

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MYPYME DEL SECTOR
ALIMENTOS PARA MASCOTAS
CASO: DOGGY STYLE

WILSON ANDRÉS GARCÍA BETANCUR
COD: 539618

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2020

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MYPYME DEL SECTOR
ALIMENTOS PARA MASCOTAS
CASO: DOGGY STYLE

WILSON ANDRÉS GARCÍA BETANCUR
CÓD: 539618

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

Directora
Ing. LEIDY PATRICIA RODRÍGUEZ BERNAL
Magister en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
BOGOTÁ
2020



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Nota de Aceptación

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Facultad de Ingeniería y la Universidad Católica de Colombia para optar al título de ingeniero Industrial.

Ing. LEIDY PATRICIA RODRÍGUEZ BERNAL
Director

Jurado 1

Jurado 2

Revisor Metodológico

Bogotá. 11, junio, 2020

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente debo dar las gracias por el desarrollo de este trabajo a todos los miembros de la compañía Doggy Style, quienes en todo momento tuvieron la disposición para brindarme toda la información solicitada.

En segundo lugar y no menos importante, le agradezco a mi directora de proyecto Ing. Leidy Patricia Rodríguez Bernal, quien durante los últimos dos semestres de mi carrera me asesoró de la mejor manera para el correcto desarrollo del mismo.

Finalmente, deseo agradecerle a mi familia, quienes siempre están dispuestos a colaborarme y alentarme en todo momento y en cualquier circunstancia y son el motivo real por el que me esfuerzo día a día.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
1 GENERALIDADES	21
1.1 ANTECEDENTES	21
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.2.1 Descripción del Problema.	23
1.2.2 Formulación del Problema.	24
1.3 OBJETIVOS	25
1.3.1 Objetivo General.	25
1.3.2 Objetivos Específicos	25
1.4 JUSTIFICACIÓN	25
1.5 DELIMITACIÓN	26
1.5.1 Espacio.	26
1.5.2 Tiempo.	27
1.5.3 Contenido.	27
1.5.4 Alcance.	27
1.6 MARCO REFERENCIAL	27
1.6.1 Marco Teórico.	28
1.6.2 Marco Conceptual	35
1.6.3 Marco Legal.	40
1.7 METODOLOGÍA	41
1.7.1 Tipo de Investigativo.	41
1.7.2 Fuentes de Información.	43
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO	44
1.8.1 Muestreo.	46
MARCOS METODOLOGICOS PARA LA PLANEACIÓN	47
1.9 PLANEACIÓN ESTRATEGICA BASADO EN DOFA	47
1.9.1 Antecedentes.	47
1.9.2 Fundamento del enfoque.	48
1.9.3 Pasos que propone el enfoque.	49
1.9.4 Donde se utiliza particularmente.	51

1.9.5	Ventajas y desventajas.	52
1.10	PLANEACIÓN ESTRATEGICA A TRAVES DE BSC	54
1.10.1	Antecedentes.	54
1.10.2	Fundamento del enfoque.	54
1.10.3	Pasos que propone el enfoque.	55
1.10.4	Donde se utiliza particularmente.	57
1.10.5	Ventajas y desventajas.	58
1.11	PLANEACIÓN POR ESCENARIOS	59
1.11.1	Antecedentes.	59
1.11.2	Fundamento del enfoque.	59
1.11.3	Pasos que propone el enfoque.	60
1.11.4	Donde se utiliza particularmente.	61
1.11.5	Ventajas y desventajas.	62
2	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	64
2.1	ANÁLISIS PESTEL	64
2.1.1	Factor político.	64
2.1.2	Factor económico.	66
2.1.3	Factor social.	69
2.1.4	Factor tecnológico.	71
2.1.5	Factor ecológico.	73
2.1.6	Factor legal.	74
2.2	PERFIL ESTRATÉGICO.	75
2.3	ANÁLISIS COMPETITIVO.	76
2.3.1	Amenaza de nuevos entrantes.	77
2.3.2	Poder de negociación de los clientes.	77
2.3.3	Poder de negociación de los proveedores.	77
2.3.4	Productos sustitutos.	78
2.3.5	Competencia Intersectorial.	78
2.4	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA	78
2.4.1	Autodiagnóstico.	79
2.5	ANÁLISIS DOFA.	83
2.5.1	ESTRATEGIAS DOFA.	85
2.6	DEFINICIÓN DE LINEAS ESTRATÉGICAS Y ESTRATEGIAS	88
2.6.1	Estructura organizacional y procesos efectivos:	88
2.6.2	Experiencia de cliente:	89
2.6.3	Diversificación de ingresos:	89
2.6.4	Participación en el mercado:	89

3	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	91
3.1	PROPUESTA DE VALOR	91
3.2	VISIÓN	92
3.3	VALORES CORPORATIVOS	92
3.3.1	Calidad:	92
3.3.2	Compromiso:	92
3.3.3	Responsabilidad:	93
3.3.4	Resiliencia:	93
3.4	MAPA ESTRATÉGICO	93
3.5	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	95
3.6	PLAZO DE EJECUCIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS	100
4	CONCLUSIONES	101
5	RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS	103
	BIBLIOGRAFÍA	104
	ANEXOS	111

LISTA DE CUADROS

Tabla 1. Leyes MiPymes.	41
Tabla 2. Normatividad MiPymes.	41
Tabla 3. Diseño Metodológico	44
Tabla 4. Factores Variables y fuentes de información para el análisis PESTEL	45
Tabla 5. Perfil estratégico.	76
Tabla 6. Análisis DOFA	84
Tabla 7. Estrategias DOFA.	86
Tabla 8. Cuadro de mando integral Doggy Style	95
Tabla 9. Plazo ejecución líneas estratégicas	100

LISTA DE FIGURAS

Figuras 1. Mapa Bogotá	27
Figuras 2. Cuadro de mando integral	31
Figuras 3. Perspectivas del BalancedScorecard	32
Figuras 4. Ejemplo Mapa Estratégico.	38
Figuras 5. Propuesta de valor CANVAS.	39
Figuras 5. Proceso cuantitativo.	42
Figuras 6. Análisis FODA.	49
Figuras 7. DOFA vs PESTEL	50
Figuras 8. Objetivos de Desarrollo Sostenible.	65
Figuras 9. PIB Colombia –Tasa de crecimiento anual.	67
Figuras 10. Empresarios formados en temas TIC.	72
Figuras 11. Cadena de valor Doggy Style.	79
Figuras 12. Propuesta de valor CANVAS	91
Figuras 13. Mapa estratégico Doggy Style.	94

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Test de análisis de Planeación Estratégica para empresa Doggy Style	111
Anexo 2. Autodiagnóstico trabajo de grado. Cadena de valor	115

GLOSARIO

BARF: Es la práctica de alimentar a los perros, gatos y otros animales domésticos una dieta principalmente compuesta de alimentos crudos.

CRM: Un CRM es una solución de gestión de las relaciones con clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente. es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.

ESTRATEGIA: Se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

PYME: Es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Estas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles

ACRONIMOS

ACOFI: Sigla en español (Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería)

ANIF: Sigla en español (Asociación Nacional de Instituciones Financieras)

BARF: Sigla en inglés (BiologicallyAppropriateRawFood), es un tipo de alimentación natural para perros adaptado a sus necesidades nutricionales.

BSC: Sigla en inglés (BalancedScorecard), es un sistema de administración con la que se evalúa de manera globalizada la empresa en términos de su visión y estrategia.

CRM: Sigla en inglés (CustomerRelationship Management) es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.

DNP: Sigla en español (Departamento Nacional de Planeación), quien impulsa la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental.

DOFA: Sigla en español (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), es una herramienta que se aplica en las empresas para conocer características internas y riesgos que provienen del exterior.

ECAES: Sigla en español (Exámenes de Calidad de Educación Superior), es una prueba de conocimiento aplicada en Colombia a los estudiantes de últimos semestres de carreras profesionales.

ICFES: Sigla en español (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación), es una entidad autónoma adscrita al Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

KPI: Sigla en inglés (Key Performance Indicator), son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia.

MIPYME: sigla en español (Micro, Pequeña y Mediana Empresa). es una expansión del término original (PYME), en donde se incluye a la microempresa

NIIF: Sigla en español (Normas Internacionales de Información Financiera), son las normas contables emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad

PIB: Sigla en español (Producto Interno Bruto), es el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos en una determinada región, durante un período determinado, normalmente un año.

PND: Sigla en español (Plan Nacional de Desarrollo), es el instrumento formal y legal por medio del cual se trazan los objetivos del Gobierno permitiendo la subsecuente evaluación de su gestión

PYME: sigla en español (Pequeña y Mediana Empresa) Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados

PESTEL: sigla en español (Político, Económico, Social, Tecnológico, del Entorno y Legal), es una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización.

RESUMEN

Desde el año 2017 en Colombia han existido estudios relacionados con dietas alternativas para mascotas basados en la utilización de comida cruda, evaluando la oportunidad de producir y comercializar este tipo de comida, la cual representa una mejor alimentación para las mismas. Y no solo en Colombia, en la literatura se encuentran estudios a nivel internacional de este mismo tema en países como Ecuador, El Salvador y Estados Unidos, entre otros.

Doggy Style está catalogada como una Microempresa según el gobierno de Colombia, cuya permanencia en el mercado se enfrenta a una cruda estadística en la cual solo el 50% de las MiPymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero, lo cual se da principalmente porque estas empresas no tienen definida una estrategia, si no, se dedican únicamente a comercializar sus productos y servicios sin preocuparse por la innovación, la capacitación del personal, certificaciones de calidad, diversificación del mercado y el servicio al cliente.

Por su parte, Doggy Style no está alejada de esta situación dado que no poseen una estructura definida, por lo cual no existen indicadores que permiten medir y controlar el desempeño de la compañía, así mismo, no tienen estrategias para contrarrestar o hacer frente a los diversos factores del entorno que afectan a la empresa.

Como objetivo del presente trabajo, se busca aplicar un marco metodológico que permita definir un plan estratégico para la microempresa Doggy Style orientado a responder a las exigencias del entorno externo y que le permita mantenerse competitiva en el mercado.

Para la consecución de dicho objetivo se optó por realizar la investigación de distintos tipos de marcos metodológicos existentes con el fin de definir el más apropiado para este tipo de empresa y posterior a esta identificación, realizar un diagnóstico estratégico basado en el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, el análisis de la Cadena de valor y la Matriz DOFA, para identificar factores internos y externos que afectan a la compañía tanto positiva como negativamente y finalmente, definiendo un sistema de medición a través de indicadores y metas que permita hacer seguimiento al desarrollo de estrategias planteadas con ayuda de la definición de una propuesta de valor de la compañía, definición de misión y valores corporativos, un mapa estratégico y el cuadro de mando integral.

Como conclusión principal de este trabajo, se determinó la importancia de establecer estrategias para el desarrollo de las actividades de la empresa, organizándolas por medio del mapa estratégico y estableciendo indicadores que permitan hacer un seguimiento y control a las mismas, lo cual ayuda a la empresa a tener una estructura definida y sólida para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, aportándole un valor agregado a su propuesta de valor.

PALABRAS CLAVE: Cuadro de mando integral, Dieta BARF, Microempresa, Planeación estratégica, Proyecto de investigación

ABSTRACT

Since 2017 in Colombia there have been studies related to alternative diets for pets based on the use of raw food, evaluating the opportunity to produce and market this type of food, which represents a better diet for them. And not only in Colombia, in the literature there are studies at an international level on this same topic in countries like Ecuador, El Salvador and the United States, among others.

Doggy Style is catalogued as a Micro-company according to the Colombian government, whose permanence in the market is faced with a crude statistic in which only 50% of the Colombian MiPymes survive the first year and only 20% in the third year, which is mainly because these companies do not have a defined strategy, if not, they are dedicated only to commercialize their products and services without worrying about innovation, personnel training, quality certifications, market diversification and customer service.

Doggy Style is not far from this situation, as they do not have a defined structure, therefore there are no indicators to measure and control the company's performance, and likewise, they do not have strategies to counteract or deal with the various environmental factors that affect the company.

The objective of this study is to apply a methodological framework that allows for the definition of a strategic plan for the Doggy Style Micro-company, oriented to respond to the demands of the external environment and that allows it to remain competitive in the market.

