proceso	x	x				x	x	x	
Ninguna									
Otra									

11. Vinculación de los clientes externos en la ejecución de proyectos teniendo en cuenta sus opiniones y sugerencias.

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Descripción									
Definitivamente si							x		
Probablemente si		x	x	x	x				
Indeciso									
Probablemente no						x			
Definitivamente no	x							x	x

12. Aporte desde el proceso Gerencial hacia el mejoramiento de la empresa.
(Selección múltiple).

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Descripción									
Compromiso	X		x		x	x			
Sentido de pertenencia		x					x		
Responsabilidad				x				x	x
Rendimiento									
eficiencia									
Nuevas ideas									
No aporta									
Otro									

Procesos Administrativos- Operativos

El propósito de la encuesta es recolectar información que permita identificar la situación actual de los procesos y su influencia en la competitividad de la organización, con el fin de dar inicio al proyecto que tiene como objeto desarrollar una propuesta administrativa y gerencial para el mejoramiento del Supermercado Surtifamiliar Pereira S.A.S.

Por favor responda las siguientes preguntas de manera objetiva, según su criterio de acuerdo con las situaciones evidenciadas.

1. De acuerdo con las actividades que usted desempeña, señale de 1 a 5 el nivel en el que se encuentra en los siguientes aspectos, siendo 1 el menor y 5 el mayor.

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Descripción																									
Experiencia en el cargo	5	4	3	5	4	3	4	3	2	3	4	1	4	3	5	4	2	3	5	2	3	2	1	5	5
Conocimiento en el desarrollo de las tareas específicas del cargo	4	3	4	4	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	4	2	1	2	4	1	2	4	3	2	2
Desarrollo de nuevas actividades en pro del mejoramiento del proceso al cual pertenece	2	1	1	3	2	1	1	1	3	4	2	3	1	4	3	3	4	1	3	3	1	1	4	1	1

Desarrollo propio de controles en la ejecución adecuada de sus actividades	3	2	2	2	1	4	2	4	4	5	1	4	3	1	2	1	3	4	2	4	4	3	2	4	4
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

2. Considera que su aporte al crecimiento de la organización es

Trabajadores Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
	Muy alto					x				x				x		x	x	x	x					x	x
Alto	x	x	x				x	X		x	x	x		x						x	x	x	X		
Medio				x	x		x																		
Bajo																									
Muy bajo																									

3. Al momento de realizar sus actividades, verifica que se estén ejecutando correctamente de modo que estas cumplan con los requisitos establecidos.

4. ¿Qué acciones toma en el momento en el que detecta fallas?

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Definitivamente si							x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x				x	x	x
Probablemente si		x	x	x	x	X							x		x					x	x	X			
Indeciso	x																								
Probablemente no																									
Definitivamente no																									
Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Descripción																									
Tratar de dar solución								x					x												x
Comunicar a un superior	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	
Ninguna																									
Otra ¿Cuál?																									

5. La calidad es una herramienta útil para el mejoramiento de las labores que realiza.

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
	Descripción																									
Totalmente de acuerdo		x	x	x	x	x		x												x	x	x				
De acuerdo	x						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						x	x	x	x
Neutral																										
En desacuerdo																										
Totalmente en desacuerdo																										

6. Usted es tenido en cuenta en la toma de decisiones de la empresa, en un grado

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
	Descripción																									
Muy alto											x															
Alto				x	x	x	x								x					x	x	X			x	
Medio	x	x	x					x	X		x	x												x	x	
Bajo																										x
Muy bajo													x	x	x											

7. Los cambios que ocurren en la empresa, así como las decisiones que se toman son comunicados de manera apropiada a todo el personal en un grado

Trabajadores	s																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Muy alto	x	x	x																			
Alto				x	x	x	x		x	x	x				x					x	x	
Medio								x				x	x	x			x	x	x	x	x	
Bajo															x						x	X
Muy bajo																						

8. Se encuentra usted comprometido y motivado con respecto a la realización de sus labores en la organización, en un grado

Trabajadores	s																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
Muy alto	x	x						x	x			x		x			x	x		x	x	x		x
Alto			x	x	x	x	x			x	x		x	x				x						x
Medio																								
Bajo																								
Muy bajo																								

