

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
ZULUAGA Y SOTO S.A.S DE BOGOTA - AÑO 2022**

**ESTUDIANTE**

**JUAN MANUEL LEAL ORTIZ**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL GIRARDOT  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y  
CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMININSTRACION DE EMPRESAS  
GIRARDOT  
2022**

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA**

**ZULUAGA Y SOTO S.A.S AÑO 2022**

**ESTUDIANTE  
JUAN MANUEL LEAL ORTIZ**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Administrador de  
Empresas**

**ASESOR  
WILSON ANDRES GONGORA GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL GIRARDOT  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y**

**CONTABLES**

**PROGRAMA DE ADMININSTRACION DE EMPRESAS**

**GIRARDOT**

**2022**

## Contenido

1. TÍTULO.....	7
1.1. Área de investigación.....	7
1.2. Línea de investigación .....	7
1.3. Programa y tema de investigación.....	7
2. PROBLEMA .....	8
2.1. Planteamiento del problema .....	8
2.2. Formulación del problema .....	9
3. OBJETIVOS .....	10
3.1. Objetivo general.....	10
3.2. Objetivos específicos.....	10
4. JUSTIFICACIÓN .....	11
5. MARCO DE REFERENCIAS.....	13
5.1. Marco Teórico.....	13
5.2. Marco Conceptual.....	17
5.3. Marco Geográfico .....	19
<b>5.3.1. Datos Geográficos</b> .....	19
<b>5.3.2. Límites de la ciudad</b> .....	19
<b>5.3.3. Vías de comunicación</b> .....	20
6. DISEÑO METODOLOGICO .....	24
6.1. Tipo de investigación .....	24
6.2. Caracterización de la población objeto de estudio.....	24
6.2.1. Universo y población.....	24
6.2.2. Muestra .....	25
6.2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	25

7. PREDIAGNOSTICO.....	27
8. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL .....	28
8.1. MATRIZ POAM.....	28
8.1.1. Análisis POAM .....	30
8.2. Matriz del perfil competitivo (MPC) .....	31
8.2.1. Análisis MPC.....	32
8.3. Matriz de las cinco fuerzas de Porter.....	32
8.3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	34
8.4. Matriz de vulnerabilidad.....	34
8.4.1. Análisis matriz de vulnerabilidad .....	36
8.5. Matriz MEFE .....	36
8.6. Matriz MEFI .....	37
8.6.1. Análisis matriz MEFI.....	38
8.6.1. Análisis de matriz MEFE .....	39
8.7. Matriz IE.....	39
8.8. Conclusiones del diagnóstico .....	40
8.9. Escenarios propuestos .....	43
8.10. Selección de propuesta .....	44
8.11. Formulación de estrategias .....	45
8.11.1. Matriz DOFA .....	45
9. PLAN DE ACCION PARA LA EMPRESA “ZULUAGA Y SOTO S.A.S.” EN LA CIUDAD DE BOGOTA.....	47
10. CONCLUSIONES .....	63
11. RECOMENDACIONES .....	64

12.	CRONOGRAMA.....	65
13.	BIBLIOGRAFIA .....	67
14.	ANEXO .....	69

## TABLA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b>	<b>Grafica de matriz de vulnerabilidad .....</b>	<b>35</b>
<b>Ilustración 2</b>	<b>Cruz de ejes de Schwartz.....</b>	<b>43</b>

## TABLA DE FIGURAS

<b>Tabla 1</b>	<b>Sucursales De La Empresa Zuluaga Y Soto S.A.S .....</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 2</b>	<b>Matriz POAM .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 3</b>	<b>Matriz de perfil competitivo .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 4</b>	<b>Matriz de las cinco fuerzas de Porter.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 5</b>	<b>Matriz de vulnerabilidad.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 6</b>	<b>Matriz evaluación factores externos (MEFE).....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 7</b>	<b>Matriz MEFI.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 8</b>	<b>VARIABLES estratégicas futuras.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 9</b>	<b>Matriz DOFA .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 10</b>	<b>Propuesta de reestructuración parcial de la plataforma estratégica .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 11</b>	<b>Matriz de resolución de estrategias .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 12</b>	<b>Plan de acción recursos humanos.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 13</b>	<b>Plan de acción de marketing y publicidad .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 14</b>	<b>seguimiento de plan de acción 2.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 15</b>	<b>plan de acciones numero 3.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 16</b>	<b>seguimiento del plan de acción 3.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 17</b>	<b>Plan de acción 4 .....</b>	<b>55</b>

<b>Tabla 18 seguimiento al plan de acción 4.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 19 Plan de acción 5 .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 20 seguimiento plan de acción 5.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 21 Plan de acción numero 6 .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 22 seguimiento al plan de acción 6.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 23 plan de acción numero 7.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 24 seguimiento plan de acción 7.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 25 Plan de acción numero 8 .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 26 seguimiento al plan de acción numero 8.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 27 Cronograma .....</b>	<b>65</b>

## 1. TÍTULO

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
ZULUAGA Y SOTO S.A.S AÑO 2022

AREA, LINEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Área de investigación

Gestión de las organizaciones y sociedad

1.2. Línea de investigación

Desarrollo Organizacional

1.3. Programa y tema de investigación

Administración de Empresas.

Tema

Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Zuluaga y Soto S.A.S año  
2022.

## 2. PROBLEMA

### 2.1. Planteamiento del problema

La empresa *ZULUAGA y SOTO S.A.S*, está legalmente constituida desde el 2014, cuenta con 6 sedes cada una con 36 trabajadores para un total de 216, su sede administrativa está ubicada en la dirección cra.89 #17b2 Bogotá, la expansión de esta ha permitido que se cuente con varias sedes de supermercados y minimercados en la zona de Bogotá. Actualmente se cuenta 6 puntos estratégicos cada uno con su respectiva bodega; la empresa tiene cuatro supermercados ubicados en: Fontibón, Santa Elenita localidad de Engativá, Calle 80 y Verbenal en Usaquén, también tiene dos minimercados ubicados en Soacha compartir y Zipaquirá. Teniendo en cuenta que la empresa ha sufrido cambios conforme pasan los años, el impacto en el consumidor no es estable. Esto se refleja en que pasó de cuatro a diez locales en 2019 y, actualmente se redujo a seis.

Si bien, organizativamente tiene una estructura en apariencia sólida y lleva poco tiempo ofertando su servicio, la empresa presenta fallos que limitan su actividad comercial y posicionamiento en el mercado local. Por tanto, requiere un diagnóstico organizacional para que conozcan a fondo sus procesos productivos dentro de cada área en la empresa y se solidifique la estructura interna.

Destacando que, la empresa maneja un organigrama y tiene clara las plantillas organizativas dentro de sus locales, se observa un fallo en el incremento de la organización, impacto en el cliente y posicionamiento de marca. Actualmente la empresa *ZULUAGA y SOTO* registra venta promedio de 800 millones y su rentabilidad es del 16.7% cifra que no es tentativa para los grandes proveedores y no puede aplicarse ofertas tentativas para los clientes.

Se escogió esta empresa para realizar el plan estratégico en pro de contribuir a un cambio que permita mejorar su dinámica comercial y de marketing. En un análisis



global se encontró que las compras de la empresa están condicionadas por las políticas del director comercial, por lo que no se permite negociar volumen superior con los proveedores limitando las ofertas e impidiendo el dinamismo en los puntos de venta. Esto se ve reflejado en las ventas y posicionamiento de la marca. Sumado a esto, se encontró la falta de un publicista o experto en la organización para ayudar al reconocimiento de marca. Disminuyendo el impacto que se tiene en marketing, la poca o nula implementación de herramientas estratégicas dentro y fuera de la empresa. Los principales clientes de los diferentes locales que posee ZULUAGA y SOTO se deben a consumidores cercanos al punto de venta de supermercados al día.

La empresa en estos momentos registra fallos a nivel interno que impiden el crecimiento empresarial. Puesto que los analistas de compras no tienen libertad en cuanto a negociación con los proveedores limitando sus labores e incluso en otras áreas se subsanan aspectos que competen a mercadeo tal como se refleja en algunos puntos en los que el personal de manera manual realiza las ofertas. Ante eso, es necesario aplicar un estudio que modifique la estructura, limite responsabilidades de cada área y se realice un rediseño en cuanto estrategias a marketing y comercialización.

## 2.2. Formulación del problema

¿Qué plan de direccionamiento estratégico se puede proponer para transformar la empresa Zuluaga y Soto S.A.S que responda a las necesidades del mercado?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de direccionamiento estratégico en la empresa Zuluaga y Soto S.A.S ubicada en Bogotá, Colombia.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis del sector al cual pertenece la empresa Zuluaga y Soto S.A.S
- Elaborar el diagnóstico de la empresa Zuluaga y Soto S.A.S. para la formulación del direccionamiento estratégico ajustable a las necesidades de mercado.
- Determinar las estrategias, necesidades y posibilidades internas para la elaboración del plan con una visión innovadora.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La necesidad de ejecutar el plan de direccionamiento estratégico para la empresa ZULUAGA y SOTO, se debe a que la organización se encuentra atravesando un estancamiento en cuanto a su expansión en la ciudad de Bogotá. Sumado a esto, no posee un plan de marketing o área encargada en establecer estrategias idóneas para posicionar la empresa en el sector comercial. Teniendo en cuenta que el mercado de comercialización de productos de abastecimiento a través de minimercados y supermercados en Bogotá es vasto, el no tener claridad de estrategias de venta y posicionamiento de marca la empresa ha presentado dificultades desde el 2019 cuando pasó de 10 locales a 6.

En aras de fortalecer la estructura organizacional, mejorar el área de marketing y comercial de la empresa, es necesario aplicar un plan de direccionamiento estratégico que ayude no sólo a mejorar la marca de la empresa, también ofrecer opciones de servicios para los clientes potenciales y fidelizados.

A partir de este plan se permite mejoras en los procesos y los lineamientos establecidos, además de crear mejora continua en las posibles falencias encontradas en la empresa. La propuesta de plan estratégico que tendrá en cuenta los resultados obtenidos de la investigación previa con herramientas tales como la MEFI, MEFE, PCI, DOFA, IE que permitirá la toma de decisiones teniendo en cuenta la cifras que maneja la empresa.

Para llevar a cabo este proyecto se requiere un pensamiento estratégico con experiencia en el sector, que pueda diseñar estrategias correctas basadas en la academia y empirismo para facilitar a la organización un desarrollo integral que se refleje en los colaboradores, en el área de gerencia, en los clientes y la manera en que se dirige hacia el mercado. Todo esto, será previamente informado a las respectivas áreas de la organización, mismas que serán analizadas en aras de

encontrar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tienen como empresa y en el mercado.