In order to achieve this objective, we chose to carry out research into different types of existing methodological frameworks in order to define the most appropriate one for this type of company. After this identification, we carried out a strategic diagnosis based on the PESTEL analysis, Porter's 5 Forces, the Value Chain analysis and the DOFA Matrix, to identify internal and external factors that affect the company both positively and negatively, and finally, defining a measurement system through indicators and goals that allows for the monitoring of the development of proposed strategies with the help of the definition of a value proposal for the company, the definition of the mission and corporate values, a strategic map and the balanced scorecard.

As a main conclusion of this work, the importance of establishing strategies for the development of the company's activities was determined, organizing them by means of the strategic map and establishing indicators that allow for the monitoring

and control of these activities, which helps the company to have a defined and solid structure for short, medium and long term decision making, adding value to its value proposal.

KEYWORDS: Balanced Scorecard, BARF Diet, Microenterprise, Strategic Planning, Research Project

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las micro, medianas y pequeñas empresas tienen un alto índice de deserción según datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bogotá, estas empresas aportan el 38% del PIB total. Para el primer trimestre del año 2019 se crearon 178.844 empresas de las cuales el 99.7% son microempresas¹, lo cual las convierte en un factor importante para la economía del país, pero su supervivencia en el mercado es distinta a las de las grandes empresas, “por cada 10 empresas grandes que se crean, después de 5 años, sobreviven 7, mientras que entre las pymes tan solo sobreviven 5 y entre las microempresas 3”². Una causa relevante para que esto suceda, es que la mayoría de este tipo de empresas no poseen un plan estratégico definido para responder a las exigencias del entorno externo y que les permita mantenerse competitivas en el mercado, concentrándose únicamente en vender.

Así mismo, son más propensas a permanecer en la informalidad, disminuyendo aún más la posibilidad de aumentar sus ingresos, conseguir clientes más grandes y potenciales y obtener financiamiento externo. Estas empresas, normalmente no poseen los recursos financieros para buscar una asesoría por parte de una empresa o persona capacitada, que les brinde herramientas para fijarse objetivos a corto, mediano y largo plazo y a su vez, cumplirlos.

En Colombia las políticas de fomento a las MyPimes están orientadas a aumentar su competitividad, dividiendo en las empresas que se enfocan temas de innovación y mejora de productividad y las que únicamente se concentran en subsistir. Para el segundo grupo de empresas, los esfuerzos están dados en la formalización y la inclusión financiera, sin embargo, según la publicación elaborada en el marco del proyecto “Mejores políticas para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina (EUROMIPYME)”, a pesar de que poseen un menor acceso a financiamiento externo, las cifras indicadas por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF – para el 2015 el 92% de las solicitudes realizadas por las microempresas fueron aprobadas.³

En un caso puntual y por el cual se desarrolla este proyecto de investigación, la microempresa Doggy Style, ubicada en la ciudad de Bogotá y dedicada a la

¹ EL COLOMBIANO. ¿Qué compra la pequeña empresa? [En línea]. Empresa [Citado 7 febrero, 2020]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.elcolombiano.com/negocios/asi-invierten-las-pequenas-empresas-JG11531998>>

² DINI, Marco, STUMPO, Giovanni. Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. En: Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2018, p. 235.

³ Ibid., p. 237 – 238.

producción y comercialización de comida cruda para mascotas, específicamente perros, no posee una estructura que le brinde herramientas para definir y cumplir sus objetivos, ocasionando desconocimiento del sector y de competidores directos, desconocimiento de las áreas de mejora en las cuales deberían concentrarse sus principales esfuerzos, nivel de ventas. Debido a esa falta de estructura en la que actualmente vive la empresa, aún no existen indicadores que permitan medir y controlar el desempeño interno de la compañía y su posición frente a la competencia y el mercado.

Por tal motivo, este trabajo de investigación tiene como objetivo principal “Definir un plan estratégico para la microempresa Doggy Style que le permita responder a las exigencias del entorno externo y mantenerse competitiva en el mercado”, la metodología a aplicar consiste en un tipo de investigación aplicada la cual se cumplirá por medio del desarrollo de sus objetivos específicos. Para su desarrollo se emplearán fuentes primarias y secundarias, las primeras corresponden a libros, artículos académicos, informes de entes gubernamentales, periódicos y diarios, patentes y normas técnicas, y las segundas a encuestas y entrevistas realizadas con personal de la empresa.

Para esto, se tiene como referencia principalmente los libros escritos por el autor Michael Porter, quien es conocido como el autor principal de la planeación estratégica y referente a nivel mundial, así como los profesores Kaplan y Norton con la metodología de Cuadro de Mando Integral la cual establece como alinear la estrategia con las operaciones de una organización.

El presente documento inicia con una breve introducción, seguido por antecedentes relacionados con el tema principal, así como la definición de la problemática que se quiere atacar, un marco teórico y conceptual donde se despliegan en su orden teorías y conceptos relacionados con la planeación estratégica. Posterior a ello se presenta el planteamiento de objetivos generales y específicos, la definición de alcances y limitaciones, y la metodología que permitirá cumplir con los objetivos del proyecto. En la segunda parte se presentará el desarrollo de los objetivos específicos, las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos.

1 GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

En Colombia han existido múltiples estudios relacionados con dietas alternativas para mascotas, en este caso para perros, a través del tiempo. En el año 2017 en el programa académico de Zootecnia, de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de La Salle, se realizó un estudio con el cual pretendían “establecer la factibilidad de elaborar y estandarizar un snack bajo los principios de la dieta BARF, haciendo evaluación y uso de subproductos de la industria cárnica, en especial la avícola y estandarizar la fórmula de un snack tipo embutido”⁴, con el cual se evidenció una oportunidad al realizar este tipo de comida y ofrecerla en el mercado, teniendo en cuenta que las materias primas usadas se pueden conseguir fácilmente, además de ser económicamente viables y aptas para el consumo animal al aportar todos los nutrientes necesarios para su desarrollo.

Y no solo en Colombia se evalúa esta dieta, en otros países como Ecuador, se realizan estudios para realizar la comparación de otro tipo de dietas con la dieta Barf para caninos, un estudio de la Universidad de las Américas en Quito, fue realizado en el 2018 con el objetivo de “determinar mediante dos grupos, de 10 individuos cada uno, de caninos domésticos la diferencia entre la digestibilidad aparente del balanceado comercial Premium y el alimento no procesado, en proteína bruta y fibra bruta durante un periodo de 4 días de muestreo posteriores a 7 días de adaptación al alimento”⁵, con el cual se concluyó que no existe una diferencia marcada entre este tipo de comidas en cuanto a la digestibilidad tanto de la fibra como de la proteína, pero hay unos puntos en los cuales la dieta Barf tiene un mayor nivel de absorción, llevándola a ser una buena opción como dieta animal.

Además existen estudios que evalúan si existen riesgos de contaminación en las dietas a base de carne cruda, tal como el realizado en el American Veterinary Medical Association, en el cual se buscaba “Evaluar la contaminación bacteriana y protozoaria de las dietas de carne cruda disponibles comercialmente para

⁴CEPEDA ROJAS, Lina Johanna, ACOSTA GUZMAN, Arbey Andrés. Formulación y estandarización de un snack tipo embutido para canino adulto basado en los principios de la dieta barf. Bogotá: Universidad de la Salle. Facultad de ciencias agropecuarias. 2017, p. 9.

⁵ BARRERO MORA, Daniel Antonio. Digestibilidad aparente del alimento balanceado premium en comparación a la digestibilidad del alimento Barf para caninos. Quito: Universidad de las Américas. Facultad de ciencias de la salud. 2018.

perros”⁶, tomando como muestra 20 tipos de dietas a base de carne cruda, avaluando 3 muestras de cada una, al finalizar el estudio se obtuvo como resultado que la contaminación bacteriana es común en este tipo de comidas, existiendo un riesgo para las mascotas y los humanos asociados a los perros, sin llegar a ser no recomendable para la salud.

En la Corporación Universitaria Lasallista en el año 2017, se desarrolló un trabajo con el objetivo de “desarrollar un plan de negocios para la creación y puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de una dieta a base de ingredientes naturales para mascotas, garantizando por medio de los ingredientes y los suplementos adicionados que nuestra dieta cumpla con los requerimientos diarios de la mascota”⁷, dicho proyecto fue desarrollado en la ciudad de Medellín (Colombia), en el cual se buscaba hacer un estudio financiero a 5 años y un estudio de la competencia que existía actualmente en dicho mercado, teniendo como mercado objetivo los clientes de estratos medio-alto.

Con el fin de hacer más competitivas a las micro y pequeñas empresas, en la literatura se han encontrado casos de aplicación de la planeación estratégica, en distintos sectores de la industria, como es el Caso Arepas san Felipe⁸, en el cual se utilizaron distintas herramientas de planeación estratégica para brindar un plan estratégico con metas e indicadores, con el fin de estructurar la empresa para mantenerla en el tiempo.

Otro ejemplo, puede ser el del trabajo realizado en el país de El Salvador, en el cual proponen un plan estratégico para la organización de las empresas y mejorar su competitividad, con el objetivo de desarrollarlo “en una forma comprensible para que se pueda ejecutar en las pequeñas empresas de calzado”⁹, en él se definen conceptos como elementos básicos de la administración, principales características, funciones, calidad total, planeación estratégica con sus puntos de vista y lo que no es planeación estratégica.

⁶ Journal of the American Veterinary Medical Association. Evaluation of bacterial and protozoal contamination of commercially available raw meat diets for dogs. Febrero, 2006, Vol. 228, No 4.

⁷ MESA ESTRADA. Juan Camilo, MUÑOZ OCAMPO, Andrea. Mr. Barf. Medellín: Corporación Universitaria Lasallista. Facultad de ciencias administrativas y agropecuarias, 2017, p.6

⁸ VALERO MOLINA, Wilmer Hernán. Propuesta de un plan estratégico para una mpyyme del sector alimentos caso: Arepas San Felipe. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería Industrial, 2018.

⁹ BERRIOS DÍAZ, César Edgardo, QUIJADA QUIJANO, Sandra Elizabeth, TORRES FABIÁN, Xiomara Janeth. Propuesta de un plan estratégico para la organización de empresas familiares que mejoren la competitividad en el mercado de las pequeñas empresas de la industria del calzado ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador. San Salvador: Universidad Francisco Gavidia. Facultad de ciencias económicas, 2007

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del Problema. La empresa Doggy Style se encuentra catalogada como una microempresa según el Decreto 957 de 2019, expedido por el Gobierno, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, publicado el 5 de junio de 2019, el cual tiene por objeto “reglamentar la clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, teniendo en cuenta para ello el criterio de ventas brutas, asimilando al de ingresos por actividades ordinarias anuales”¹⁰. La problemática que enfrentan este tipo de empresas radica en que a pesar de que se crean constantemente, su permanencia en el mercado en el tiempo es muy corta, según los docentes investigadores de la Universidad EAN, Rafael Ignacio Pérez-Uribe, director del grupo de investigación G3Pymes, y María del Pilar Ramírez, quienes indicaron que “solamente el 50% de las MiPymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero”¹¹.

Esto se debe principalmente a que las empresas no tienen definida una estrategia y solamente se enfocan en vender, sin interesarse por la innovación, la capacitación del personal, certificaciones de calidad, diversificación del mercado y el servicio al cliente, adicionalmente no cuentan con una estructura que facilite la asignación de perfiles dentro de la empresa, su administración es empírica y no poseen una misión y visión que alineen los esfuerzos de todos los integrantes de la compañía hacia un mismo objetivo.

La empresa Doggy Style tiene como actividad económica principal la venta de comida cruda para mascotas, la alimentación para las mascotas se ha convertido en un mercado que año tras año presenta un crecimiento en ventas, para el año 2016 “la venta de comida para perros tuvo un crecimiento en volumen de venta al por menor del 8% con respecto a 2015 y hubo una gran concentración de este consumo en los segmentos de clase socioeconómica media”¹², por lo cual día a día el número de competidores es mayor, además al ofrecer comida cruda aporta nutrientes para la adecuada alimentación de los perros, eso sí se tiene en cuenta que “un factor relevante en la inadecuada nutrición animal son los alimentos

¹⁰ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 957 (05, junio de 2019). Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de

2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. Bogotá: El Ministerio, 2019. 7 p.