9. Existe una adecuada comunicación desde la gerencia hacia todos los empleados

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25											
Descripción																																				
Totalmente de acuerdo	x	x							x	x							x	x	x	x					x	x	x									
De acuerdo			x	x	x	x	x	X			x	x	x		x												x	x	x							
Neutral														x																						
En desacuerdo																																				
Totalmente en desacuerdo																																				

10. Existen programas de capacitación que le permitan obtener un mejor desempeño en su cargo y conocer los demás procesos

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25											
Descripción																																				
Totalmente de acuerdo		x	x	X		x		x	x						x				x	x	x														x	
De acuerdo	x				x		x		x		x	x					x	x											x	x	x					
Neutral															x																					
En desacuerdo																																				

Totalmente en desacuerdo																											
---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

11. Considera que su proceso aporta a la satisfacción de los clientes externos

Trabajadores																										
Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Definitivamente si	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Probablemente si															x	x										x
Indeciso																										
Probablemente no																										
Definitivamente no																										

12. Desde su proceso, usted aporta al mejoramiento de la empresa a través de

Trabajadores																										
Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Compromiso	x	x	x																							
Sentido de pertenencia				x	x	x	x	x		x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x		x	
Responsabilidad									x					x	x									x		
Rendimiento																										
Eficiencia																										

Eficacia																								
Nuevas ideas																								
No aporta																								
Otra ¿Cuál?																								

PERSONAL OPERATIVO

El propósito de la encuesta es realizar un diagnóstico que nos permita recolectar información a través de la cual detectaremos los problemas para plantearles una posible solución.

- 1. Recibió usted inducción al ingresar a laborar en el Supermercado

Trabajadores																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Descripción																			
SI		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
NO	x					x												x	

2. Organiza su trabajo de forma fácil de gestionar

Trabajadores																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Descripción																			
Siempre	X		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Casi siempre		x															x		
Algunas veces							x												
Casi nunca																			
Nunca																			

3. Está a gusto con la labor que realiza en el Supermercado

Trabajadores																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Descripción																			
Siempre	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Casi siempre							x											x	
Algunas veces																			

Casi nunca																				
Nunca																				

4. Conoce usted con propiedad la misión, visión y valores corporativos de su empresa

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Descripción																			
SI	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
NO							x												

5. Conoce usted con propiedad los objetivos corporativos de su empresa

6. Cómo considera la disponibilidad y acceso a la información

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Descripción																				
Excelente	x			x	x											x			x	
Buena		x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	X			x		
Regular																	x			
Mala																				
Muy mala																				
Descripción																				
SI		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
NO								x									x			

7. Cómo es su comunicación con el personal directivo y administrativo

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Descripción																			

Excelente				x	x	x										x			x
Buena	x	x	X				x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	
Regular																			
Mala																			
Muy mala																			

8. Cuáles son las necesidades más urgentes de la empresa según su criterio

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Descripción																			
Recursos financieros				x	x														
Recursos humanos			x			x	x											x	x
Recursos tecnológicos		x																	
Asesorías	x																		
Capacitaciones								x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	

9. Sigue usted el conducto regular de la empresa

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Descripción																			

Siempre		x		x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Casi siempre			x	x										x					
Algunas veces	x																		
Casi nunca																			
Nunca																			

10. Diseña y aplica técnicas para mejorar el desempeño de su trabajo

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Descripción																			
Siempre	x	x		x		x										x	X		
Casi siempre			x		x		x	x		x	x		x	x	x				x
Algunas veces									x			X							x
Casi nunca																			
Nunca																			

11. Se siente satisfecho con los recursos proporcionados por la empresa

Trabajadores																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Descripción																			
Siempre	x	x		x	x	x		x	x	x	x					x		x	x
Casi siempre			x									x	x	x	x				
Algunas veces							x										x		
Casi nunca																			
Nunca																			

12. Cómo es el desempeño en su trabajo

Trabajadores																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Descripción																			
Excelente		X		x		x		x	x					x		x	x		
Bueno	x		x		x		x			x	x	x	x		x			x	x
Regular																			
Malo																			
Muy malo																			

13. Participa usted en todas las actividades realizadas por la empresa

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19

Descripción																				
Siempre	x	x				x		x			x	x					x	X		
Casi siempre			x	x				x					x	x					x	x
Algunas veces					x		x													
Casi nunca																				
Nunca									x								x			