Con esta propuesta se desea generar un impacto positivo en la organización en el que se beneficie tanto los clientes como las utilidades de la empresa. También, su capacidad de abarca en el mercado comercial será uno de los puntos de mayor impacto en la organización, al igual que los cambios estructurales internos que requiere para la correcta ejecución de las estrategias que permitan un rendimiento enfocado en los logros y metas de la empresa.

Teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos en la academia, la ejecución de este proyecto permite desenvolver y unificar tanto lo aprendido en la formación profesional como los conocimientos adquiridos en el campo laboral. Este proyecto es relevante tanto para la empresa como para el estudiante debido a que permite desarrollar minuciosamente el paso a paso estratégico para lograr el mejoramiento tanto comercial como de marketing de una empresa con un equipo administrativo y de trabajo en locales de un total de 27 personas.

## 5. MARCO DE REFERENCIAS

### 5.1. Marco Teórico

Los diagnósticos organizaciones permiten conocer y reconocer el estado actual de una empresa. Para este proyecto se utilizarán diferentes herramientas de análisis organizacionales como DOFA con los que se pretende identificar las pro y contras que posee la empresa ZULUAGA y SOTO S.A.S. También se tendrá en cuenta lo propuesto Lawrence y Lorsch y la matriz de Porter.

Al realizar diagnósticos se permite además de tener una visión actual de la empresa, realizar posibles reestructuraciones que permitan lograr los objetivos y metas de la organización. Así mismo, la comunicación dentro y fuera de la empresa mejora y se refleja en las utilidades de la organización, clima organizacional y satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta que este proyecto busca mejorar el área de marketing y comercial de la empresa ZULUAGA y SOTO S.A.S a través de un plan de direccionamiento estratégico, se tendrá en cuenta la postura de diferentes autores, herramientas y estrategias en aras de garantizar un diseño adecuado para la necesidad de la empresa.

#### 5.1.1. Matriz de las cinco fuerzas de Porter

La matriz de Porter permite además de aplicar estrategias para la organización, conocer puntos de su competencia en cuanto a: Amenaza de los nuevos competidores, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores, Amenaza de productos o servicios sustitutos y Rivalidad existente entre competidores de la industria<sup>1</sup>. Esta matriz es la más utilizada para

---

<sup>1</sup> PORTER, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

evaluar que tan competitiva son las empresas. Para esto, realiza una serie de pasos con los que se permite identificar las oportunidades que se presenta en el mercado y cómo aprovecharlas al igual que permite mitigar las amenazas.

El autor propone que su matriz debe ser realizada pensando en cinco factores primarios. Baena et al., menciona que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”<sup>2</sup>.

#### 5.1.2. Análisis interno y externo en una empresa

Para la realización de este proyecto es necesario realizar un diagnóstico que permita tener claridad sobre las posibles falencias tanto internas como externas de una empresa. Para esto se utilizará las matrices MEFE y MEFI con las que se permite conocer por un lado Factores económicos, Factores políticos, Factores sociales, Factores tecnológicos, Factores geográficos, según Serna – Gómez<sup>3</sup>, de la empresa y, por el otro, identificar las debilidades y fortalezas de la empresa con la matriz MEFI.

#### 5.1.3. Matriz DOFA

La matriz DOFA permite conocer a profundidad y el estado actual de la empresa al evidenciar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con esto se logra

---

<sup>2</sup> BAENA, E.; JAIRO SÁNCHEZ, J.; MONTOYA SUÁREZ, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Revista Scientia Et Technica*(23). Obtenido de <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385/4397>

<sup>3</sup> SERNA-GÓMEZ, H. (s.f.). *gerest.es.tl*. Recuperado el 21 de 02 de 2022, de [gerest.es.tl](https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm): <https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

tener una visión global de la empresa. Esta se realiza teniendo en cuenta los resultados de las matrices MEFE y MEFI. La aplicación de este tipo de matriz es ideal para poder diseñar estrategias que impacten en la empresa, según Serna - Gómez<sup>4</sup>, al aplicar este tipo de herramientas se debe tener en cuenta que el resultado está enfocado en analizar cada área y así conocer la diferencia entre las empresas, los autores agregan que se debe tener en cuenta que la DOFA analiza en diferentes dimensiones y pretende resolver inquietudes del estado de la empresa, por ello, significa F (fortalezas internas), O (oportunidades externas), D (debilidades internas) y A (amenazas externas) ya que estos permitirán que la empresa logre su objetivo. Esta herramienta permite al investigador ser un observador crítico de la situación de la empresa. Lo que permite la neutralidad e identificar las condiciones internas y externas de empresas para la toma de decisiones estratégicas.

Con estos diagnósticos organizacionales se logra generar ideas con métodos y acciones que permiten aplicar las estrategias adecuadas para optimizar la estructura de las empresas.

#### 5.1.4. Plan de direccionamiento estratégico

Según Camacho, el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección"<sup>5</sup>. En otras palabras, el direccionamiento va más allá de la planificación tradicional ya que brinda herramientas gerenciales para que estén preparados para los cambios que afronte la entidad. A su vez, Aguilera cita a Thompson y Strickland al definirla como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y

---

<sup>4</sup> SERNA-GÓMEZ, H. (s.f.). gerest.es.tl. Recuperado el 21 de 02 de 2022, de gerest.es.tl: <https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

<sup>5</sup> CAMACHO, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud, 21(2). Obtenido de <https://oes.org.co/download/direccionamiento-estrategico-analisis-de-una-herramienta-poderosa/>

formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”<sup>6</sup>.

El direccionamiento estratégico permite crear un valor agregado a la empresa con el cual logra diferenciarse de sus competidores al tener presente las soluciones a sus posibles futuras falencias organizativas. Ante esto, la autora reflexiona al mencionar que el direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines.

#### 5.1.5. Importancia de la correcta aplicación del marketing

Las herramientas como el marketing permiten posicionar la marca, fidelizar clientes y ofertar los servicios de la empresa con los clientes. Si bien, el concepto del marketing ha variado conforme las décadas, su finalidad es la de apoyar a estructura empresarial en darse a conocer en el mercado al cual pertenece la empresa. Para Münch<sup>7</sup>, la mercadotecnia es una de las áreas funcionales de una empresa, con una participación clave dentro de la dirección, debido a que abarca todo el ciclo de ventas y distribución del producto. Teniendo en cuenta que la empresa en la que se realiza este proyecto no cuenta con un área de marketing, es vital estructura dentro de la organización para mejorar el posicionamiento de la organización y fidelizar clientes que permitan un incremento en las utilidades de la entidad.

Ante esto Monferrer<sup>8</sup>, plantea que debe tenerse en cuenta las dimensiones del marketing y la unión de estos. El autor, menciona que si bien el marketing se debe aplicar el estratégico el cual permite analizar el estado actual de la empresa y las

---

<sup>6</sup> AGUILERA CASTRO, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensam. gest.*(28). Recuperado el 11 de 3 de 2022, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>

<sup>7</sup> MÜNCH, L. (2006). *Fundamentos de Administración. CASOS Y PRÁCTICAS.* . México: Trillas.

<sup>8</sup> Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing.* España. Obtenido de <https://archive.org/details/2013FundamentosDeMarketing/page/n1/mode/2up>



aspiraciones de esta; es decir, a dónde y cómo quiere llegar, mientras que, el marketing operativo, permite utilizar las herramientas adecuadas para cumplir los objetivos por medio de la planeación, ejecución y control de las estrategias que se diseñen.

## **5.2. Marco Conceptual**

Clima organizacional: puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados<sup>9</sup>.

Estructura organizacional: Son las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos<sup>10</sup>.

Marketing: para Philip Kotler “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”.

Estrategias de Marketing: teniendo en cuenta que para Kotler es un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros<sup>11</sup>. Las estrategias de marketing permiten segmentar el mercado, definir el mercado meta y mejorar el posicionamiento de la entidad en el mercado.

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, I. (1999). “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”. Mc Graw Hill.

<sup>10</sup> HUTT, Gabriela y MARMIROLI, María Belen. (2010). *Estructura Organizacional*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf>

<sup>11</sup> KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. (2012). *Marketing management, 14ª edición por* (14 ed.). México: Pearson Educación de México. Obtenido de <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Direccionamiento estratégico: para Aguilera, el direccionamiento es un proceso que debe estar claro al momento de plantearse en la empresa para el cumplimiento de metas y propósitos<sup>12</sup>.

Diagnóstico estratégico: la aplicación de herramientas que permiten conocer el estado actual de la empresa tanto interno como externo es el primer paso para la creación de estrategias dentro de la organización. Para Dussán-Pulecio, estos diagnósticos “debe realizarse con soporte documental, de hechos y datos concretos de la empresa”<sup>13</sup>.

MEFI: la herramienta interna utilizada en las empresas para conocer las debilidades y fortalezas de cada área para así solucionar las posibles falencias.

MEFE: herramienta utilizada para evaluar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en su entorno.

DOFA: herramienta de diagnóstico que permite conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una empresa teniendo en cuenta los resultados de diagnósticos previos como MEFE y MEFI.

---

<sup>12</sup> AGUILERA CASTRO, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensam. gest.*(28). Recuperado el 11 de 3 de 2022, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>

<sup>13</sup> Dussán-Pulecio, C. y Serna-Gómez, H. (2017). *Planeación estratégica para Mipymes*. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi:<https://doi.org/10.16925/greylit.2085>

### 5.3. Marco Geográfico

La empresa *ZULUAGA y SOTO S.A.S* tiene supermercados habilitados en las siguientes ciudades:

*Tabla 1 Sucursales De La Empresa Zuluaga Y Soto S.A.S*

Desc. sucursal	Desc. ciudad	Direccion1	Teléfono
SUPERMERCADO AL DIA SANTA HELENITA	BOGOTA D.C.	CR 77 A 68 B 26	25215 59
SUPERMERCADO AL DIA LA ESMERALDA	ZIPAQUIRA	CR 10 14 27	85274 65
SUPERMERCADO AL DIA VILLAS DE GRANADA	BOGOTA D.C.	CL 80 114 43	74709 81
SUPERMERCADO AL DIA FONTIBON	BOGOTA D.C.	CR 100 23 64	29875 97
SUPERMERCADO AL DIA VERBENAL	BOGOTA D.C.	CR 8 C 185 B 83	47744 00
SUPERMERCADO AL DIA SOACHA COMPARTIR	SOACHA	CL 18 SUR 9 F 06	73156 59

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.3.1. Datos Geográficos

Bogotá es la capital más grande de Colombia, su extensión es de 350km<sup>2</sup>, y una densidad de población de 7.181 millones.