¹¹ DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? [En línea]. [Citado 31 enero, 2020]. Disponible en internet < URL: <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>>

¹² ARBOLEDA VILLA, María Paulina, RESTREPO PÉREZ, Camilo. Estudio de la oferta y la demanda de productos de mascotas relacionados con la alimentación y los accesorios en la ciudad de Medellín para determinar oportunidades de innovación y desarrollo de nuevos productos. Medellín: Universidad EAFIT. Escuela de Administración, 2017, p. 28 – 29.

comerciales para perros en el mercado no contienen proteína en la mayoría de su composición nutricional lo cual causa una deficiencia en el calcio, ocasionando posteriores problemas de salud”¹³, esto hace indispensable el crear un plan estratégico que le permita hacer frente a esa competencia y la mantenga en el tiempo como una empresa líder en el mercado, a partir de innovación, servicio al cliente, aumento en la calidad y disminución de costos, creación de un área de talento humano, entre otros.

Debido a esa falta de estructura en la que actualmente vive la empresa, aún no existen indicadores que permitan medir y controlar el desempeño de la compañía, sin embargo, en promedio desde el mes de junio de 2019, se han calculado un promedio de ingresos operacionales mensuales por \$10 millones y unos costos y gastos de \$6 millones, representados por gastos de nómina, materias primas, servicios públicos y publicidad.

Así mismo, no se tienen estrategias para contrarrestar o hacer frente a los diversos factores del entorno que afectan a la empresa. En cuanto al entorno general, la compañía no tiene conocimiento en qué manera se ve afectada por factores económicos, políticos, tecnológicos, legales y/o socioculturales. Respecto a un entorno específico, a pesar de conocer algunas de las empresas que son competencia directa y de compañías que ofrecen bienes sustitutos, no se han establecido políticas o acciones que mantengan a la empresa en una posición favorable frente a las demás, elemento importante teniendo en cuenta que toda empresa debería identificarlo “con el fin de recabar información sobre la previsible evolución del sector en donde se desarrolla su actividad y en base al cual deberá programar su política de productos, de precios, diversificación hacia nuevos mercados y productos y acuerdos de colaboración con otras empresas”¹⁴

Para determinar el grado de madurez de la empresa en cuanto a planeación estratégica se aplicó un test general propuesto por Eduardo AndreauAlabarta en su libro como gestionar una PYME mediante el cuadro de mando, dicho test consta de 30 preguntas, de las cuales obtuvo 16 respuestas positivas, para lo cual se recomienda previo al cuadro integral organizar con temas estructurales de la empresa.

1.2.2 Formulación del Problema. ¿Cuál debe ser el plan estratégico de la MiPyme Doggy Style que responda a las exigencias del entorno y que le permita mantenerse competitiva en el Mercado? ¿Cómo debe plantearse un tablero de indicadores y metas para realizar el seguimiento a la estrategia planteada?

¹³ BARRERO CESPEDES, Verónica Daniela, PARDO RINCON, Yanny Alejandra. Creación de empresa dedicada a la fabricación y comercialización de comida natural para perros. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial, 2016, p. 4.

¹⁴ Escuela Universitaria de Turismo de Murcia. Empresa y entorno. Murcia. 1998, no. 2, p. 98.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Aplicar un marco metodológico que permita definir un plan estratégico para la microempresa Doggy Style orientado a responder a las exigencias del entorno externo y que le permita mantenerse competitiva en el mercado

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de los principales marcos metodológicos existentes para el desarrollo de la planeación estratégica en las organizaciones.
- Elaborar un diagnóstico estratégico con el fin de identificar factores externos e internos clave a partir de los cuales se definan líneas estratégicas para la empresa Doggy Style.
- Definir un Sistema de medición a través de indicadores y metas que permita medir y hacer seguimiento al desarrollo de las estrategias planteadas.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El proyecto de investigación está enfocado en la planeación estratégica de las organizaciones, en este caso microempresas, con el fin de brindar herramientas que ayuden a que se mantengan a través del tiempo como empresas sólidas y con una posición favorable en el mercado, esto teniendo en cuenta el alto porcentaje de microempresas que se cierran año tras año, debido a que normalmente su administración está basada en conocimientos empíricos de los propietarios, concentrándose en el día a día y desconociendo el entorno en el cual se encuentran, lo cual conlleva a que no establezcan estrategias a mediano y largo plazo para la continuidad de su modelo de negocio.

Este proyecto cobra gran importancia si se tiene en cuenta que según la revista Dinero, “En Colombia se crearon el año pasado 309.463 empresas, 2,1% más que en 2018. Por tamaño, la mayor proporción fue de microempresas, con 99,6%, mientras que las pequeñas empresas fueron 0,37% y las medianas y grandes 0,03%.”¹⁵. Sin embargo, a pesar de que año tras año se crean muchas microempresas, así mismo, para el año 2018, se cancelaron un total de 180.507 empresas, más de un 50% de las creadas.

¹⁵ DINERO. En 2019 se crearon más empresas en Colombia. [En línea]. [Citado el 31 de enero de 2020]. Disponible en <<https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/crecio-la-creacion-de-nuevas-empresas-en-el-pais-en-2019/281020>>

Esto se traduce a un enorme campo de aplicación, en la cual los ingenieros industriales juegan un papel importante para lograr disminuir ese nivel de deserción en este tipo de empresas.

Por otra parte la Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería – ACOFI – en asociación con el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES – determinaron que los ingenieros industriales deben estar en la capacidad de desarrollar ciertas competencias, entre las cuales está el de “Identificar y formular problemas organizacionales a los que se enfrenta, planteando alternativas de solución de manera estratégica e incorporando la teoría organizacional y el pensamiento sistémico para evaluar integralmente dichas alternativas y proponer mecanismos para su implantación”¹⁶, además de poder identificar problemas organizacionales desde distintos puntos de vista, logrando plantear soluciones óptimas y eficaces; es de esta manera como el desarrollo del presente trabajo permite aplicar y fortalecer los conocimientos adquiridos durante la carrera.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 Espacio. El proyecto de investigación se realizará en la ciudad de Bogotá (Colombia) como opción de proyecto de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial de la Universidad Católica de Colombia, en una MiPyme dedicada a la fabricación y comercialización de alimentos para mascotas.

¹⁶ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE FACULTADES DE INGENIERÍA. Marco de fundamentación conceptual y especificaciones de prueba – ECAES. 2005, p. 12

Figuras 1. Mapa Bogotá



Fuente: GOOGLE. Mapa Bogotá [en línea]. Bogotá: [Citado 11 febrero, 2020]. Disponible en Internet: <<https://www.google.com/maps/place/Bogot%C3%A1/@4.6482837,-74.2478938,11z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f9bfd2da6cb29:0x239d635520a33914!8m2!3d4.7109886!4d-74.072092>>

1.5.2 Tiempo. El proyecto de investigación se realizará durante 16 semanas en el primer semestre de 2020 según el calendario académico informado por la Universidad Católica de Colombia.

1.5.3 Contenido. Se realizará el análisis, formulación de estrategias y diseño de metas e indicadores para el seguimiento y control de los objetivos planteados.

1.5.4 Alcance. El alcance del presente proyecto va hasta la formulación del plan estratégico para la empresa Doggy Style, el diseño de indicadores y metas para su posterior implementación.

1.6 MARCO REFERENCIAL

Para el desarrollo del presente proyecto, a través de la literatura se obtiene información que sirva como base para el correcto planteamiento y desarrollo del mismo, dicha información se divide a continuación:

1.6.1 Marco Teórico. Como temática central del presente trabajo, se abordará la planeación estratégica la cual es ideal para las empresas que inician en el mercado y puede ser un factor decisivo para mantenerse competitivamente a través del tiempo frente a las empresas ya posicionadas en el mercado y nuevos actores que ingresen, teniendo en cuenta que en un mercado globalizado en el cual estamos, la competencia no es únicamente con las empresas de la región, sino también a nivel internacional.

El autor principal de la planeación estratégica y referente a nivel mundial es Michael Porter, quien en 1.980 siendo catedrático de la Harvard Business School, publicó un libro en el que definió la estrategia competitiva y ventaja competitiva de una empresa de cara a su posicionamiento en la industria, de allí el autor plantea que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, lo cual supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”¹⁷.

Existen diversas teorías respecto a la planeación estratégica, entre los modelos más conocidos se encuentran el modelo de Fred David, el modelo de Kaplan y Norton llamado cuadro de mando integral y el Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.

Inicialmente, el modelo de Fred David se desglosa en tres etapas con las siguientes fases:

Formulación de la estrategia.

- Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión
- Realización de una auditoría externa e interna.
- Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- Creación, evaluación y selección de las estrategias.

Implantación de estrategias.

- Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

Evaluación de la estrategia

- Medición y evaluación del rendimiento.¹⁸

¹⁷ ROMAN MUÑOZ, Olga. El pensamiento estratégico: Una integración de los sentidos con la razón. En: Revista Científica Guillermo de Ockham. Julio – diciembre, 2010. Vol. 8, no. 2, p. 31

¹⁸ FUENTES, Tamara. Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. En: REDIP-Revista Digital de Investigación y Postgrado. 2011. Vol. 1, no. 2.

En este modelo, David considera que para establecer estrategias es necesario contar con la participación de gerentes y empleados, con el fin de tener una visión globalizada de la información durante el proceso de formulación e implantación de estas, así como la necesidad de que los gerentes estén en plena facultad de identificar que estrategias no están funcionando parcialmente o en su totalidad para cumplir con los objetivos de la empresa.

El modelo de Kaplan y Norton, denominado cuadro de mando integral es considerado por sus autores como una estrategia a mediano plazo para las organizaciones, conformado por un mapa estratégico o un diagrama causa efecto, representando como se encuentra frente a las demás compañías con las cuales compite.

Es necesario ir de la imagen objetivo al destino estratégico:

- La imagen objetivo: plasma la visión en objetivos de estado en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (CMI), para un momento futuro, generalmente 10 años.
- El diagnóstico espejo: se realiza una descripción de todos los puntos identificados en la imagen objetivo.
- El destino estratégico: Corresponde a los objetivos planteados para realizar la imagen objetivo a mediano plazo.
- Análisis de brechas: se realiza la comparación punto a punto de la imagen objetivo con el diagnóstico espejo, en la cual se evidencia si existen diferencias entre estas para las cuales, sería necesario realizar un esfuerzo adicional con el fin de lograrlas.

A través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se identifican las oportunidades y amenazas del entorno a mediano plazo, las cuales definirán el destino estratégico de la compañía aprovechando dichas oportunidades y tratando de evitar las amenazas.

Para identificar el destino estratégico se debe tener en cuenta si la incertidumbre es moderada o es alta, con el fin de definir la cantidad de escenarios a usar, teniendo siempre planes de contingencia para ser usados en caso de que existan cambios en las condiciones de los escenarios.

El Cuadro de Mando Integral, utiliza cuatro elementos conceptuales:

- Objetivos estratégicos: A través de un verbo en infinitivo, se plantean estos objetivos que son denominados de acción.
- Indicadores: son variables medibles, generalmente unidimensionales o fórmulas, asociados directamente a los objetivos estratégicos de la empresa. En la metodología del cuadro de mando integral se consideran dos tipos de indicadores:
 - a) Indicadores de actuación (lead): Miden el desempeño en los procesos que

permiten alcanzar el objetivo, b) Indicadores de resultados (lag): Miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

- Metas: Se plasman como los valores ideales establecidos como punto mínimo esperado para los indicadores de los objetivos estratégicos. Deben especificar: cantidad, unidad de medida, fecha (tiempo de ejecución). Estas metas pueden ser modificadas a través del tiempo, teniendo en cuenta los resultados conseguidos, aumentándolas como disminuyéndolas.
- Iniciativas: Proyectos de cambio que emprende la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, medidos a través de los indicadores correspondientes. El impacto de las iniciativas se mide a través del cumplimiento de las metas de los indicadores.¹⁹

El cuadro de mando integral es un modelo vertical de mando según Norton y Kaplan, en el cual el director general de la compañía establece la dirección que va a tomar la empresa, mientras que los mandos medios y bajos son encargados de llevar a cabo lo establecido dentro del plan para cumplir los objetivos estratégicos de la organización. Siempre es necesario para su implementación en cualquier empresa que esté en manos de una persona encargada de llevar a cabo las tareas indicadas por la dirección. “El camino con más éxito empieza con un CMI para la empresa, que después se va adaptando a cada división, departamento y puesto de trabajo”²⁰

Estos mapas pueden ayudar a englobar y priorizar los objetivos estratégicos en caso de que se incurra en el problema de tener demasiados, agrupándolos en perspectivas. “Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva interna.
- Perspectiva de aprendizaje y emprendimiento”²¹

¹⁹ FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. En: Pearson Educación. 2006, p. 2.