14

#### 5.3.2. Límites de la ciudad

Bogotá limita al sur con los Departamentos del Meta, Huila, y al Norte con el municipio de Chía, al oeste con el Río Bogotá y los municipios

---

<sup>14</sup> Alcaldía de Bogotá: (2021) obtenido de <https://www.sogeocol.edu.co/documentos/cuencap7.pdf>

de Arbeláez, Cabrera, Cota, Funza, Mosquera, Pasca, San Bernardo, Sibaté, Soacha y Venecia del departamento de Cundinamarca.<sup>15</sup>

### 5.3.3. Vías de comunicación

Nombre	Nomenclatura Principal	Nombre	Nomenclatura Principal	Nombre	Nomenclatura Principal	Nombre	Nomenclatura Principal
Avenida la Victoria	KR 3 Este	Avenida del Congreso Eucarístico	KR 68	Avenida de las Orquídeas	CL 161	Avenida Jorge Eliecer Gaitán (Avenida Eldorado)	CL 26
Avenida Patricio Samper Gnecco (Avenida Circunvalar)	KR 1	Avenida de la Constitución (Av. Rojas)	KR 70	Avenida la Sirena	CL 153	Avenida de la Esperanza	CL 24
Avenida Carrera 3	KR 3	Avenida Low Murta	KR 72	Avenida de las Mercedes	CL 153	Avenida Luis Carlos Galán (Av. de la Esperanza)	CL 24
Avenida Alberto Lleras Camargo	KR 7	Avenida Boyacá	KR 72	Avenida Cedritos	CL 147	Avenida de las Américas	CL 23 CL 9 CL 6
Avenida Laureano Gómez	KR 9	Avenida Federico Lleras	KR 72	Avenida Suba	CL 145	Avenida Jiménez	CL 22

<sup>15</sup> BOGOTÁ (Distrito Capital): (2021) obtenido de

(Avenida Ferrocarril del Norte)							KR 2A
							CL 13
Avenida Fernando Mazuera	KR 10	Avenida Poporo Quimbaya	KR 78B	Avenida Camino del Prado	CL 138	Avenida Ferrocarril	CL 22
Avenida Germán Arciniegas	KR 11	Avenida Agoberto Mejía Cifuentes	KR 80	Avenida Contador	CL 134	Avenida Ciudad de Lima	CL 19 TV 39 bis A
Avenida Tunjuelito	KR 13F	Avenida San Bernardino	KR 80J	Avenida Iberia	CL 134	Avenida Industrial	CL 19
Avenida Jorge Uribe Botero	KR 15	Avenida Guayacanes (Avenida Tintal)	KR 89	Avenida el Tabor	CL 132	Avenida Puente Aranda	CL 17
Avenida Paseo del Country	KR 15	Avenida el Rincón	KR 91	Avenida Rodrigo Lara Bonilla	CL 127	Avenida del Centenario	CL 13 CL 17 DG 16
Avenida Pasquilla	KR 17A	Avenida Fontibón	KR 97	Avenida Callejas	CL 127	Avenida Colón	CL 13
Avenida Mariscal Sucre	KR 24	Avenida Ciudad de Cali	KR 86	Avenida Pepe Sierra	CL 116	Avenida Guayacanes (Avenida Alsacia)	CL 12
Avenida Santa Bárbara	KR 19	Avenida Bolivia	KR 104	Avenida Carlos Lleras Restrepo	CL 100	Avenida Castilla	CL 8
Avenida Caracas	KR 14	Avenida Gonzalo Ariza	KR 110	Avenida España	CL 100	Avenida José Asunción Silva	CL 7
Avenida Colombia	KR 24	Avenida Santa Fe	KR 112	Avenida Alejandro Obregón	CL 92	Avenida de los Comuneros	CL 6 KR 9A
Avenida General Santander	KR 27	Avenida el Cortijo	KR 114	Avenida Morisca	CL 90	Avenida Manuel Cepeda Vargas	CL 3 DG 3 CL 6

Avenida Ciudad de Quito (Carrera 30/NQS)	KR 30	Avenida Versalles	KR 116	Avenida Calle 85	CL 85	Avenida Ciudad Montes	CL 3
Avenida Jorge Gaitán Cortés		KR 30	Avenida Longitudinal de Occidente	KR 96	Avenida Medellín	CL 80	Avenida de la Hortúa
Avenida Cundinamarca	KR 36	Avenida del TAM	KR 129	Avenida Chile (Calle 68)	CL 72	Avenida Fucha	CL 11 Sur CL 8 Sur
Avenida Ferrocarril del Sur	KR 39	Avenida Guaymaral	CL 235	Avenida Gabriel Andrade	CL 68	Avenida Primero de Mayo	CL 22 Sur CL 26 Sur CL 55 Sur
Avenida Pedro León Trabuchy	KR 40	Avenida los Arrayanes	CL 209	Avenida del Salitre	CL 66A	Avenida Quiroga	CL 36 Sur
Avenida Paseo de los Libertadores (Autopista Norte)	KR 45	Avenida el Polo	CL 200	Avenida José Celestino Mutis	CL 63	Avenida Ciudad de Villavicencio	CL 36L Sur
							DG 44 Sur
							CL 43 Sur
Avenida Alfredo Bateman (Avenida Suba)	TV 60	Avenida Tibabita	CL 191	Avenida de las Palmas	CL 57	Avenida de los Muiscas	DG 38 Sur
Avenida Batallón Caldas	KR 50	Avenida San Antonio	CL 183	Avenida Pablo VI	CL 53	Avenida Santa Lucía	CL 44 Sur
Avenida Córdoba	KR 55	Avenida Cota	CL 170	Avenida Francisco Miranda	CL 45	Avenida del Sur (Autopista Sur)	CL 45A Sur CL 57R Sur
Avenida las Villas	KR 58	Avenida San Juan Bosco	CL 170	Avenida Monseñor Josemaría Escrivá	DG 40A	Avenida la Guacamaya	CL 48 Sur

Avenida de la Esmeralda	KR 60	Avenida San José	CL 170	Avenida Teusaquillo	CL 34	Avenida Bosa	CL 59 Sur
-------------------------------	-------	---------------------	--------	------------------------	-------	-----------------	--------------

## 6. DISEÑO METODOLOGICO

### 6.1. Tipo de investigación

En el proyecto se utilizaran una serie de técnicas y procesos con el único objetivo de recoger información, clasificarla y validar los datos provenientes del día a día de las operaciones, esta investigación será del tipo exploratorio y descriptivo según guía de trabajo de grado y se apoya en técnicas de recolección de datos de manera cuantitativa que se permiten identificar la aceptación por parte de la comunidad objeto del presente estudio, luego se aplica la formula muestral para segmentar la población en un mercado objetivo y utilizar los métodos de obtención de la información.

### 6.2. Caracterización de la población objeto de estudio

#### 6.2.1. Universo y población

*Tabla 2 Universo de la población*

<b>GRUPO OBJETIVO:</b> Administrativos Trabajadores (36 empleados) Clientes (base de datos con los más frecuentes)	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Descriptiva
<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN:</b> Cuantitativa y cuantitativa, recolección de datos, herramientas estadísticas, numéricas y de las TICS para conseguir la información.	<b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN:</b> Mixta
<b>UNIVERSO:</b> Clientes internos y externos de la empresa ZULUAGA Y SOTO S.A.S de Bogotá - año 2022	<b>Encuesta</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Administrativos: las preguntas están dirigidas hacia la plataforma estratégica y el funcionamiento general.</li><li>• Empleados; Se centra en el clima organizacional y la per-sección individual del empleado sobre la empresa.</li><li>• Clientes: se centra en la percepción de la marca y del servicio de la organización</li></ul>



Fuente: elaboración Propia.

### 6.2.2. Muestra

**Tabla 3 muestra del universo**

MUESTRAS		
ADMINISTRATIVOS	EMPLEADOS	CLIENTES
Se aplicará a los administradores de la organización	Actualmente se cuenta con una planta de 36 empleados, razón por la cual se aplicará de manera virtual la muestra al 100% de los empleados de la organización.	se tomará la muestra de acuerdo con la información facilitada por la empresa de clientes más relevante de la base de datos de clientes de la empresa (120 clientes importantes) de los cuales se encuestará al 50% de ellos (60 clientes)

Fuente: Elaboración

### 6.2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas y recolección de datos son una parte fundamental para el desarrollo de la investigación, este proyecto es de tipo exploratorio, razón por la cual la técnica cualitativa a realizar será la encuesta tomada de manera digital y la observación directa de la organización ZULUAGA Y SOTO S.A.S utilizando como principio para la investigación las fuentes externas para el desarrollo del análisis.

Con base en lo anterior, para el procesamiento y análisis de la información recolectada por medio de las encuestas se utilizarán las tecnologías de la información para la captura de la información y la posterior tabulación de esta y generar gráficos. También la observación directa servirá como apoyo para la formulación de un diagnóstico inicial sobre la organización y poder identificar cual

es la dimensión organizacional utilizando herramientas de diagnóstico externo e interno como lo son las matrices FODA, MEFE, MEFI, IE.

## **7. PREDIAGNOSTICO**

ZULUAGA Y SOTO S.A.S fue fundado en 1985 por dos soñadores expertos en el negocio de distribución y comercialización de productos de consumo masivo, Luis Efrén Soto y Wilmar Zuluaga.

El primer negocio llamado “Almacén Jaramillo” en el barrio Restrepo inicio operaciones con 4 personas, debido al éxito del negocio se trasladaron al Barrio Carvajal, la ruta del crecimiento nunca se detuvo por lo cual fue necesario pensar en grande y de la mano de sus hijos Martín Soto y Mario Zuluaga iniciaron la construcción de lo que hoy es una de las bodegas más tecnificadas, seguras y ordenadas del país.

A partir del 2014 “almacén Jaramillo” desaparece para darle paso a “Almacenes AL DIA” y centrarse en el sector del retail y consumo masivo. La compañía cuenta actualmente con 36 empleados y no cuenta con una plataforma estratégica bien definida.

## 8. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

En el marco de planteamiento estratégico propuesto a la empresa ZULUAGA Y SOTO S.A.S en la ciudad de Bogotá, se determinó para el cumplimiento de los objetivos específicos el uso de 6 matrices específicas enfocada a determinar el posicionamiento de la organización dentro de la industria de minimercados en Bogotá (matriz POAM, MPC, 5 FUERZAS DE PORTER, DOFA, MEFE, MEFI , EI). Eventualmente se definirá si en la etapa actual de la empresa ZULUAGA Y SOTO S.A.S., tiene posibilidades de competir tanto directamente como indirectamente con otras empresas, así mismo, la implementación de la herramienta DOFA, diseñada para encontrar la estrategia que unifica las tendencias del medio, las oportunidades presentes en el ambiente y las amenazas posibles que enfrenta la organización, las capacidades internas, sus fortalezas y debilidades a nivel interno serán aplicadas.

### 8.1. MATRIZ POAM

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Entorno (POAM) es un método para identificar y evaluar amenazas y oportunidades potenciales para una organización. La decisión de utilizar esta herramienta se debió al entorno agresivo en el sector de los pequeños supermercados, a menudo, una amenaza constante para la empresa. En este sentido, es conveniente identificar y evaluar estas situaciones para anticipar ciertas acciones a tomar.

*Tabla 4 Matriz POAM*

ENTORNOS	VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO		
		ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Entorno económico</b>	Inestabilidad económica del país			x		X		

	Tasa de interés			x		X		
	Tasa de cambio				x			X
	PIB				x		X	
	Crecimiento de la industria	x				X		
	Inflación			x		X		
	Impuestos			x		X		
	Créditos hipotecarios				x			X
	TLC				x			X
	Tamaño del mercado		x				X	
	Salario mínimo		x			X		
	Ingreso per cápita		x			X		
<b>Entorno político</b>	Política del país				x	X		
	Renovación de mandatos públicos			x		X		
	Credibilidad en instituciones del estado				x			X
	Leyes de protección al medio ambiente				x			X
	Gasto publico				x			X
	Exenciones tributarias	x				X		
	Ley laboral	x				X		
	Seguridad social y parafiscales	x				X		
	Ley tributaria				x	X		
	Plan de ordenamiento territorial				x			X
	Subsidios	x						X
	Plan de desarrollo		x					X
	Seguridad social y democrática instaurada por el gobierno					x	X	
	Legislación del gobierno para proteger el sector	x					X	
<b>Entorno social</b>	Auge en vivienda urbana	x				X		
	Generación de empleo	x				X		
	Liderar proyectos innovadores con impacto social	x				X		
	Empleos formales y dignos	x				X		
	Cultura del ahorro	x				X		
	Estilo de vida			x		X		

	Desarrollo de la ciudad	x					X	
	Paz social	x				X		
	Programas sociales				x			X
	Problemas de orden publico				x			X
<b>Entorno tecnológico</b>	Telecomunicaciones	x				X		
	Automatización de los procesos		x			X		
	Facilidad de acceso a la tecnología	x				X		
	Globalización de la información	x				X		
	Disponibilidad de software	x				X		
	Disponibilidad de materiales	x				X		
	Disponibilidad de maquinaria	x				X		
	Velocidad en el desarrollo tecnológico	x				X		
<b>Entorno competitivo</b>	Nuevos competidores			x		X		
	Alianzas estratégicas	x				X		
	Aumento de las bases de clientes potenciales	x				X		
	Inversión extranjera en el sector			x		X		
<b>Entorno geográfico</b>	Localización geográfica	x				X		
	Contaminación			x		X		

Fuente: elaboración propia

#### 8.1.1. Análisis POAM

La empresa se ve amenazada y con gran impacto por las regulaciones y la situación inflacionaria del país, se mueve en una industria que esta inundada de nuevos competidores, la empresa no trabaja en la cultura organizacional, razón por la cual el estilo de vida y las proyecciones de sus colaboradores no van de la mano de los objetivos estratégicos y en general de la visión de la compañía, ocasionando a largo plazo la renuncia y un ciclo de rotación más alto, por otro lado, la empresa tiene enormes oportunidades para sobre salir, en el medio externo, los subsidios y la protección de la industria garantizan un mercado y la actualización de sus área de productos, con mejoras tecnológicas en equipos y software podrían entregar una mejora y un coste de oportunidad en ahorro de personal. Las construcciones en

constante cambio y ampliación suponen un aumento de la demanda potencial de la zona de afectación del minimercado ya que concentra mayor población sin ampliar su cobertura y significa una oportunidad de captar mayores clientes dentro del establecimiento.

## 8.2. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Para Rialb, el objetivo principal de la implementación de la matriz debe ser la identificación de los competidores más fuertes, así como los factores clave individuales, en relación con una muestra de la posición estratégica de la organización.<sup>16</sup>

**Tabla 5 Matriz de perfil competitivo**

Matriz de perfil competitivo (calificación 1= muy malo, 2= malo,3=regular4= bueno, 5= muy bueno)									
	AI DIA (ZULUAGA Y SOTO)			LOS BUCAROS		SUPER MERCADOS CASH		SUPERMERCADO EL LIDER	
	PE SO	CALI FICACIÓN	PESO POND ERAD O	CALI FICACIÓN	PESO POND ERAD O	CALIFI CACIÓN	PESO POND ERAD O	CALIFI CACIÓN	PESO POND ERAD O
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO									
Participación en el mercado	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.6	4	0.8
Competitividad de precios	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Posición financiera	0.4	2	0.8	2	0.8	4	1.6	4	1.6

<sup>16</sup> Rialb. A;(2003); Principios y diagnóstico de estrategia empresarial. Universidad de Barcelona Virtual

Calidad del producto	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Lealtad al cliente	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3
<b>TOTAL</b>	1.0		2.8		2.4		3.5		3.7

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.1. Análisis MPC

A través de esta metodología se identifica la posición de la organización frente a los demás competidores, dando como resultado una puntuación de 2.8 ubicándose en el medio en comparación con la competencia directa, esto le da posibilidades de crecimiento dentro del negocio de los minimercados, su debilidad principal radica quizás en la juventud de la empresa misma respecto a las otras y una mejor negociación que la ubique en una posición más competitiva, también ven como una imposibilidad de crecimiento el apalancamiento financiero debido a un problema con el flujo de caja momentáneo producto de obligaciones adquiridas.

### 8.3. Matriz de las cinco fuerzas de Porter

La matriz de las cinco fuerzas de Porter permite identificar el grado de competencia que existe en la industria y realizar un análisis externo que sirve de sustento para la formulación de estrategias que permitan el aprovechamiento de las oportunidades y resolver las amenazas presentes.

**Tabla 6 Matriz de las cinco fuerzas de Porter**

calificaciones A= ALTA M= MEDIA B=BAJA						
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	PERCEPCION			IMPACTO		
	B	M	A	B	M	A
Concentración de clientes.			X			X
Volumen de compra.			X			X



Diferenciación.		X				X
Información acerca del proveedor.			X			X
Identificación de la marca.		X				X
<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>						
Curva de experiencia.			X			X
Requisitos de capital.			X			X
Acceso a insumos.			X			X
Identificación de marca.		X				X
Acciones del Gobierno	X					X
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>						
negociación de precios			X			X
rotación de producto			X			X
periodo de pagos			X			X
<b>AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS</b>						
Disponibilidad de sustitutos.			X			X
Rendimiento y calidad comparada.		X				X
Costo de cambio para el cliente.	X					X
Costes de cambiar para el comprador.	X					X
Propensión del comprador a cambiar.	X					X
<b>LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>						

Diversidad de los competidores.			X			X
Costos fijos elevados.			X		X	
Costo de cambio.	X					X
Grupos empresariales.			X			X
Barreras a la salida	X			X		

Fuente: elaboración propia

### 8.3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A través del análisis hecho por la matriz de las cinco fuerzas de Porter se evidencia un entorno agresivo, con facilidad de competencia, con pequeños y grandes competidores que tienen acceso a los productos y que evitan la correcta concentración de los clientes en la zona dejando ver una falla en su diferenciación y su apelación a los branding lovers para construir una cultura acerca de los supermercados AL DIA. para disminuir la pérdida de clientes y construir nuevas barreras de entrada es necesario construir estrategias de diversificación de las alianzas estratégicas y de la imagen del negocio.

### 8.4. Matriz de vulnerabilidad

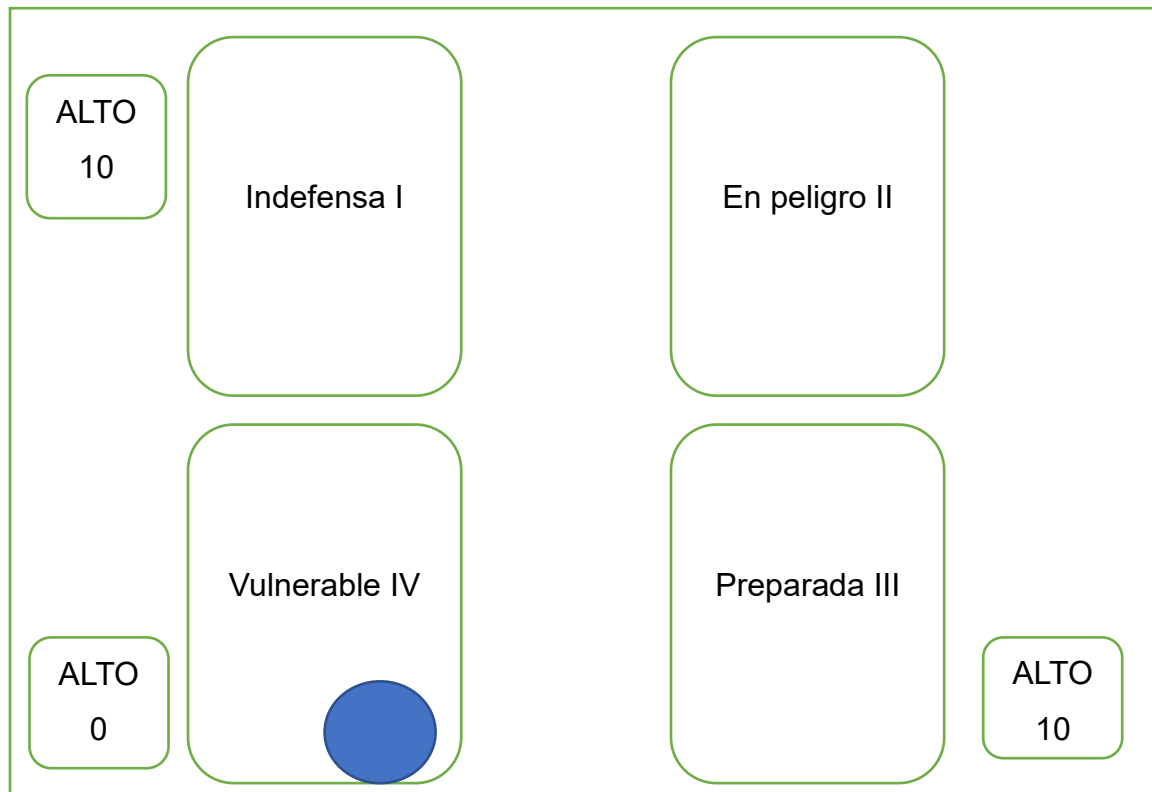
**Tabla 7 Matriz de vulnerabilidad**

Niveles de medición Impacto = 0 a 10, Probabilidad = 0 a 1, Reacción = 0 a 10						
Puntal	Amenaza	Consecuencia	impacto	Probabilidad	Reacción	Grado de vulnerabilidad
Apalancamiento de capital para afrontar la demanda y cumplirla	no existe seguimiento a la plataforma estratégica o existe una falta de comunicación	problemas de ejecución y consecución de logros de la organización	8	60%	3	IV

Ausencia de personal para la ejecución de las actividades del personal en las operaciones diarias	Falta de mano de obra y de una correcta planificación de horarios para el desarrollo normal de la operación	traumatismo en la ejecución servicio	9	30%	4	III
Planeación para la toma de decisiones	Direccionamiento empírico de la organización sin tener en cuenta la planeación	Amenaza de funcionamiento de la organización	7	90%	4	IV
Cultura de branding lovers y satisfacción del cliente	Incumplimiento de las estrategias de captación y retención de clientes	pérdida de cuota de mercado en la zona	8	20%	8	III

Fuente: elaboración propia

**Ilustración 1** Grafica de matriz de vulnerabilidad



Fuente: Elaboración propia

#### 8.4.1. Análisis matriz de vulnerabilidad

En la matriz de vulnerabilidad es de primera necesidad atender a las necesidades y señales de amenazas que tienen a ZULUAGA Y SOTO S.A.S. en el cuadrante de vulnerable y que implica que existen falencias en el desarrollo de las actividades al interior del negocio, es necesario el desarrollo e implementación de estrategias organizacionales para el proceso empresarial y cambiar el resultado de manera favorable.