²⁰ DÁVILA, Antonio. El cuadro de mando integral. En: Revista de antiguos alumnos IESE. Septiembre, 1999. p, 40.

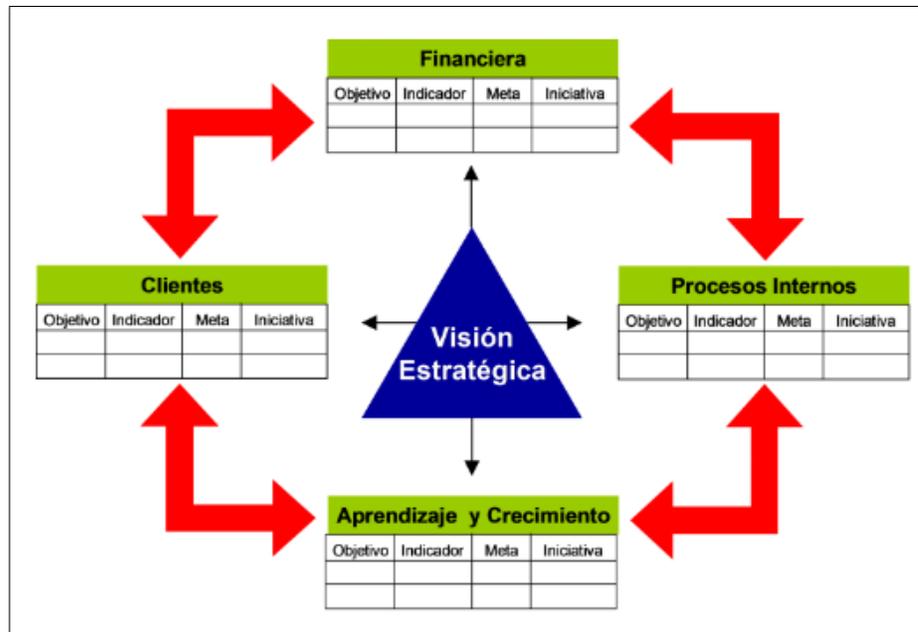
²¹FERNÁNDEZ, Alberto. El BalancedScorecard. En: Revista de antiguos alumnos. Marzo, 2001. Vol. 81, p. 34.

Figuras 2. Cuadro de mando integral



Fuente: SINNAPS. Cuadro de mando integral [en línea]. [Citado 11 febrero, 2020]. Disponible en Internet: < <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/cuadro-de-mando-integral> >

Figuras 3. Perspectivas del BalancedScorecard



Fuente: PMM BUSINESS SCHOOL. Los mapas estratégicos del BalancedScorecard como herramientas de apoyo en el projectmanagement [En línea]. Valencia: [Citado 13 febrero, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <http://pmm-bs.com/mapas-estrategicos-balanced-scorecard/> >

El último modelo a revisar es el Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, el cual consiste en realizar la previsión del futuro y los medios para lograrlo. Este modelo está conformado por nueve etapas:

- Planeación: Es necesario que la alta gerencia se comprometa continuamente y hacer partícipes a todos los miembros de la organización, además de identificar un equipo de planeación.
- Búsqueda de valores: Se deben establecer los valores del equipo de planeación y de la organización, así como la cultura y filosofía de la organización.
- Formulación de la misión: Debe ser claro respecto a la actividad económica que desarrolla la compañía.
- Diseño de la estrategia del negocio: Se establecen los objetivos de negocios mediante las líneas de negocio, indicadores, acciones necesarias y la cultura que a su vez apoye dichas líneas.

- Auditoria del desempeño: Desempeño de la organización en cuanto a oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.
- Análisis de brechas: Se compara la información generada en el punto anterior respecto a los indispensables para el desarrollo del plan estratégico, estableciendo pautas que disminuya la brecha entre los dos datos.
- Integración de los planes de acción: Ordenar la información para determinar cómo funciona el plan general y donde se deben enfocar la mayor cantidad de esfuerzos.
- Planeación de contingencias: Estrategias de diseño para hacer frente a distintos escenarios.
- Implementación: Iniciación de los planes generados.²²

La intención de los autores con esta metodología es brindar una guía sencilla para relacionarse con la planeación estratégica, mostrando los pasos necesarios y la tecnología requerida para poder aplicarla en una organización.

Según Rueda Sosa, la diferencia en este modelo respecto a los demás radica en:

- La cultura organizacional
- La búsqueda de valores
- El diseño de la estrategia de negocios
- La integración del plan de negocios con los planes funcionales de la organización.²³

1.6.1.1 Teorías de planeación estratégica. De acuerdo a la información existente en la literatura, para el desarrollo del presente trabajo son analizados los siguientes modelos de planeación estratégica:

- Planeación estratégica basado en DOFA. La matriz DOFA, FODA o SWOT en inglés, es ampliamente utilizada en todo tipo de organizaciones debido a su sencillez, eficiencia, eficacia y capacidad para ser aplicada en todos los niveles de la empresa, debido a que posibilita la recopilación y uso de todos los datos en cada uno de ellos.

Los factores que posee la metodología son Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, el análisis de estos factores implica un pensamiento

²² RUEDA SOSA, Juan Ricardo. Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. 2014, p. 17 – 18.

²³ Ibid., p. 18.

sistemático y un diagnóstico integral de los factores relacionados con cualquier nueva estrategia, producto y/o proceso que se desee implementar.²⁴

- Planeación estratégica a través de BSC. El Balanced ScoreCard (BSC), también llamado Cuadro de mando integral, “es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”²⁵

El BSC al tener una visión integral de la organización asegura tener organizado el proceso de planificación, desarrolla vínculos de comunicación dentro de todas las áreas de la empresa, asegurando consultas internas, además que motiva al uso eficaz de los recursos financieros de la compañía, mejor conservación de los recursos naturales y la gestión estratégica de los recursos humanos, con el fin de tener un rendimiento duradero en la organización a través del tiempo.²⁶

- Planeación estratégica por escenarios. Esta metodología ha tomado fuerza en los últimos años, dado que mantiene la incertidumbre tanto en los factores externos, es decir, el entorno en el cual se desenvuelve la empresa teniendo en cuenta su actividad económica y los factores internos de la compañía²⁷.

Sin embargo, aunque ha presentado un grande auge, en las economías emergentes aún no es muy usada, dado que la mayoría de las empresas se enfocan en solucionar sus problemas del presente y no tienen una visión a mediano y largo plazo.

²⁴ GÖRENER, Ali, TOKER, Kerem, ULUCAY, Korkmaz. Application of combined SWOT and AHP: a case study for a manufacturing firm. En: Procedia-social and behavioral sciences. 2012. Vol. 58, p. 1526.

²⁵ FERNÁNDEZ, Alberto. Op. cit., p. 32.

²⁶ PEINADO CAMACHO, José de Jesús, CERECEDO MERCADO, María Trinidad, JARAMILLO VIGUERAS, David. El BALANCED SCORECARD, una herramienta de planeación estratégica en el Centro de Investigación e Innovación Tecnológica del Instituto Politécnico Nacional. En: UPIICSA. Investigación Interdisciplinaria. Enero – junio, 2016. Vol. 2, no. 2, p. 34.

²⁷ ARGUETA, Christopher Mejía, AGUDELO, Isabel, SOTO CARDONA, Osman Camilo. Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. En: Estudios Gerenciales. 2016. Vol. 32, no. 138, p. 99

1.6.1.2 Competitividad. Según Porter, la estrategia competitiva busca establecer pautas tanto defensivas como ofensivas, para hacer frente al entorno representado por las 5 fuerzas, con el fin de disminuir el impacto de su actividad respecto a la compañía de manera eficaz, logrando un mayor rendimiento sobre la inversión²⁸

Así mismo se plantean tres estrategias genéricas para lograr ese objetivo de mantenerse en el mercado a través del tiempo, las cuales son:

- **Liderazgo global en costos.** Esta estrategia defiende a la empresa de las cinco fuerzas dado que le proporciona las herramientas para hacerle frente a sus competidores, obteniendo un mayor nivel de rendimientos, también contra los compradores, dado que se tendrá más posibilidad de bajar los precios en caso de que ellos lo soliciten, frente a los proveedores, con una mayor flexibilidad ante el aumento de costos y poder de negociación y finalmente, frente a empresas que ofrezcan productos sustitutos, siendo más atractiva para los clientes.
- **Diferenciación.** Esta estrategia define a la empresa como algo único, disminuyendo la posibilidad de tener competencia directa e incluso productos sustitutos, esta diferenciación se puede dar a través de diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, redes de distribución, entre otras. Al igual que la anterior la protege frente a las cinco fuerzas. En general, la diferenciación también va en contra de tener una gran participación en el mercado, dado que se percibe como exclusivo, disminuyendo la posibilidad de liderazgo en costos.
- **Enfoque o concentración.** En este caso, esta estrategia se enfoca en dar un mejor servicio, brindando una mayor satisfacción a un segmento de mercado específico, lo cual es su principal diferencia frente a las dos estrategias anteriores dado que ellas buscan alcanzar sus objetivos en un mercado en general. Se podría decir que en ese segmento específico se puede lograr la diferenciación y el liderazgo en costos.

Para ahondar en el marco teórico, el desarrollo del primer objetivo estará orientado a recolectar información detallada sobre teorías de planeación estratégica.

1.6.2 Marco Conceptual

En el marco conceptual se presentan los principales conceptos de las herramientas utilizadas para el desarrollo del proyecto:

²⁸PORTER, Michael E. Estrategia competitiva. Edición 37. México: Grupo Editorial Patria, 2008

1.6.2.1 Análisis Pestel. El análisis Pestel (Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) es un análisis que sirve para identificar el entorno en el cual opera la empresa, proporcionando datos con los cuales se pueden realizar proyecciones o predicciones ante futuras situaciones que se puedan presentar. Este análisis originalmente no tiene un enfoque cuantitativo para su medición²⁹. Este análisis según Chapman, “es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios”³⁰

1.6.2.2 Cinco fuerzas de Porter. Comprender las fuerzas competitivas del mercado en el cual se desarrolla una empresa, es fundamental para lograr un posicionamiento de la compañía y mantenerla a través del tiempo, Michael E. Porter habla acerca de cinco fuerzas que afectan a todo tipo de industria, las cuales deben ser objeto de estudio si se busca ser competitivo en el mercado, defenderse y moldear estas fuerzas en beneficio de la propia empresa se vuelve crucial en el entorno competitivo en el que nos encontramos.³¹

Estas fuerzas son:

- Amenaza de nuevos aspirantes.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores.
- Rivalidad entre los competidores existentes.

Inicialmente es importante definir un horizonte de tiempo adecuado al momento de realizar el análisis, normalmente está bien de 3 a 5 años, pero depende del tipo de industria en el que nos encontremos. Seguido a esto se debe comprender la estructura de la industria y que es lo que genera rentabilidad en la misma. Esta metodología se enfoca en conseguir una mayor rentabilidad con una disminución en los costos, por lo cual es de suma importancia vigilar y controlar lo relacionado con el balance y el estado de resultados de las empresas que conforman la industria. Finalmente, no se busca simplemente dar puntos débiles y fuertes de la compañía, si no, concebir una industria en términos globales.

²⁹ LEYVA VÁSQUEZ, Maikel, HECHAVARRÍA HERNANDEZ, Jesús, BATISTA HERNÁNDEZ, Noel, ALARCÓN SALVATIERRA, Abel, GÓMEZ BARYOLO, Oiner. A framework for PEST analysis based on fuzzy decision maps. En: Revista espacios. Enero, 2018. Vol. 39, no. 16, p. 2.

³⁰ DEGERENCIA. Análisis DOFA y análisis PEST [En línea]. [Citado 13 febrero, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.>

³¹PORTER, Op. cit., p. 51 – 56.