#### 8.5. Matriz MEFE

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite comprimir, filtrar y analizar la información más relevante en materia económica, demográfica, política, social, ambiental, cultural, gubernamental, tecnológico, jurídico y competitivo.

**Tabla 8** Matriz evaluación factores externos (MEFE)

<b>Título de la Matriz</b>	Matriz de Evaluación de los Factores Externos
<b>Objetivo</b>	Determinar y evaluar la información del entorno para definir los factores de mayor relevancia para la toma de decisiones.

	<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>	Crecimiento de la industria	8,0%	4	0,32
	Legislación del gobierno para proteger el sector	5,0%	2	0,1
	Auge en vivienda urbana	5,0%	2	0,1
	Generación de empleo	7,0%	4	0,28
	Cultura del ahorro	6,0%	3	0,18
	Desarrollo de la banca de inversiones	4,0%	3	0,12
	Telecomunicaciones	5,0%	2	0,1
	Facilidad de acceso a la tecnología	5,0%	2	0,1
	Globalización de la información	5,0%	3	0,15
	Disponibilidad de software	5,0%	4	0,2
<b>Amenazas</b>	Inestabilidad económica del país	7,0%	4	0,28
	Tasas de interés altas	10,0%	2	0,2
	empresas competidoras con precios bajos	10,0%	2	0,2
	aumento del precio de las materias primas	8,0%	2	0,16
	Rotación de Personal	2,0%	2	0,04
	Incremento índice delincuencia	8,0%	1	0,08
		0,0%		0
		0,0%		0
		0,0%		0
	<b>incremento de migrantes de países vecinos</b>	0,0%		0
	<b>Total</b>	<b>100,0%</b>		<b>2,61</b>

Fuente: Elaboración propia

### 8.6. Matriz MEFI

La matriz de evaluación de fortalezas internas permite desarrollar estrategias, resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio y proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

**Tabla 9 Matriz MEFI**

<b>Objetivo</b>	Determinar y evaluar la información interna para definir los factores de mayor relevancia para la toma de decisiones.
-----------------	---

	<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>	Ubicación	10,0%	1	0,1
	equipo de trabajo	15,0%	4	0,6
	Herramienta de trabajo	7,0%	4	0,28
	Facilidades de pago	5,0%	4	0,2
	Convenios	20,0%	4	0,8
		0,0%	1	0
		0,0%		0
		0,0%		0
		0,0%		0
		0,0%		0
<b>Debilidades</b>	las oficinas no están en un lugar estratégico	5,0%	1	0,05
	no tiene presencia digital	2,0%	1	0,02
	no usa internet como estrategia empresarial	5,0%	2	0,1
	no está constituida como persona jurídica	10,0%	3	0,3
	falta de estructura organizacional	25,0%	2	0,5
	flujo de caja inconstante	6,0%	2	0,12
		0,0%		0
		0,0%		0
		0,0%		0
	<b>acceso a capital cuando se requiere</b>	0,0%		0
<b>Total</b>		<b>110,0%</b>		<b>3,07</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 8.6.1. Análisis matriz MEFI

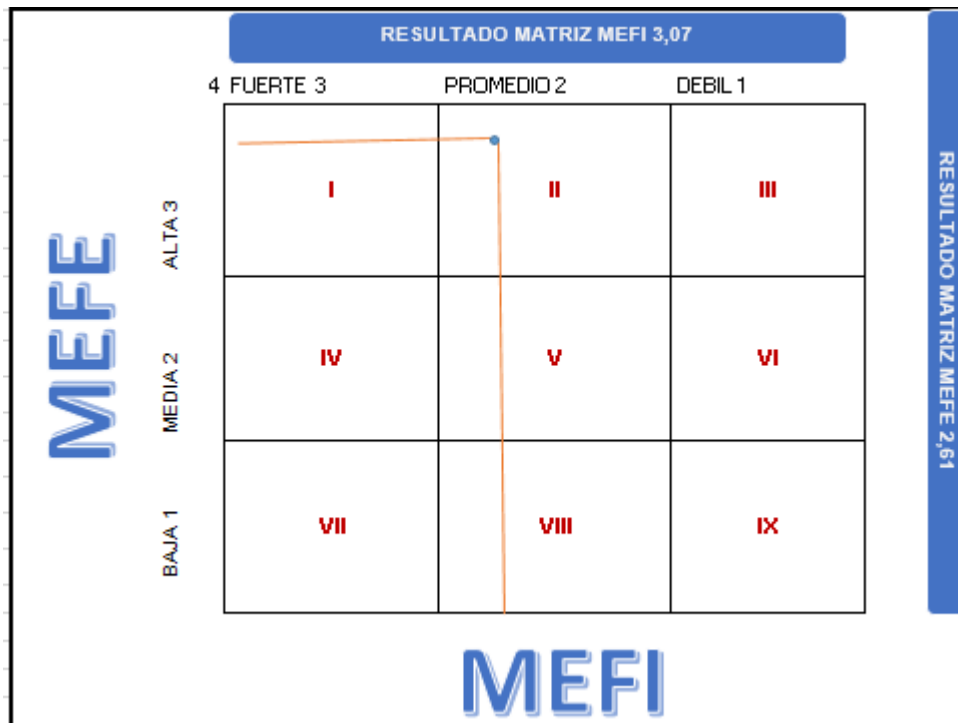
El valor ponderado es de 3,07, razón por la cual la organización tiene tendencias a sus fortalezas y oportunidades y no a sus debilidades internas, es un buen síntoma para entender el funcionamiento de la empresa.

### 8.6.1. Análisis de matriz MEFE

El resultado de la evaluación y ponderación de la matriz MEFE dio como resultado 2.24, y poniendo a ZULUAGA Y SOTO S.A.S. y sus minimercados “AL DIA” por debajo de 2.5 y arrojando como resultado que la organización tiene propensión al riesgo y a las deficiencias y se debe en gran parte a una falla en la comunicación que no traduce de manera efectiva las indicaciones de las estrategias impuestas por la organización y la falta de barreras de ingreso, conducen a una improductividad dentro de la organización.

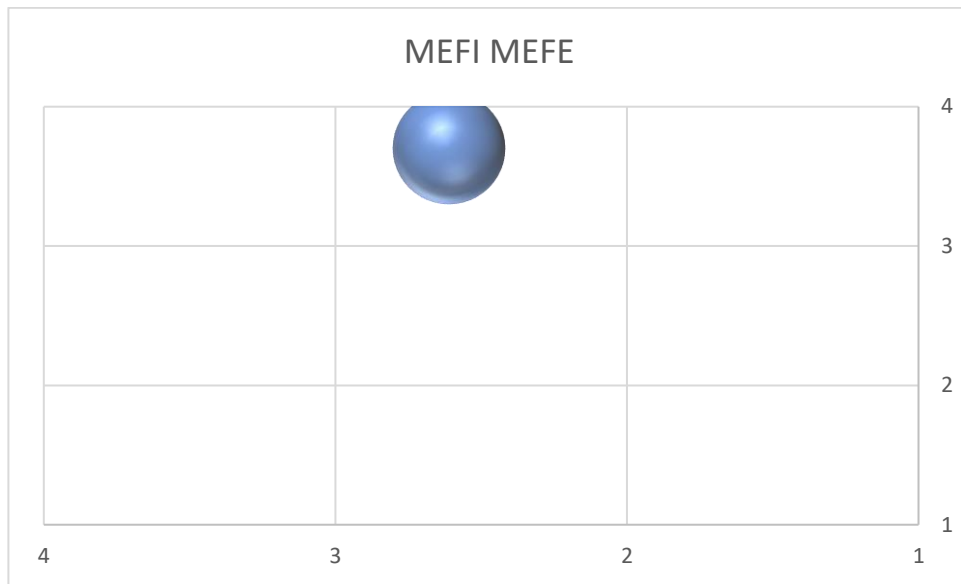
### 8.7. Matriz IE

*Ilustración 2 MATRIZ IE*



Fuente: elaboración propia.

*Ilustración 3 Grafica IE*



Fuente: Elaboración propia.

La matriz IE arroja un escenario de crecimiento y construcciones, que invita a tomar una postura estratégica que permita adoptar una postura de comunicaciones y de mercadeo para mejorar la marca. Promedio 2 crecer.

### 8.8. Conclusiones del diagnóstico

A la luz de los análisis expuestos por los resultados dados por las matrices, es necesario adoptar medidas de carácter inmediato por parte de la gerencia, de igual manera dentro de un análisis más holístico, las herramientas utilizadas para el diagnóstico de ZULUAGA Y SOTO S.A.S. deja ver una presencia de marca y recordación de esta muy superflua dentro del mercado de minimercados. En un mercado como el sector retail y de consumo, donde los ingresos y clientes son los únicos que generan el 100% de los ingresos mensuales y anuales, pone en evidente peligro que, por falta de comunicación y planeación del recurso humano, la empresa este perdiendo participación de mercado y no tenga posibilidades de un crecimiento más sólido y eficiente, manteniendo una saludable curva de crecimiento.



Es de gran importancia generar alianzas estratégicas para conseguir una mejor posición o igualar la actual y conducir a una mejor facturación por parte de la organización, sin mencionar que a la par que se construyen nuevas alianzas comerciales se está construyendo nuevas negociaciones con clientes aliados confiables que garanticen la salida de todos los productos que llegan en una rotación óptima del inventario; esto es decisivo porque tiene la fortaleza definitoria de una estructura logística que atiende requerimientos especiales, sin embargo, es importante buscar ampliar el número de clientes, ya sea en el mismo sector retail, o incursionar en otros rubros de la economía nacional.

Con base en lo anterior a nivel externo es necesario proponer estrategias que garanticen la presencia del sector de almacenes “AL DIA” de la organización ZULUAGA Y SOTO S.A.S que permitan disminuir y aliviar las presiones de la competencia de manera directa o indirecta.