1.6.2.3 Cadena de valor. Esta técnica originaria de Michael E. Porter tiene como fin buscar una ventaja competitiva, esta herramienta permite representar las actividades de cualquier empresa de manera sistemática, dando como resultado un esquema para diagnosticar la posición de la empresa frente a los competidores y las pautas para desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

La cadena empieza desde que se reciben las materias primas hasta que el momento en que el cliente final obtiene su producto o servicio, la cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las actividades primarias, son las relacionadas con el desarrollo en general del producto.
- Las actividades de soporte a las actividades primarias, tales como recursos humanos, tecnología, compra de bienes, contabilidad, calidad, gerencia general.
- El margen, es la diferencia entre el valor total y costos totales incurridos por la empresa para el desempeño de sus actividades que generen valor.³²

1.6.2.4 Mapa estratégico. Los mapas estratégicos son el conjunto de objetivos estratégicos unidos por relaciones causales, estos ayudan a darle una coherencia a los objetivos estratégicos de la empresa, mostrándolos de una manera más visual, simplificando y dando a entender de una manera más fácil la estrategia de la organización, alineado con el Balanced Scorecard. Con esto se busca darles un correcto funcionamiento a todos los procesos internos de la compañía, desarrollándolos de la mano con empleados motivados y capaces de llevar a cabo las tareas indicadas.³³

³² QUINTERO, Johana, SÁNCHEZ, José. La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. En: Telos. Septiembre – diciembre, 2006. Vol. 8, no. 3, p. 381.

³³FERNÁNDEZ, Alberto.Op. cit., p. 34.

Figuras 4. Ejemplo Mapa Estratégico.

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectivas financieras: Aumentar los ingresos	Aumento del 10 % en la utilidad neta	Estados financieros	Desarrollar nuevas políticas de crédito para los distribuidores
Perspectiva del cliente: Tener un ticket promedio alto	Aumentar el valor de cada compra en un promedio de 15 %	Valor de las facturas por cada venta individual	Mejorar la mezcla de productos y crear conjuntos de ofertas
Perspectiva de los procesos internos: Ofrecer diversas opciones de canales de venta	Transferir al menos 30 % de las ventas para los nuevos canales de venta	% de Ventas por canal	Implementar telemarketing y tienda virtual
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Contar con una fuerza de ventas calificada	Capacitar a 100 % del equipo de ventas	Número de certificados adquiridos por el equipo	Desarrollar asociación con una empresa de cursos en línea

Fuente: HEFLO. 3 ejemplos de BalancedScorecards y su aplicación en los negocios [En línea]. [Citado 13 febrero, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/> >

1.6.2.5 KPI. Dentro de las compañías es necesario el establecer objetivos con los cuales se pueda delimitar el rumbo por el cual debe ir la empresa, las personas encargadas de ejecutarlos, los materiales e insumos disponibles. Para su medición, están los Key Performance Indicators, los cuales están alineados con dichos objetivos, midiendo el progreso hacia el cumplimiento de los mismos. Existe un conjunto de criterios usados en la literatura con mayor frecuencia, los cuales hacen referencia a SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic y Time-sensitive). Para unir esta metodología es necesario priorizar los objetivos en término de relevancia.³⁴

Estos indicadores son principalmente medios de comunicación, los cuales:

“Permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en la realización de los objetivos estratégicos de la empresa. Así, los KPIs tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar a los equipos responsables del

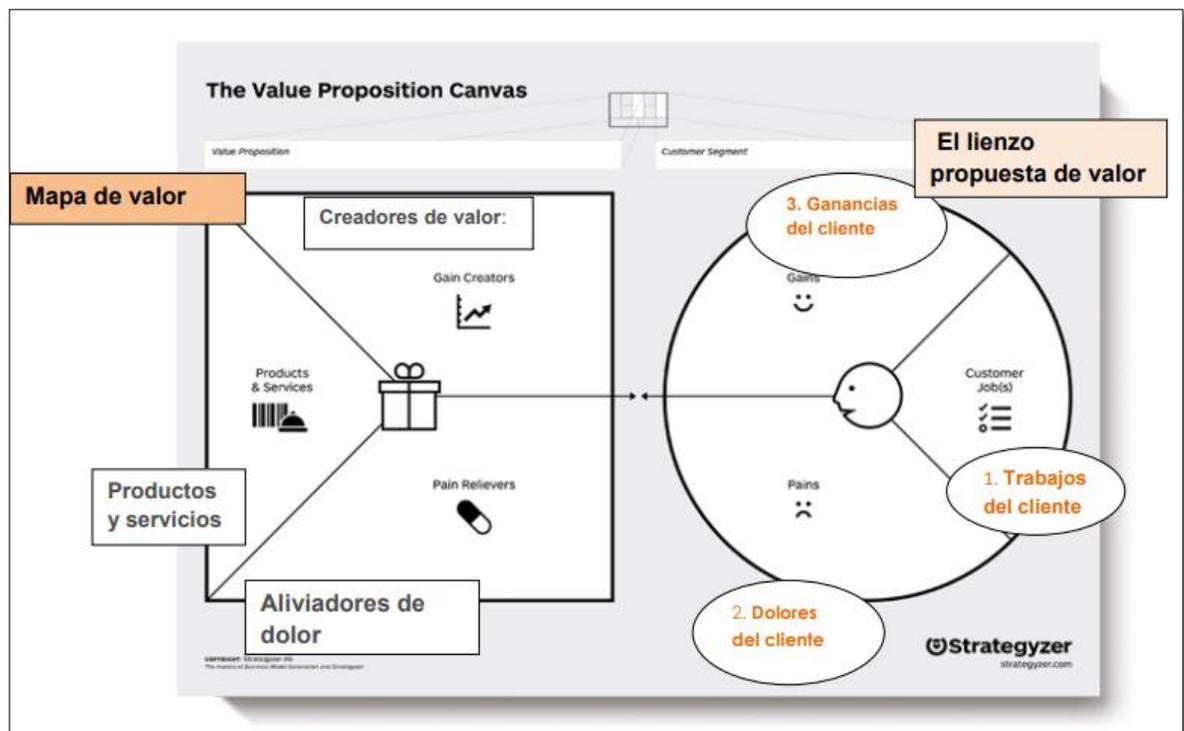
³⁴ SHANIN, Arash, MAHBOD, M. Ali. Prioritization of key performance indicators. En: International Journal of Productivity and Performance Management. 2007. Vol. 56, no. 3, p. 236.

cumplimiento de los objetivos reflejados en el KPI y progresar constantemente”³⁵

1.6.2.6 Propuesta de valor. Con el fin de establecer la propuesta de valor de la compañía, la herramienta CANVAS propone un lienzo el cual permite clarificar información cuantitativa al momento de la puesta en marcha de una idea.

Esta propuesta de valor busca definir como los productos y/o servicios de una empresa crean valor para sus clientes objetivo.

Figuras 5. Propuesta de valor CANVAS.



Fuente: ECONOMISTAS SIN FRONTERAS. La propuesta de VALOR (para profundizar el CANVAS) [En línea]. [Citado 31 mayo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <http://ecosfron.org/wp-content/uploads/La-propuesta-de-VALOR-para-el-CANVAS.pdf>>

³⁵GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, Nieves, MÉNENDEZ NOVOA, José Luis, SEOANE GARCÍA, Catuxa, MILLÁN FERNÁNDEZ, María Elvira San. Revisión y propuesta de indicadores (KPI) de la Biblioteca en los medios sociales. En: Revista Española de Documentación Científica. Enero – marzo, 2013. Vol. 36, no. 1, p. 8.

Esto se divide en dos partes, el lienzo propuesta de valor y el mapa de valor.

El lienzo propuesto de valor indica los beneficios que el cliente podría esperar de los productos y/o servicios que ofrece la compañía, identificando el valor diferencial para cada segmento de clientes.

Para esto es necesario observar al cliente a través del perfil del cliente, a través de los siguientes pasos:

- Trabajos del cliente: Las cosas que el cliente intenta conseguir para su vida o su trabajo.
- Dolores del cliente: Cualquier cosa que molesta al cliente antes, durante y después de hacer un trabajo.
- Ganancias del cliente: Resultados o beneficios que el cliente busca tales como, requisitos mínimos, beneficios esperados, beneficios deseados y beneficios inesperados.

El mapa de valor se divide en tres partes:

- Productos y servicios: Listado de lo que ofrece la empresa los cuales pueden ser tangibles, intangibles, digitales o financieros.
- Aliviadores del dolor: Como nuestros productos y/o servicios alivian los dolores descritos en lienzo de la propuesta de valor.
- Creadores de valor: Como se crean beneficios o resultados positivos para los clientes.

La importancia radica en usar la propuesta de valor para enfocar al negocio a aportar un valor real a los clientes ideales, buscando una mejora continua.³⁶

1.6.3 Marco Legal. Con el fin de promover tanto la creación de MiPymes como la regulación de las mismas, actualmente en Colombia existe la siguiente normatividad (véase tabla 1):

³⁶ECONOMISTAS SIN FRONTERAS. La propuesta de VALOR (para profundizar el CANVAS) [En línea]. [Citado 31 mayo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <http://ecosfron.org/wp-content/uploads/La-propuesta-de-VALOR-para-el-CANVAS.pdf>>

Tabla 1. Leyes MiPymes.

Norma	Definición.
Ley 590 de 2000	- Definición de MiPymes e institucionalidad de apoyo.
Ley 905 de 2004	- Sistema nacional de apoyo a las MiPymes y coordinación con cámaras de comercio.

Fuente: El autor.

Así mismo, el gobierno ha implementado medidas transversales para brindarle un mejor entorno a las MiPymes, apoyándose en la siguiente normatividad³⁷ (véase tabla 2):

Tabla 2. Normatividad MiPymes.

Norma	Definición.
Ley 1014 de 2008	- Política nacional de emprendimiento.
Ley 1231 de 2008	- Factura como título valor para financiación de MiPymes.
Ley 1429 de 2010	- Ley de formalización empresarial y generación de empleo.
Decreto 19 de 2012	- Reforma tributaria que redujo los aportes a la seguridad social en las empresas más pequeñas.
Decreto 1510 de 2013	- Facilitó el acceso de las MiPymes a las compras públicas (criterios de desempate).
Ley 1314 de 2009	- Ley de aplicación NIIF con facilidades para MiPymes

Fuente: El autor.

1.7 METODOLOGÍA

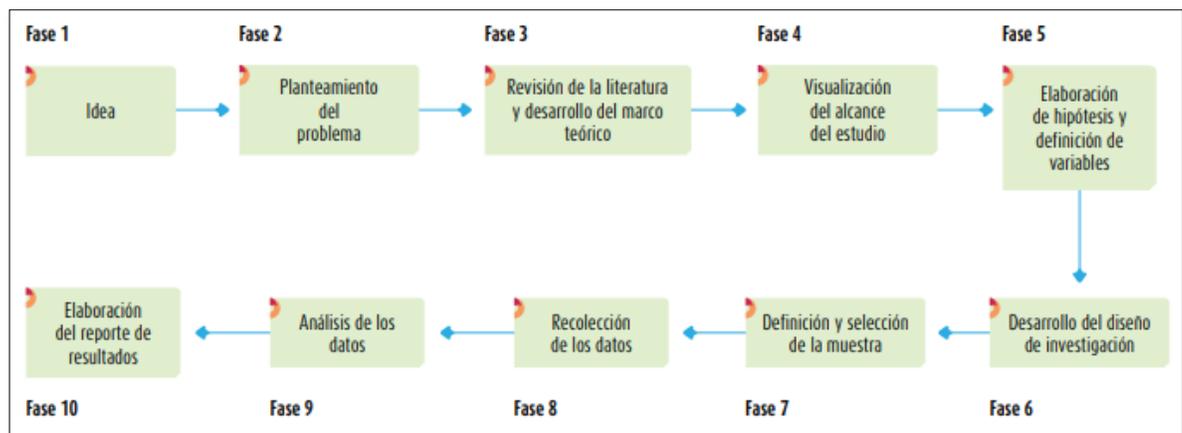
1.7.1 Tipo de Investigativo. Su objetivo fundamental es contribuir desde la disciplina a uno de los problemas que enfrentan hoy en día las Mi Pymes en el país, las cuales por falta de recursos y por concentrarse en su día a día para mantener sus ingresos, desconocen el entorno genérico y específico en el que deben desenvolverse y las estrategias a mediano y largo plazo que deben aplicar para asegurar la transformación de sus negocios y la manera de abordar el cambio constante. Lo anterior afecta de manera sustancial competitividad en el mercado de las Pymes.

³⁷ DINI, STUMPO. Op. cit., p. 239.

Para cumplir con los objetivos se va a utilizar un enfoque cuantitativo, el cual es descrito por Sampieri como:

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.³⁸

Figuras 6. Proceso cuantitativo.