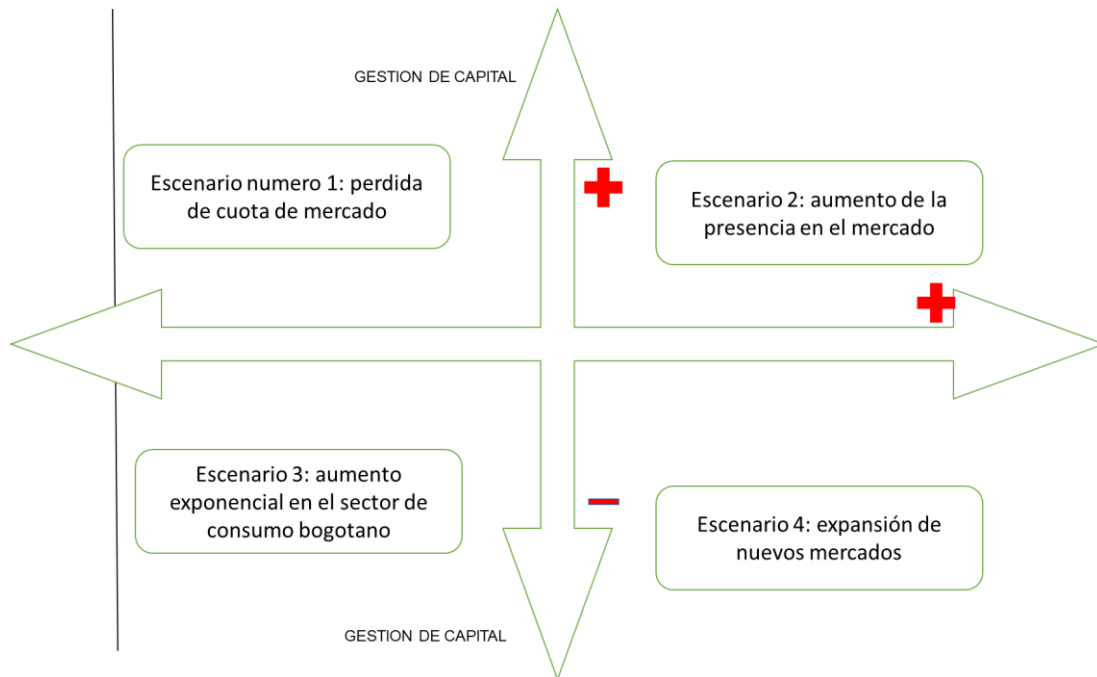
Con base en la matriz de perfil competitivo (MPC) se concluye que la posición en el mercado dentro de la zona es media, con una puntuación de 2.8 pero bordeando el nivel mínimo seguida de la puntuación mínima de 2.4 del minimercado Los Búcaros, evidenciando una oportunidad de mejora en las estrategias comerciales y de retención de personal para incrementar o segmentar la población objetivo de la empresa. A través de alianzas estratégicas con proveedores y convenios que incluyan cláusulas de exclusividad geográfica para limitar o dificultar el acceso a buenos precios por parte de la competencia.

***Tabla 10 Variables estratégicas futuras***

VARIABLES ESTRATEGICAS	DIRECCIONAMIENTO DEL FUTURO
presupuesto disponible para la ejecución de variables en el momento que se requiera	GESTION DE RECURSOS DE CAPITAL
disponibilidad de recursos internos	
Inversión de capital a través de apalancamiento de la inversión para satisfacer la demanda	
manual de funciones y salarial según lo establece la norma	BUSQUEDA DE NUEVOS CONTRATOS
correcta evaluación de las actividades realizadas	
Orientación Empresarial	
fidelización y culto del cliente final	
identificación de la población de consumidores	
producto premium	
destrezas técnicas y de ventas	
ampliación del personal en el establecimiento	

Fuente: elaboración propia

**Ilustración 4 Cruz de ejes de Schwartz**



Fuente: elaboración propia

### **8.9. Escenarios propuestos**

Escenario número 1: “Perdida de mercado”:

La pérdida de influencia en el mercado de la industria de consumo es un escenario esperado ya que depende de un único tipo de cliente final, el que tiene el 100% de facturación garantizada, y además no existe diferenciación de marca de imagen corporativa dentro de la industria.

Escenario número 2: “aumento de la presencia en el mercado”

Aumentar la presencia en los mercados de consumo regionales y sectoriales. Considerar nuevas tarifas de producto con mejores retornos en el mismo sector

productivo o buscar nuevos clientes corporativos o pequeños distribuidores o clientes diversos en otras áreas de la economía nacional.

Escenario número 3: “Aumento exponencial del consumo en Bogotá”

Aumentar la presencia en los mercados de consumo regionales y sectoriales. Considerar nuevas tarifas de servicio con mejores retornos en el mismo sector productivo o buscar nuevos clientes corporativos o pequeños distribuidores o clientes diversos en otras áreas de la economía nacional.

Escenario número 4: “Expansión de nuevos mercados”

Apertura de nuevos mercados en sectores de Bogotá, esto implica tener un apalancamiento económico fuerte que mantenga la operación durante un año mientras se conoce la zona.

#### **8.10. Selección de propuesta**

El escenario propuesto y seleccionado es el número 2 “aumento de la presencia en el mercado”, que pretende incrementar la presencia de supermercados “AL DIA” dentro del mercado de consumo masivo y de supermercados mediante la segmentación y diversificación de los clientes a través de un portafolio exclusivo para distribuidores, esta inversión tiene un costo de dos millones y no compromete el flujo de caja actual.

A través del canal digital generalmente se empieza a diversificar la población objetivo o clientes final y se separa el consumidor directo y el consumidor que revende el producto y luego proceder a ofrecerle productos y un canal de distribución para asegurarnos un porcentaje de las ventas actuales de los revendedores. La implementación de la propuesta implica un riesgo en la medida en que requiere la conversión de personal o la creación de un departamento comercial de calle que aborde a los tenderos.

## 8.11. Formulación de estrategias

### 8.11.1. Matriz DOFA

Para Gómez<sup>17</sup> el análisis Dofa está construido para orientar al usuario hasta encontrar la estrategia que mejor conecte en medio de las tendencias del entorno, las oportunidades, amenazas y las fortalezas y debilidades de la organización para así definir estrategias y hacer uso de las fortalezas de manera oportuna aprovechando las oportunidades.

**Tabla 11 Matriz DOFA**

<b>DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Estructura salarial definida	problemas de flujo de caja
	departamentos definidos	no hay apalancamiento financiero independiente
	personal idóneo y con estudio	no existe el seguimiento de los procesos
	objetivos estratégicos definidos	no existe una identidad corporativa
	Ubicación de alta afluencia	no existe ADN corporativo
	Calidad de productos Excelente	falta de comunicación
	funciones definidas a nivel operativo	
	buena relación con proveedores	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
Aumento exponencial de la población circundante	Construcción de cargo de control interno para mantener la organización dentro de	1) gestión de mercadeo para la estimulación de las ventas cruzadas y 2) contratación de personal especializado en gestión
Buen flujo de clientes		

<sup>17</sup> Serna Gómez, Humberto; (2014); Gerencia Estratégica; Obtenido de: <https://es.slideshare.net/DemacoanContreras/libro-gerencia-estrategicahumbertosernagomez>



## **9. PLAN DE ACCION PARA LA EMPRESA “ZULUAGA Y SOTO S.A.S.” EN LA CIUDAD DE BOGOTA**

El propósito de un plan de acción es guiar a las organizaciones hacia su visión de corto plazo, lo que algunos autores como Luciana Silva definen como un proceso en el que una organización define su visión de largo plazo y los mecanismos para alcanzar esas visiones en base al análisis de las fortalezas, debilidades así como de las oportunidades y amenazas que toda empresa debe ejecutar, para que la planeación estratégica se vuelva importante para una empresa, los gerentes deben tener claro por qué existen, hacia dónde quieren ir y en qué se basa la base de cada acción.

Si bien la empresa demuestra fortalezas en el conocimiento del nicho de mercado y los servicios a los usuarios, este esfuerzo debe reflejarse en aplicaciones orientadas a la gestión y la organización y en el marco de las actividades de planificación estratégica.

Con base en lo anterior, se diseñará una propuesta de mejoramiento estratégico para la organización ZULUAGA Y SOTOS S.A.S como resultado del diagnóstico realizado previamente en el proyecto y cuyo objetivo fue la identificación de las oportunidades de mejora para su posterior solución.

Como resultado final se construye una nueva reformulación de la visión actual, con una visión estratégica nueva con miras hacia un crecimiento más amplio del que se goza actualmente. Como la finalidad del proyecto es proponer un plan sustentable, el plan de acción funciona como brújula hacia la construcción de nuevos puestos a través de los perfiles de cargo de carácter administrativo y estratégico para entregar una supervisión orientada a la calidad y a la objetividad cuando se requiera la toma de una decisión.

Con base en el diagnóstico realizado a ZULUAGA SOTO Y S.A.S, se propone diseñar un plan de estratégico para los periodos 2022-2042 a través de la

reorganización administrativa y los diseños de maniobras enfocadas en el acenso y expansión de la marca “ALDIA”.

A continuación, se propone a una nueva visión, mega, objetivos y principios corporativos:

**Tabla 12 Propuesta de reestructuración parcial de la plataforma estratégica**

MISION	Para el 2023, seremos expertos en soluciones integrales de comercio que impulsen de manera sostenible el bienestar de nuestros clientes, proveedores y accionistas
MEGA	ZULUAGA Y SOTO S.A.S para el 2023 impulsara nuevos nichos de mercado segmentando su mercado, generando un crecimiento empresarial del 30% orientado a nuevos tipos de clientes como restaurantes, pub, discotecas, bares, supermercados, tenderos y mayoristas, consiguiendo un crecimiento nacional y un fortalecimiento a nivel nacional
OBJETIVOS CORPORATIVOS	Priorizar el posicionamiento en el mercado de consumo masivo utilizando los más altos estándares
	ZULUAGA Y SOTO S.A.S. siempre perseguirán la mejora continua en la organización cuantificada en un 10% anual.
	buscar continuamente el fortalecimiento de la imagen corporativa, siempre cimentada en el capital humano y el know how del negocio.
	ZULUAGA Y SOTO S.A.S. Propiciarán programas orientados al bienestar de los colaboradores para que propicien la productividad y la eficiencia.



	ZULUAGA Y SOTO S.A.S. implementaran medidas de control interno que faciliten el seguimiento y control en los procesos a fin de mantener estable los procesos estratégicos y la consecución de los objetivos gerenciales.
PRINCIPIOS CORPORATIVOS	calidad
	compromiso
	respeto
	lealtad
	trabajo en equipo

Fuente: elaboración propia.