Fuente: HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FÉRNANDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 5

Este enfoque posee las siguientes características:

- Indica la necesidad de medir y cuantificar los problemas de investigación.
- El investigador plantea un problema de estudio delimitado, pero en evolución y los interrogantes son propuestos alrededor de preguntas específicas.
- Una vez planteado el plan de estudio, el investigador revisa la información existente en la literatura para a partir de eso construir un marco teórico, el cual deriva de diversas hipótesis y lo somete a prueba.

³⁸HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FÉRNANDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 4 - 5

- Las hipótesis son generadas antes de la recolección de datos.
- Los datos recolectados deben ser tomados a partir de procedimientos aceptados por la comunidad científica, siguiendo sus pasos para que la investigación pueda ser aceptada.
- Los análisis se interpretan respecto a las hipótesis iniciales y la teoría existente, explicando cómo los resultados son acordes al conocimiento existente.
- Esta investigación debe ser lo más objetiva posible, sin ser afectados por el investigador.
- Este estudio debe seguir una línea estructurada y predecible.
- En esta investigación se intenta generalizar los resultados encontrados en una colectividad mayor y se busca que los resultados encontrados puedan replicarse.
- Su meta principal es la de la formulación y demostración de teorías.
- Las conclusiones derivadas deben contribuir a la generación de conocimientos.³⁹

En cuanto al alcance de la investigación se determina como tipo descriptivo el cual es definido por Sampieri como:

Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores)⁴⁰.

A partir de la reglamentación interna de la Universidad el presente trabajo se sustenta como proyecto de investigación, el cual está definido en el acuerdo aprobado por el Consejo Superior como; “Consiste en una formulación de una propuesta de solución de un problema de investigación aplicado a una disciplina. Dentro de los trabajos de investigación el estudiante puede identificar una necesidad tecnológica y formular un proyecto que responda a la misma y a los avances en el desarrollo de un prototipo, simulación y diseño”⁴¹. De acuerdo con lo anterior se proponen las siguientes etapas para el desarrollo de la investigación.

1.7.2 Fuentes de Información. Para el desarrollo del proyecto se manejarán fuentes primarias y secundarias, a continuación, se describen con más detalle.

³⁹Ibid., p. 5 – 6

⁴⁰Ibid., p. 218

⁴¹UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA. Acuerdo N° 265 Consejo superior, 2018.

1.7.2.1 Fuentes primarias. Son aquellas fuentes de información donde se obtienen datos de forma directa para el proyecto de investigación. Para este caso se realizarán entrevistas con los clientes de la empresa y se aplicara una encuesta a los clientes de la competencia.

1.7.2.2 Fuentes secundarias. Son aquellas fuentes que no se han generado dentro de la investigación, pero que serán o consultadas para el desarrollo de la misma. Las fuentes de información que se utilizaran son las bases de datos e informes de la empresa, al igual que las estadísticas suministradas por instituciones como el DANE, Cámaras y comercio, Ministerios. También se utilizarán fuentes de información como investigaciones relacionadas con el tema y realizadas por parte de otras instituciones académicas.

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

Las herramientas metodológicas a usar para el desarrollo del proyecto se relacionan de acuerdo al cumplimiento de cada objetivo específico (véase tabla 3):

Tabla 3. Diseño Metodológico

Objetivo específico	Herramientas a utilizar	Resultado
1. Realizar una consolidación de los principales marcos metodológicos existentes para el desarrollo de la planeación estratégica en las organizaciones.	Revisión documental de los marcos metodológicos relacionados con la planificación estratégica,	- Consolidado de metodologías utilizadas para la planeación estratégica
2. Elaborar un diagnóstico estratégico con el fin de identificar factores externos e internos clave a partir de los cuales se definan líneas estratégicas para la empresa Doggy Style.	- Análisis Pestel - Análisis del sector- 5 fuerzas de Porter - DOFA	- Diagnostico estratégico
3. Definir un Sistema de medición a través de indicadores y metas que permita medir y hacer seguimiento al	- Definición de misión, visión, valores - Líneas estratégicas y estrategias. - Definición de	- Cuadro de mando integral

desarrollo de las estrategias planteadas.	indicadores claves de desempeño - Definición de metas	
---	--	--

Fuente: El autor.

A continuación (véase tabla 4), se muestran las variables escogidas para el análisis PESTEL y las fuentes de información correspondientes a consultar, teniendo en cuenta que se espera realizar la distribución del alimento en todo el territorio colombiano:

Tabla 4. Factores Variables y fuentes de información para el análisis PESTEL

Factor	Variable	Fuentes de Información
Factor Político	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo de Desarrollo Sostenible Plan de Desarrollo Nacional (política pública de protección animal) Políticas o normas de protección a las pequeñas y medianas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Departamento Nacional de Planeación – DNP (Artículo 324). Congreso de la República (Ley 905 de 2004).
Factor Económico	<ul style="list-style-type: none"> PIB Comportamiento de las exportaciones de la comida para mascotas Poder adquisitivo de la población Colombiana Comportamiento de ventas de comida para mascotas a nivel nacional. Acceso a financiamiento externo 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) Procolombia. Banco de la República de Colombia. Fenalco Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF
Factor Social	<ul style="list-style-type: none"> Tenencia de mascotas en familias (cifras y tendencias) Hábitos de consumo Como realiza compras la gente en la actualidad 	<ul style="list-style-type: none"> Fenalco y Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) Consultora Llorente y Cuenca.
Factor Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Transformación digital de las pymes 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Factor Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de empaques biodegradables en producción • Políticas de protección al medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. • Ministerio del Medio Ambiente
Factor Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Patentes, licencias y derechos de propiedad intelectual. • Leyes de contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Nacional del Derecho de Autor. • Superintendencia de Industria y Comercio • Ministerio del Trabajo

Fuente. El Autor

Para el análisis del sector se utilizó la herramientas de las 5 fuerzas de Michael Porter, el cual nos brinda idea de una la posición de la empresa frente a sus competidores y el reconocimiento de sus clientes y proveedores, estos factores que resultan muy útiles para el presente análisis; teniendo en cuenta que lo que se busca con el desarrollo de los objetivos específicos es el diseño de estrategias que le permitan a DOGGY STYLE convertirse en una empresa sostenible y más competitiva dentro del mercado.

Las variables a tener en cuenta son:

- Amenaza de nuevos aspirantes.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores.
- Rivalidad entre los competidores existentes.

1.8.1 Muestreo. Se utilizará para el desarrollo del presente proyecto la técnica de muestreo por conveniencia para la aplicación de las encuestas a personal interno de la empresa y a clientes de la competencia.

MARCOS METODOLOGICOS PARA LA PLANEACIÓN

Para el desarrollo del objetivo son analizados los siguientes modelos de planeación estratégica:

- Planeación estratégica basado en DOFA
- Planeación estratégica a través de BSC
- Planeación estratégica por escenarios.

1.9 PLANEACIÓN ESTRATEGICA BASADO EN DOFA

La matriz DOFA, FODA o SWOT en inglés, es ampliamente utilizada en todo tipo de organizaciones debido a su sencillez, eficiencia, eficacia y capacidad para ser aplicada en todos los niveles de la empresa, debido a que posibilita la recopilación y uso de todos los datos en cada uno de ellos. Por este motivo, puede ser usada como punto inicial para la realización de una planeación estratégica en una compañía, tomando factores tanto internos como del entorno en el que opera la organización.

1.9.1 Antecedentes. Este método fue implementado en la década de los 60s en Estados Unidos y se convirtió en un método revolucionario para la estrategia empresarial⁴². El Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford (SRI), designó a un grupo de personas conformado por Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie, con el fin de identificar los motivos por los cuales fallaba la planeación corporativa en las empresas.

Inicialmente se denominó “Cadena lógica”, la cual consistía en la evaluación del entorno externo y a su vez de la situación interna de la compañía, definiendo cuatro variables a la cuales se les denominó SOFT (Satisfactory, Opportunity, Fault yThreat). Luego sufrió modificaciones llegando a lo que se conoce actualmente como SWOT.

El modelo tal como se conoce actualmente fue establecido hasta el año 1973, usado por primera vez para lograr la fusión de las empresas CWS y JW French Ltda⁴³.

⁴² PELÁEZ, Coronel Amílcar Andrés. Análisis Estratégico basado en el Método FODA: Su empleo en la Administración Militar. En: Revista del IMES (Instituto Militar de Estudios Superiores). Diciembre, 2009. Vol. 22, p. 16

⁴³ OTERO, Dino, GACHE, Fernando Luis. Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA. En: Revista científica “Visión de Futuro”. 2006. Vol. 6, no. 2, p. 4.

1.9.2 Fundamento del enfoque. El análisis DOFA (SWOT en inglés) es una herramienta usada para el análisis del entorno interno y externo, con el fin de adquirir un enfoque completo para la toma de decisiones. Los factores que posee la metodología son Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, el análisis de estos factores implica un pensamiento sistemático y un diagnóstico integral de los factores relacionados con cualquier nueva estrategia, producto y/o proceso que se desee implementar.⁴⁴ Con la ayuda del formato, se pretende ubicar los datos de manera ordenada con el fin de comprender, presentar, debatir y tomar decisiones estratégicas.⁴⁵

Así mismo, puede ser aplicado desde el nivel más alto de la organización hasta el más bajo, en un proyecto particular existente o en uno nuevo que decida emprender la organización. “Toda planificación estratégica debe partir de una correcta evaluación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que definen el entorno estratégico de una organización, con el fin de valerse de las fortalezas para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las debilidades y prevenir las amenazas”⁴⁶

El objetivo de una empresa al momento de aplicar el análisis DOFA, es buscar que la empresa potencialice las fortalezas internas, aproveche las oportunidades externas, reduzca las debilidades internas y mitigue el riesgo que significan las amenazas externas. La importancia en la planeación estratégica radica en hacer una visualización del futuro, con el fin de establecer acciones que permitan el mejor aprovechamiento de los recursos de una manera eficiente.⁴⁷

El formato más usado para el desarrollo de esta metodología es a través de la siguiente matriz:

⁴⁴ GÖRENER, Ali, TOKER, Kerem, ULUCAY, Korkmaz. Op. Cit., p. 1526.

⁴⁵ DEGERENCIA. Análisis DOFA y análisis PEST [En línea], Op. cit., p. 1.

⁴⁶ PELÁEZ, Op. cit., p. 16.

⁴⁷ ARRIETA RODRIGUEZ, Diógenes Alejandro. Análisis DOFA del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena. En: Revista científica anfibios. 2018. Vol. 1, no. 2

Figuras 7. Análisis FODA.



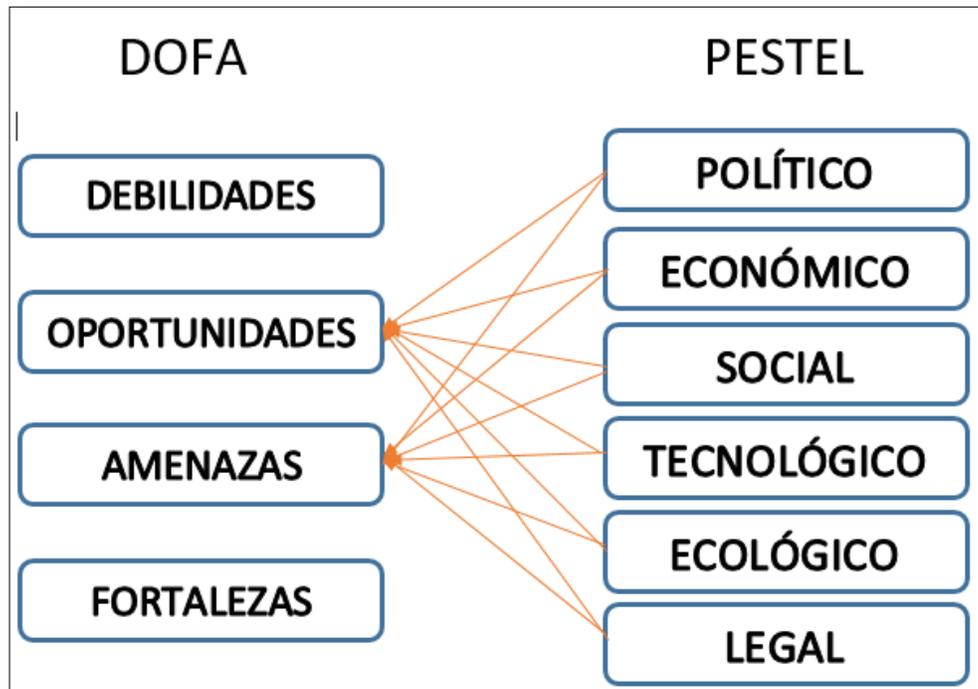
Fuente: LIFEDER. ¿Qué es la Matriz DOFA Personal y Cómo se Hace? [en línea]. [Citado 18 febrero, 2020]. Disponible en Internet: < <https://www.lifeder.com/matriz-dofa-personal/>>

1.9.3 Pasos que propone el enfoque. Para la realización de la matriz, el análisis DOFA se inicia con la identificación de los criterios de análisis, posteriormente la información interna obtenida a través de distintas herramientas, identificando los puntos positivos y negativos de la empresa, los cuales pasaran a ser las fortalezas y debilidades y, de la misma manera, los puntos positivos y negativos del entorno en el cual se desarrolla la actividad económica de la empresa, los cuales pueden se obtenidos a partir de análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, tanto en el macro entorno como en el micro entorno respectivamente.

A esta lista se le debe asignar una ponderación por medio de una matriz para identificar jerárquicamente cuales tienen un mayor impacto en la compañía, seguido se debe hacer un cálculo de resultados, determinación del balance estratégico, graficación y análisis de los resultados y conclusiones.⁴⁸

⁴⁸RAMÍREZ ROJAS, José Luis. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. 2017, p. 56 – 57.

Figuras 8. DOFA vs PESTEL



Fuente: El Autor.

Para generar estrategias a partir de esa información, Codina Jiménez⁴⁹ recomienda dividir las en cuatro tipos:

- Estrategias Ofensivas (F-O): A partir de las fortalezas que se identificaron en la compañía, elaborar estrategias que permitan el aprovechamiento de la mayor cantidad de oportunidades que ofrece el entorno.
- Estrategias Defensivas (F-A): Teniendo en cuenta las amenazas del entorno, como pueden usarse de las fortalezas identificadas para evitar más eficazmente un mayor impacto en la empresa.
- Estrategias Adaptativas (D-O): Se establecen con el fin de disminuir el impacto de las debilidades que posea la compañía en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.
- Estrategias de Supervivencia (D-A): En este caso, son las que pueden acarrear el mayor riesgo para la compañía, teniendo en cuenta que, a partir de las

⁴⁹ ACEVEDO TABARES, Alejandro. Ocho pasos para planear estratégicamente en microempresas gerenciadas por “no gerentes”. En: Revista RETO. Enero – junio, 2015. Vol. 3, no. 3, p. 66 – 68

debilidades identificadas, cuales tienen una mayor probabilidad de agudizar el impacto de las amenazas del entorno.

A partir de estas estrategias se define las acciones a realizar para la toma de decisiones a partir de la situación actual de la compañía.

1.9.4 Donde se utiliza particularmente. En la literatura se identifican múltiples sectores en los cuales se puede usar el análisis DOFA y esto es gracias a la facilidad con la cual se adapta a cualquier tipo de organización, proyecto y/o procedimiento. A continuación, se describen algunos de los principales sectores en los cuales se tiene evidencia de su uso:

1.9.4.1 Logística. Es usado para validar problemas técnicos del sector o áreas distintas para las que se creó inicialmente, “se aplica adecuadamente a procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión empresarial, aplicación de políticas internas, entre otras”⁵⁰.

Un ejemplo de esto es la aplicación para el sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena (Colombia), el cual es un sector que cambia constantemente y se ve expuesto con regularidad a muchas amenazas del macroentorno, en el caso colombiano, uno de los mayores cambios viene con los tratados de libre comercio.

Después de realizar el análisis DOFA, el autor tiene la posibilidad de realizar recomendaciones a las políticas de este tipo de empresas para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades del sector, a partir de las conclusiones de la herramienta, enfocados en estrategias colaborativas con otras modalidades de transporte, canalización de recursos para tecnologías de información, identificación de procesos con mayores costos e identificación de mercados potenciales internacionales.

1.9.4.2 Industria Militar. Existen estudios enfocados en la evaluación cuantitativa y cualitativa de factores tanto internos como externos para el desarrollo de metodologías aplicables a operaciones militares en el campo de batalla, en el trabajo presentado en el 9th International Symposium on Analytic Hierarchy Process (ISAHP) en Estambul (Turquía)⁵¹, se propone un método analítico estructurado para el desarrollo de estrategias para la obtención de logros en esta industria.

⁵⁰ ARRIETA RODRIGUEZ, Op. cit., p. 31.

⁵¹ KANDAKOGLU, Ahmet, AKGUN, Ilker, TOPCU, Y. Ilker. Strategy development & evaluation in the battlefield using quantified SWOT analytical method. Istanbul: Istanbul Technical University, Management Faculty. 2007.

En esta estrategia el análisis DOFA se convierte en una parte esencial dado que sirve de base para la decisión en la estructuración de la jerarquía de las decisiones a tomar, con un ejemplo ilustrativo. Las conclusiones del trabajo demuestran que pueden ayudar a los comandantes a tomar decisiones respecto a la complejidad del campo de batalla, organizando un proceso de toma de decisiones estratégicas.

1.9.4.3 Industria Hotelera. Un estudio realizado para la industria hotelera en Taiwán fue basado en entrevistas semiestructuradas por medio del análisis SWOT, cuyo propósito era comprender los beneficios de introducir robots en dicha industria consultando con expertos en robótica y de hoteles. Al finalizar este estudio, se concluyó que la conciencia de los medios era buena para la planeación estratégica a corto plazo, así como el ahorro en costos laborales a largo plazo. Adicionalmente, se identificó la necesidad de cambiar el enfoque de las capacitaciones a los empleados, para un mayor aprovechamiento en los servicios de robótica.⁵²

Como se indica anteriormente, son solo algunos ejemplos en donde puede ser usada esta herramienta, por su parte, Chapman⁵³ nos indica los siguientes ejemplos:

Una empresa (su posición en el mercado, viabilidad comercial, etc.)

- Un método de distribución de ventas
- Un producto o marca
- Una idea de negocios
- Una opción estratégica, como entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto
- Una oportunidad para realizar una adquisición
- Evaluar un cambio de proveedor
- Una potencial sociedad
- Decidir la tercerización (outsourcing) de un servicio, actividad o recurso
- Analizar una oportunidad de inversión

1.9.5 Ventajas y desventajas. Como todas las herramientas que se usan en la actualidad para la toma de decisiones en una organización, el análisis DOFA presenta ventajas y desventajas a la hora de su implementación para el análisis estratégico del entorno interno y externo.

⁵²CHUN-MIN, Kuo, GUO-SHING Huang, CHIN-YAO, Tseng, BOGER, Ernest. SMART SWOT Strategic Planning Analysis: For Service Robot Utilization in the Hospitality Industry. En: Consortium Journal of Hospitality & Tourism. 2016. Vol. 20, no. 2

⁵³DEGERENCIA. Análisis DOFA y análisis PEST [En línea]. Op. cit., p. 1

1.9.5.1 Ventajas. El análisis DOFA permite conformar un cuadro completo de la información actual de un objeto de estudio permitiendo realizar un diagnóstico preciso para la toma de decisiones que sean acordes a las políticas y objetivos planteados por los directivos. “La relevancia de emplear una matriz de análisis FODA es que nos posibilita la búsqueda y el análisis metodológico de todas las variables que intervienen en el ámbito a estudiar, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones”⁵⁴

1.9.5.2 Desventajas. En un estudio para la Revista Ciencias Estratégicas de Colombia, Alexis Codina Jiménez⁵⁵ indica las deficiencias en el uso del análisis DOFA según experiencias vividas en actividades de formación de directivos y procesos de consultoría en diferentes países de Latinoamérica. Entre las desventajas que aprecia el autor se encuentran:

- Identificar Oportunidades que en realidad son Fortalezas internas de la compañía e igualmente en sentido inverso. Esto se da principalmente porque pueden presentarse factores del entorno que están fuera del “área de influencia” de los ejecutivos de la compañía sobre los cuales no pueden influir.
- En el análisis del entorno se concentran los esfuerzos en factores económicos, subestimando la importancia de los impactos que pueden tener factores políticos, ecológicos, legales, internacionales y sociales en las decisiones tomadas.
- Sobrevalorización de las fortalezas de la compañía al compararlas con las de la competencia, donde en muchas ocasiones pueden ser en realidad debilidades en las cuales se pueda trabajar y enfocar un mayor esfuerzo por parte de la compañía.
- Presentar factores con un impacto significativo para la compañía con la misma valoración de factores que en la práctica no tienen un grado de significancia alto, esto se da principalmente porque no se realiza una jerarquía inicial de las áreas de resultados clave antes de iniciar el análisis de la situación actual de la empresa.
- Se aplican estrategias en el mismo horizonte de tiempo tanto para el análisis interno como el del entorno.
- Después de tener la lista de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, en muchas ocasiones no se sabe que se puede hacer con esa información por desconocimiento, para la formulación de estrategias pasando del análisis DOFA a la construcción de una Matriz DOFA.

⁵⁴ SARLI, Rosana Ruth, GONZÁLEZ, Silvia Inés, AYRES, Natalia. Análisis FODA. Una herramienta necesaria. En: Revista de la Facultad de Odontología UNCuyo. 2015. Vol. 9, no. 1, p. 20.

⁵⁵ CODINA JIMÉNEZ, Alexis. Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. En: Revista Ciencias Estratégicas. Enero – julio, 2011. Vol. 19, no. 25, p. 95 - 97

1.10 PLANEACIÓN ESTRATEGICA A TRAVES DE BSC

El Balanced Score Card (BSC), también llamado Cuadro de mando integral, “es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”⁵⁶

1.10.1 Antecedentes. Este método fue introducido en 1992 por Kaplan y Norton de Harvard University, revolucionando la administración de empresas al introducir un método basado en indicadores y objetivos tangibles, su principal innovación fue incluir indicadores de medición de los intangibles para alcanzar los objetivos financieros de la compañía, normalmente estos indicadores son agrupados en 4 perspectivas diferentes, logrando ver el negocio en su totalidad.⁵⁷

1.10.2 Fundamento del enfoque. El BSC se desarrolla en todos los niveles de la organización, desde la base hasta los niveles más altos, dando una visión global de la empresa, además de servir como canal de comunicación entre los distintos niveles, tanto horizontal como verticalmente, proporcionando una mejora en el proceso de formación y el feedback entre todos los actores.

Este proceso de formación y feedback por medio del BSC, se compone estratégicamente de:

- Una estructura estratégica que es compartida con todos los niveles de la organización en la cual se muestra la importancia de cada proceso individual para la consecución de los objetivos a nivel general.
- Un proceso de feedback que se encarga de la consolidación de los datos de la implementación respecto a la estrategia propuesta, permitiendo la comprobación de las hipótesis planteadas inicialmente.
- Un equipo que se encarga del análisis de la información recolectada y que a su vez establece estrategias de los asuntos que van emergiendo en la marcha⁵⁸.

⁵⁶FERNÁNDEZ, Alberto. Op. cit., p. 32.

⁵⁷ ALVARADO MARTINEZ, Luis Felipe, AGUILAR VALDÉS, Alfredo, CABRAL MARTELL, Agustín, ALVARADO MARTINEZ, Tomas Everardo, DE LA CRUZ ALVAREZ, Isalas. Implementación de un sistema de planeación estratégica, BALANCE SCORECARD en la S.P.R.: Nueva alianza de agricultores, Francisco I. Madero, Coahuila. En: Revista Mexicana de Agronegocios. Enero – julio, 2014. Vol. 34, p. 901 – 902.

⁵⁸ DIAZ CURBELO, Alina, MARRERO DELGADO, Fernando. El modelo SCOR y el BALANCED SCORECARD, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. En: Revista científica “Visión de futuro”. Enero – junio, 2014. Vol. 18, no. 1, p. 42.

Distintos autores coinciden que el BSC une la misión con la estrategia de la organización, midiendo la actuación de la empresa en 4 perspectivas, las cuales son: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la perspectiva de formación y crecimiento.⁵⁹ Aunque no es solo debe ser considerado un sistema de medición, si no, como un sistema de gestión para motivar un desempeño competitivo.