Se hace necesario proponer también para el mejoramiento de la actividad económica de la empresa ZULUAGA Y SOTO S.A.S. estrategias en aspectos tecnológicos, de mercadeo y de clientes, todo para contribuir a la ampliación de la segmentación y entregar nuevos puestos en la organización.

**Tabla 13 Matriz de resolución de estrategias**

No	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	LINEA ESTRATEGICA
1	Desarrollo del perfil de cargos directivo de control interno, enfocado en la dirección idónea, supervisión y control de los inventarios del minimercado para mantener y mejorar el desarrollo de las actividades organizacionales.	Requerir personal capacitado con formación de carácter gerencial en proyectos	Perspectiva del recurso humano

2	Fortalecer el Good Will y la recordación de marca dentro de la industria de minimercados	elaboración del perfil de cargos a nivel directivo, enfocado en la dirección idónea, en búsqueda de mejoras para el desarrollo de las actividades organizacionales.	Perspectiva de la empatía del cliente
3	segmentar y mantener una mayor presencia en los clientes corporativos	Incremento de los pedidos diarios entregados.	Perspectiva de la empatía del cliente
4	Gestionar apalancamiento financiero	Aumento del capital de trabajo.	Perspectiva financiera
5	Ejecución de programas de bienestar	Adecuación y organización de la política de bienestar del recurso humano	Perspectiva del talento humano
6	Adquisición de programa corporativo pensemos	mejora tecnológica para aplicar estrategia corporativa en todos los niveles incluyendo capacitaciones de nuevas directrices	Perspectiva control interno
7	Implementar e estimular la competitividad en el servicio al cliente	Aumento de la satisfacción del cliente	Perspectiva de la empatía del cliente
8	Apertura de nuevas opciones laborales, apoyadas en la nueva del postcovid	Articulación con programas locales de la cámara y comercio sobre comercio electrónico	Perspectiva del talento humano

Fuente: elaboración propia

**Tabla 14 Plan de acción recursos humanos**

Perspectiva: Recurso Humano								
Estrategia: Requerir personal capacitado con formación en ejecución y control de proyectos								
Objetivo Estratégico: contar con recurso humano disponible para el control interno y apoyo en la toma de decisiones gerenciales.								
Meta: Aumento de la productividad en un 20%								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Ejecución de perfil de cargo a nivel directivo, enfocado en la ejecución, vigilancia y control para la mejora continua de las actividades organizacionales	Establecer personal capacitado para la supervisión y ejecución de todas las áreas de la empresa y apoyar en la toma de decisiones	Programa de contratación de talentos con el perfil idóneo	Reclutamiento de cargos	plataformas de empleo .	Recursos humanos	7 meses	800,000	Control semanal al proceso
Proyecto Estratégico: contratación de perfil de cargo a nivel directivo, enfocado en la ejecución, vigilancia y control para la mejora continua de las actividades organizacionales								
Estrategia: Establecer personal capacitado para la supervisión y control de todas las dependencias para capacitar a las directivas y apoyar las decisiones estratégicas.								
Responsables: recursos humanos, junta de socios								
Actividades		Meta		Indicadores de Gestión			Periodicidad	

Requerir personal capacitado con formación en gerencia de proyectos	Optimización de todos los recursos de la empresa y supervisión de todos los procesos en cada una de las dependencias para proteger los recursos	$\{(Utilidad \text{ año } 2 - utilidad \text{ año } 1) * 100\} / utilidad \text{ año } 1$	Anual
---	---	---	-------

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 15 Plan de acción de marketing y publicidad**

Perspectiva: Marketing y publicidad								
Estrategia: Mejoramiento de la imagen de marca en el mercado.								
Objetivo Estratégico: Fortalecer la imagen en el sector de consumo frente a todos los mini mercados								
Meta: Incrementar la cuota de mercado.								
Proyectos	objetivo	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Vinculación a través de estrategias de marketing corporativas que demuestran en el crecimiento financiero y organizacional de la empresa.	Mejorar la imagen corporativa frente al cliente interno y externo	Programa de marketing y publicidad	evidenciar mediante piezas publicitarias y audiovisuales los avances y el proceso de la empresa a lo largo de su fundación.	videos y material audiovisual publicitario.	Empresa de producción audiovisual	12 meses	4 millones	Análisis del mercado y encuesta de satisfacción

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

**Tabla 16 seguimiento de plan de acción 2**

Proyecto Estratégico: Mejoramiento de la imagen de marca en el mercado.			
Estrategia: Mejoramiento de la imagen de marca en el mercado.			
Responsables: empresa audio visual, gerencia.			
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Vinculación a través de estrategias de marketing corporativas que demuestren el crecimiento financiero y organizacional de la empresa.	Mejorar la imagen corporativa frente al cliente interno y externo	# calificaciones positivas del servicio / # de entrevistados a compradores	Bimestral

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 17 plan de acciones numero 3**

Perspectiva: Operacional								
Estrategia: Incremento de pedidos y ventas diarias solicitadas.								
Objetivo Estratégico: Ampliar la presencia en los puntos de venta de clientes minoristas, discotecas, bares, pubs, restaurantes								
Meta: Incrementar los puntos operativos con los clientes.								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento

aumentar la presencia de los insumos en clientes jurídicos que permitan aumentar el número de pedidos al mercado	Incremento del flujo de pedidos a través de clientes con establecimientos	Operativo, comercial y Financiero	Presentar propuestas de promociones en un portafolio para el cliente con establecimientos.	propuestas de portafolios para distintos segmentos que cubran el comercio circundante al establecimiento	gerencia y empresa de publicidad	1 año	500 mil pesos	Análisis de los competidores directos, con respecto al portafolio de servicios
--	---	-----------------------------------	--	--	----------------------------------	-------	---------------	--

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 18 seguimiento del plan de acción 3**

Proyecto Estratégico: Ampliar la presencia en los puntos de venta de clientes minoristas, discotecas, bares, pubs, restaurantes			
Estrategia: Incremento de pedidos y ventas diarias solicitadas.			
Responsables: Gerencia y empresa de publicidad			
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Presentar propuestas de promociones en un portafolio para el cliente con establecimientos	Incrementar el flujo de pedidos a clientes con establecimientos de comercio	# de pedidos/ Total de establecimientos	TRIMESTRAL

Fuente: elaboración propia

**Tabla 19 Plan de acción 4**

Perspectiva: Financiera								
Estrategia: Aumento del capital de trabajo.								
Objetivo Estratégico: Gestionar apalancamiento financiero								
Meta: Fortalecimiento financiero								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Realizar solicitud a los socios de un préstamo, a los bancos a una tasa preferencial	Apalancamiento financiero	Financiero	solicitud a los socios para la implementación de las mejoras un préstamo, así mismo, una solicitud al banco sede de la cuenta corriente para un sobregiro	Balance de situación financiera, PyG, flujo de caja y flujo neto de caja proyectado, requerimientos documentales de las entidades financieras	representante legal, gerente, contador	6 meses	6000 00	Revisión semanal de planes de crédito en curso o aprobados

Fuente: elaboración propia

**Tabla 20 seguimiento al plan de acción 4**

Proyecto Estratégico: Realizar solicitud a los socios de un préstamo, a los bancos a una tasa preferencial
Estrategia: Aumento del capital de trabajo.
Responsables: representante legal, gerente, contador

Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
solicitud a los socios para la implementación de las mejoras un préstamo, así mismo una solicitud al banco sede de la cuenta corriente para un sobregiro	robustecer el musculo financiero	aprobación de préstamo	Semanal

Fuente: elaboración propia

**Tabla 21 Plan de acción 5**

Perspectiva: Talento Humano								
Estrategia: Adecuación y organización de la política de bienestar del recurso humano								
Objetivo Estratégico: Ejecución de programas de recursos humanos								
Meta: Mejoramiento de la productividad.								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Implementación de políticas de bienestar para el empleado	Incremento de la productividad operativa	Programa de recompensas por el servicio como metodología para	capacitaciones y vales de buen servicio que se entregan cuando se	talonarios personalizados de la empresa para la campaña y	recursos humanos, gerencia, y la línea de control interno	2 años	6'000.000	Análisis del plan de incentivos



		aumentar la calidad en la atención	reconocer el buen servicio y que son canjeables por cenas, comidas o salidas	capacitación	propuesta			
--	--	------------------------------------	--	--------------	-----------	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 22 seguimiento plan de acción 5**

Proyecto Estratégico: Implementación de políticas de bienestar para el empleado			
Estrategia: Adecuación y organización de la política de bienestar del recurso humano			
Responsables: Recursos Humanos, Gerencia			
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Capacitación de área del recurso humano para la dinámica a los puestos directivos y de supervisión	Acoplamiento del programa en todos los niveles jerárquicos	Producción / horas persona trabajadas	Trimestral
Vales de buen servicio que se entregan cuando se reconoce el buen servicio y que son canjeables por cenas, comidas o salidas	Mejoramiento de la productividad a través del bienestar de los colaboradores	Incentivos pagados / # total de empleados	trimestral

Fuente: elaboración propia

**Tabla 23 Plan de acción numero 6**

Perspectiva Tecnológica								
Estrategia: Adquisición de equipos tecnológicos, capacitación en los diversos niveles organizacionales de los nuevos procesos.								
Objetivo Estratégico: licencia de programa corporativo pensemos S.A.								
Meta: Aumentar el control de los procesos a través del software de balance score card								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Implementación de software de seguimiento y control de las operaciones a través del balance score card.	Aumento de los niveles de control en los procesos aplicados a las estrategias gerenciales	control interno y operativo	Adquirir un software especializado llamado pensemos S.A. y la capacitación del mismo al personal para registrar mediante plataformas los avances en las actividades para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	tablets en puntos estratégicos y computador central para el especialista en control interno	Representante legal	12 meses	3'000.000	Evaluación de los resultados conforme al cumplimiento de los indicadores del software

			propuestas				
--	--	--	------------	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

**Tabla 24 seguimiento al plan de acción 6**

Proyecto Estratégico: adquisición de licencia de programa corporativo pensemos S.A., tabletas y equipos			
Estrategia: Implementación de software de seguimiento y control de las operaciones a través del balance score card.			
Responsables: Representante legal, gerente			
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Implementación de software de seguimiento y control de las operaciones a través del balance score card.	Incrementar los niveles de Control y seguimiento en los procesos operativos y financieros para alcanzar la meta	# de aplicaciones adoptadas / # posibles aplicaciones a adoptar	MENSUAL

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 25 plan de acción numero 7**

Perspectiva: Talento Humano								
Estrategia: complementación y reestructuración parcial de la plataforma estratégica								
Objetivo Estratégico: ejecución de planes de recursos humanos								
Meta: Mejoramiento de la productividad.								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
construcción de nuevos perfiles	Aumento de la productividad	Programa de presentación de los	capacitación general de los nuevos	Cartillas de capacitación, persona	Recursos humanos	2 años	5'000.000	revisión de cumplimiento de objetivo

de cargos para nuevos puestos		nuevos departam entos y las nuevas funciones de trabajo	perfiles de cargos	l del recurso humano				s estratégi cos
---	--	--	--------------------------	----------------------------	--	--	--	-----------------------

Fuente: elaboración propia

**Tabla 26 seguimiento plan de acción 7**

Proyecto Estratégico: complementación y reestructuración parcial de la plataforma estratégica			
Estrategia: implementación de nuevos perfiles de cargos y actualización de las funciones.			
Responsables: Recursos humanos			
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
capacitación general de los nuevos perfiles de cargos	Aumentar el indicador de servicio al cliente	# de clientes satisfechos/ # total de clientes	Mensual

Fuente: elaboración propia

**Tabla 27 Plan de acción numero 8**

Perspectiva: Política de responsabilidad social y empresarial.
Estrategia: Apertura de nuevas opciones laborales, apoyadas en la nueva era del postcovid
Objetivo Estratégico: Articulación con programas locales de la cámara y comercio sobre comercio electrónico

Meta: Vinculación a proyectos relacionados con la dinámica comercial postcovid								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Programa para la articulación de programas locales de la cámara y comercio sobre comercio electrónico	creación de plazas de trabajo para ajustarse al comercio electrónico y la logística de entregas	integración con el programa de empleabilidad del ministerio de trabajo Colombia joven	Consulta de los requisitos para la integración con el programa y divulgación de la oferta en las zonas de afectación directa de comercio de minimercados ALDIA	Manual de funciones y perfiles de candidatos para las plazas de trabajo, propuesta y presentación de vinculación de ZULUAGA Y SOTO S.A.S al programa Colombia joven	Recursos humanos, gerencia	1 año	10.000.000	lo estipulado por el ministerio del trabajo en su programa

Fuente: elaboración propia

**Tabla 28 seguimiento al plan de acción numero 8**

Proyecto Estratégico: Apertura de nuevas opciones laborales, apoyadas en la nueva era del postcovid
Estrategia: Articulación con programas locales de la cámara y comercio sobre comercio electrónico

Responsables: Coordinador TTHH, gerencia			
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
Consulta de los requisitos para la integración con el programa y divulgación de la oferta en las zonas de afectación directa de comercio de minimercados ALDIA	vinculación al proyecto nacional	# primeros empleos contratados/ # total de empleados	MENSUAL

Fuente: elaboración propia.

## 10. CONCLUSIONES

El desarrollo de la propuesta para el plan de direccionamiento estratégico aplicado a la organización ZULUAGA Y SOTO S.A.S. a través del desarrollo de matrices propuestas entregan las siguientes conclusiones.

- ZULUAGA Y SOTO S.A.S tiene una participación de mercado media baja, y se centra dentro de la industria de consumo masivo en la de minimercados.
- La empresa no tiene segmentación del público y cuenta con únicamente un tipo de comprador, razón por la cual a falta de diversificación pierde ventas y presencia dentro del sector comercial, sin enfocar de manera eficiente las propuestas de marketing actuales.
- La diversificación de proveedores es clave si se quiere competir con precio y calidad.
- El empirismo que presentan los directivos y la ausencia de formación previa combinado con una experiencia operativa ha mantenido la operación a flote, pero los pone en riesgo al no diversificarse ni buscar métodos para ampliar el margen de ganancia o la captación de nuevos clientes para buscar un nuevo mercado.
- Se hace necesario la implementación del plan de acción acompañado de un seguimiento y evaluación para el desarrollo efectivo del plan de negocios.
- A pesar de las debilidades y problemas de gestión y control evidenciados en el cumplimiento de funciones dentro de la organización, se observa un buen flujo de cliente y ventas y una visión clara de querer estructurar en principio todos los departamentos y dibujar desde los comienzos los cimientos de lo que se puede proyectar como una gran organización y que se alinea con las proyecciones previstas para el 2023 apuntalándola en el camino de convertirse en referente dentro de la ciudad de Bogotá para la industria del consumo masivo.

## 11.RECOMENDACIONES

Cuando se refiere a un diagnóstico organizacional aplicado a las empresas, se deben entregar pautas claras que permitan visualizar de manera clara un horizonte de acuerdo con los hallazgos realizados durante el diagnóstico.

El acenso estrepitoso de la organización ZULUAGA Y SOTO S.A.S a través del minimercado “AL DIA” puede haberse debido al gran flujo de cliente y actividad comercial que encontraron los socios al establecerse en esos lugares, sin embargo, la velocidad de crecimiento fue también la causal de omisión de muchas inconsistencias que hoy les puede jugar en contra, razón por la cual, para el desarrollo del proyecto el investigador de este se precisa hacer a continuación:

- Es necesario capacitación pronta para el personal de gerencia y
- la contratación de personal especializado en la gestión de procesos para la creación de un departamento de control interno que capacite y apoye los procesos de todas las áreas y apoye las decisiones de gerencia.
- Es necesario iniciar un proceso de segmentación de clientes para diversificar los ingresos a través de la creación del canal mayorista y precios especiales para negocios como panaderías, bares, pubs, discotecas.
- Se hace necesario la implementación de un departamento de control interno que regule y presione a través de herramientas tecnológicas para el aumento de la productividad.
- La vinculación de personal joven, como parte de un programa gubernamental para incentivar el trabajo joven como impacto positivo para la imagen y el buen nombre de la empresa.



## 12. CRONOGRAMA

Tabla 29 Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES							
	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Investigación bibliográfica y en documentos							
Elaboración y presentación del anteproyecto							
Aprobaciones y Correcciones en el anteproyecto							
Ejecución de instrumentos de recolección de datos en el área de estudio							

Análisis y Entrega de informe								
Revisión por parte de jueces								
Correcciones								
Entrega final informe								
Sustentación final								

Fuente: elaboración propia

### 13. BIBLIOGRAFIA

Aguilera Castro A.;(2010); Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación;Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>

Baena, E.; Jairo Sánchez, J.; Montoya Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Revista Scientia Et Technica*(23).

Obtenido de

<https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385/4397>

Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, 21(2). Obtenido de <https://oes.org.co/download/direccionamiento-estrategico-analisis-de-una-herramienta-poderosa/>

Chiavenato, I. (1999). *“Administración De Recursos Humanos”*. Mc Graw Hill.

Dussán-Pulecio, C. y Serna-Gómez, H. (2017). *Planeación estratégica para Mipymes*. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.  
doi:<https://doi.org/10.16925/greylit.2085>

Hutt, Gabriela y Marmioli, María Belen. (2010). *Estructura Organizacional*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf>

Kotler, Philip Y Keller, Kevin;(2012); Marketing management; Obtenido de <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. España. Obtenido de <https://archive.org/details/2013FundamentosDeMarketing/page/n1/mode/2up>

MÜNCH, L. (2006). *Fundamentos de Administración. CASOS Y PRÁCTICAS*. . México: Trillas.

Porter, Michael; (1991); *Estrategia Competitiva*. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

Serna Gómez Humberto; (Recuperado el 21 de 02 de 2022); Obtenido de: <https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

Sociedad Geográfica de Colombia; (2021); Cuenca alta del río Bogotá; obtenido de <https://www.sogeocol.edu.co/documentos/cuencap7.pdf>

Somos Cundinamarca Weebly; (2021); Bogotá Distrito Capital; Obtenido de <http://somoscundinamarca.weebly.com/bogotaacute-dc.html>

## 14. ANEXO

### RESEÑA HISTORIA SUPERMERCADOS ALDIA ZULUAGA & SOTO

#### 1. COMO NACEN LOS SUPERMERCADOS ALDIA

**RTA.** Los supermercado ALDIA nacen en el año del 2014 con 6 sedes principalmente , 4 en bogota y 2 en zipaquira , nacen por que vimos la oportunidad de enforcarnos en una segunda unidad de negocio como son los supermercados , tambien vimos la oportunidad de llevar el nombre de zuluaga y soto por medio de los supermercados ALDIA para que mucha mas gente , sectores y nichos nos conocieran , conocieran que zuluaga y soto no solamente es distribuidora si no que tambien estamos enfocados en el canal de supermercados llegando al consumidor final.

#### 2. EVOLUCION

**RTA.** En el año de 2015 pasamos de tener 6 sedes a tener 10 sucursales , abrimos puntos de venta en LA MESA , SOACHA , Y 2 MAS EN BOGOTA, llegamos a tener ventas superiores a los \$ 1.800.000.000 MILLONES , Con una plantilla de colaborades alrededor de 150 personas entre ADMINISTRADORES , SUPERNUMERARIOS Y LA PARTE ADMINISTRATIVA.

#### 3. FALENCIAS

**RTA.** Las falencias que nosotros teniamos y que seguimos teniendo es que los locales donde estan los supermercados NO SON PROPIOS , estamos en arriendo , desde aquí y tambien teniendo en cuenta la coyuntura del país nos hemos visto obligados a cerrar 5 sucursales porque el arriendo ya es excesivamente alto y comparado con las ventas desde el 2020 y las actuales no nos daban los margenes de rentabilidad para seguir de pie con estos puntos de venta que se tuvieron que cerrar.

#### 4. ASPECTOS A MEJORAR

**RTA.** Desde el año 2019 hasta la fecha han pasado 3 coordinadores comerciales los cuales han gerenciado nuestra cadena , estos no han tenido el mejor desempeño ya que no vemos reaccion en las ventas si no al contrario venimos decreciendo un 1,8% a comparacion de años anteriores , tambien el constate cambio del personas no nos ha permito consolidar una plantilla con experiencia , fidelidad , compromiso hacia nosotros , este tema se esta revisando porque no es normal que tengamos mas de 3 renunciaciones por año en cada supermercado . tambien se analizan muchas falencias en la parte comercial , de como se dirige , como se direccionan las ordenes y de que manera se estan ejecutando y por ultimo tambien se esta analizando la posibilidad de implementar nuestro diseñador grafico que tenemos en la distribuidora para los puntos de venta y empezar actualizar la parte del mercadeo que esta muy perdido.

#### 5. CONCLUSIONES

**RTA.** En el momento contamos con 5 puntos de venta con una venta promedio de 850 a 900 millones de pesos , tenemos los puntos mucho mas controlados , pero seguimos presentando falencia comerciales y administrativas, la idea es que no se cierren mas puntos de venta , es quedarnos con estos 5 puntos que tienen una ubicacion estrategica en bogota y zipaquira . empezamos este año con muchos planes de accion y estrategias que esperamos que al finalizar el primer semestre sean analizadas y tengamos buenos resultados. estamos optando por contratar administradores para los puntos con una exelente experiencia pero sobre todo que tengan una formacion etica buena ya que tambien hemos tenido muchos momentos y casos de robos y situaciones legales. por tal motivo

  
**MARTÍN EFREN SOTO SABOGAL**  
Representante Legal ZULUAGA & SOTO SAS