El BSC al tener una visión integral de la organización asegura tener organizado el proceso de planificación, desarrolla vínculos de comunicación dentro de todas las áreas de la empresa, asegurando consultas internas, además que motiva al uso eficaz de los recursos financieros de la compañía, mejor conservación de los recursos naturales y la gestión estratégica de los recursos humanos, con el fin de tener un rendimiento duradero en la organización a través del tiempo.⁶⁰

1.10.3 Pasos que propone el enfoque. Kaplan y Norton proponen cuatro etapas para la correcta implementación de un sistema de gestión estratégica, las cuales ayudan a unir los objetivos a largo plazo con las acciones necesarias a corto plazo, los cuales son indicados por OLARTE, Juan Pablo y GARCÍA, Alberto⁶¹:

- Traducir la visión en términos operativos: Se debe diseñar el sistema de gestión acorde a las necesidades y aun consenso de los principales actores de la organización, en las cuales se obtenga como resultado final objetivos e indicadores de desempeño que deben ser la traducción de la estrategia en los términos operativos del día a día para todos los empleados.
- Comunicación y alineamiento organizacional: Luego de realizar la propuesta de la estrategia de la organización, es necesario que sea conocida y entendida por todos los niveles de la organización, para que los objetivos de cada área se alineen con esta, por medio de la comunicación de la estrategia y la participación de cada nivel en la construcción del BSC. Para esto es necesario, educar a los que van a ejecutar el proceso y a los que van a realizar el posterior seguimiento, proponer metas de seguimiento y resultado a largo plazo en todos los niveles, ligar recompensas con los indicadores de desempeño.
- Ejecutar la estrategia: Desarrollar planes y pautas necesarias para su ejecución, identificando los indicadores claves que influyen directamente en los objetivos

⁵⁹ Ibid., p. 40.

⁶⁰ PEINADO CAMACHO, José de Jesús, CERECEDO MERCADO, María Trinidad, JARAMILLO VIGUERAS, David. Op. Cir., p. 34.

⁶¹ OLARTE, Juan Pablo, GARCÍA, Alberto. Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica" Balanced Scorecard". En: Revista Escuela de Administración de Negocios. Enero – abril, 2009. No. 65.

estratégicos de la organización, concentrando los recursos y proyectos en ellos, teniendo en cuenta que son los más críticos para garantizar el éxito de las estrategias. Además de establecer metas a largo plazo para probar continuamente las hipótesis de la estrategia.

- **Retroalimentación y aprendizaje:** Es necesario desarrollar un proceso de retroalimentación constante, con el fin de establecer estrategias en tiempo real que se ajusten a los cambios que se presenten en la marcha, obteniendo la habilidad de verificar en todo momento si la estrategia implementada es la adecuada y se están obteniendo los resultados esperados.

Al estar en el centro de los sistemas de gestión de las organizaciones, el BalancedScorecard, permite a la empresa monitorear en el corto plazo sus resultados desde tres perspectivas distintas: clientes, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento. Esto con el fin, de poder modificar sus estrategias a tiempo, según los resultados vistos en tiempo real.

A pesar de esto, el BalancedScorecard no es usado normalmente con el fin de ser el primer método para el desarrollo de un sistema de planeación estratégica, su objetivo se centra en mostrar un marco de procesos que son cruciales en la organización tales como: “fijación de metas departamentales e individuales, planificación de negocios, asignaciones de capital, iniciativas estratégicas, y feedback y aprendizaje”⁶²

Es posible realizar la implementación de este modelo de dos maneras:

- **Modelo de control y seguimiento:** Este caso se da en caso de que la visión, estrategias e indicadores estén definidos y acordados, en donde el BSC se basa en un seguimiento puntual sobre los avances de las estrategias.
- **Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación:** Este caso se da cuando en la empresa no existe un acuerdo unánime o es una empresa en crecimiento, en este caso se debe usar como un modelo proactivo que enriquezca las funciones iniciales, los valores de los indicadores se aprovechan para redefinir la estrategia establecida inicialmente.⁶³

⁶² KAPLAN, Robert, NORTON, David. Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. En: Harvard Business Review. 2007, p. 2.

⁶³ ALVARADO MARTINEZ, Luis Felipe, AGUILAR VALDÉS, Alfredo, CABRAL MARTELL, Agustín, ALVARADO MARTINEZ, Tomas Everardo, DE LA CRUZ ALVAREZ, Isalas.Op. cit., p. 902.

1.10.4 Donde se utiliza particularmente. Al igual que en el análisis DOFA, el BSC es usado en empresas de todos los sectores económicos, debido a que puede ser adaptada a cualquier tipo de empresa sin importar su actividad económica. A continuación, se dan algunos ejemplos que se encuentran en la literatura:

1.10.4.1 Centros de investigación. El BSC ha sido usado en distintos centros de investigación, en el caso del Instituto Politécnico Nacional, cuyos principales usuarios son la Comisión Federal de Electricidad y PEMEX, hay una propuesta para el desarrollo de los estudios de posgrado, con tres objetivos específicos: análisis del entorno, graduados y matrícula, y tres objetivos de proceso interno: graduación, docencia y captación de estudiantes nuevos.⁶⁴

1.10.4.2 Sector de transporte. En un artículo de la revista Redes de Ingeniería de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas⁶⁵, se describen técnicas para la medición del cumplimiento del plan estratégico de la empresa FL Colombia SAS a través del BSC, en el cual inicialmente, a través de una encuesta, se determinó que menos del 50% de los encuestados conocen la misión, visión objetivos de la empresa. A partir de los indicadores facilitados por la empresa se establece un plan de trabajo para la medición en tiempo real del cumplimiento del plan.

1.10.4.3 Sector educativo. Por medio del BSC como herramienta, se realizó la muestra de la planificación de un mapa estratégico para organizaciones educativas iraníes, con el fin de resolver problemas de organización y aumentar su efectividad y eficiencia. En la literatura, raramente es usado un modelo de planificación estratégica en organizaciones educativas, para crearlo el autor en primera medida, indica que se debe identificar un tema estratégico y analizarlo para encontrar las partes superiores del 20% que contribuyen al 80% de los objetivos.

Segundo, se debe determinar para cada uno de estos temas determinar las iniciativas y acciones relevantes y finalmente, las relaciones de efecto entre estas iniciativas deben mapearse en el mapa estratégico.

⁶⁴ PEINADO CAMACHO, José de Jesús, CERECEDO MERCADO, María Trinidad, JARAMILLO VIGUERAS, David. Op. cit., p. 36.

⁶⁵ JIMENEZ GUEVARA, Luisa Fernanda, ARIZA GAITAN, Andrés Alberto, RODRIGUEZ MOLANO, José Ignacio. Técnicas del Balanced Scorecard para medición del cumplimiento del plan estratégico de una empresa. En: Redes De Ingeniería. Julio, 2015. Vol. 6.

Como conclusión, se identificó la necesidad de enfocarse en servicios educativos estratégicos, en lugar de muchos servicios de baja calidad, además de la participación del personal en la toma de decisiones.⁶⁶

1.10.5 Ventajas y desventajas. El BSC tiene como ventaja que proporciona una perspectiva globalizada de la empresa, facilitando la toma de decisiones e integrando a todos los actores en todos los niveles de la compañía, para una correcta gestión, así como canal de comunicación horizontal y verticalmente, facilitando la consolidación de la información que se recibe en los feedback, entre las principales ventajas se destacan:

- Información proporcionada de más fuentes de información de todos los niveles de la organización.
- Mayor comprensión e interiorización de los objetivos estratégicos de la empresa a largo plazo por parte de los colaboradores, lo que a su vez genera un mayor compromiso.
- Integración de medidas financieras con las no financieras.
- Mayor concentración de recursos en la alineación de la organización

En cuanto a las desventajas de la herramienta, la principal desventaja radica en la aplicación errónea de la herramienta, lo que sucede en más del 50% de las organizaciones que lo aplican⁶⁷. Según la investigación, se obtuvieron los siguientes indicadores:

- Menos del 10% de estrategias que fueron planteadas eficazmente, son ejecutadas a su vez, eficazmente.
- Solo el 5% de la fuerza de trabajo entiende la estrategia planteada.
- El 85% de los ejecutivos encargados de la estrategia, disponen de menos de una hora al mes para su discusión.
- 60% de las organizaciones no asignan un presupuesto a la implementación de la estrategia, lo cual puede derivar a no aplicarla o aplicarla de manera incompleta.
- Solo el 25% de los gerentes reciben algún tipo de incentivo por el desarrollo de la estrategia.
- No se diseñan indicadores nuevos enfocados en las necesidades reales de la compañía.

⁶⁶ TOHIDI, Hamid, JAFARI, Aida, AFSHAR, Aslan Azimi. Using balanced scorecard in educational organizations. En: Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2010. Vol. 2, no. 2.

⁶⁷ OLARTE, Juan Pablo, GARCÍA, Alberto. Op. cit., p. 52 – 53.

1.11 PLANEACIÓN POR ESCENARIOS

Esta metodología ha tomado fuerza en los últimos años, dado que mantiene la incertidumbre tanto en los factores externos, es decir, el entorno en el cual se desenvuelve la empresa teniendo en cuenta su actividad económica y los factores internos de la compañía⁶⁸. Sin embargo, aunque ha presentado un grande auge, en las economías emergentes aún no es muy usada, dado que la mayoría de las empresas se enfocan en solucionar sus problemas del presente y no tienen una visión a mediano y largo plazo.

1.11.1 Antecedentes. La planeación por escenarios tiene sus orígenes en la industria militar durante la segunda guerra mundial, pero se implementó como un modelo de planeación estratégica en los años 50 por Herman Kahn quien laboraba en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos.

Su primer caso de éxito fue en la implementación de la empresa Shell International, compañía de energía, donde anticipándose al futuro, se incorporó para suplir la necesidad de energía dado por la crisis del petróleo.

En los años 80, esta metodología entro en declive por la recesión financiera, dado que se confundía con el término de pronósticos. Sin embargo, en los últimos años ha revivido la tendencia al uso de esta herramienta, proponiéndose distintos métodos para la creación de los escenarios.⁶⁹

1.11.2 Fundamento del enfoque. Esta herramienta propone la creación de imágenes futuras de la compañía, construyéndose a partir de elementos cuantitativos y cualitativos, siempre teniendo en cuenta la interrelación de cada uno de ellos.

Esta técnica se usa para determinar y establecer decisiones a largo plazo y con un alto grado de incertidumbre, por lo cual, no es recomendable usarla al corto y mediano plazo. “De acuerdo con Bradfield, Wright, Burt, Cairns y van der Heijden (2005), la planeación de escenarios puede clasificarse en 3 escuelas dominantes:

- Escuela intuitiva lógica (IntuitiveLogicsSchool).
- Escuela prospectiva (ProspectiveSchool).

⁶⁸ ARGUETA, Christopher Mejía, AGUDELO, Isabel, SOTO CARDONA, Osman Camilo. Op. Cit., , p. 99

⁶⁹VERGARA SCHMALBACH, Juan Carlos, FONTALVO HERRERA, Tomás José, MAZA ÁVILA, Francisco. La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. En: Prospectiva. Julio – diciembre, 2010. Vol. 8, no. 2, p.22.

- Escuela de tendencias probabilísticas modificadas (ProbabilisticModifiedTrends).⁷⁰

La diferencia entre las tres escuelas radica en que por una parte la escuela intuitiva lógica, considera que los escenarios son de carácter cualitativo, mientras que las otras dos escuelas, considera que los escenarios deben ser evaluados cuantitativamente.

1.11.3 Pasos que propone el enfoque. En la literatura existen distintos enfoques respecto a la planeación por escenarios, estos pasos son aplicables a cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño y de su actividad económica.

Dentro de los métodos más usados están los siguientes:

El método creado por Schwartz y usado en la escuela intuitiva lógica consta de 8 pasos:

- Paso 1. Identificar el problema o decisión focal.
- Paso 2. Identificar los factores clave en el ambiente local.
- Paso 3. Identificar las fuerzas conductoras en el ambiente macro.
- Paso 4. Clasificar factores clave y fuerzas conductoras por importancia para el éxito de la decisión y por su grado de incertidumbre.
- Paso 5. Seleccionar el escenario lógico (el escenario lógico es una serie de ejes a través de los cuales los escenarios eventuales van a diferir).
- Paso 6. Describir los escenarios.
- Paso 7. Identificar las implicaciones de cada escenario sobre el problema focal.
- Paso 8. Seleccionar los indicadores y señales principales para monitorear la ocurrencia de los escenarios y el desempeño de la estrategia.

Otro método, es el presentado por Schoemaker, el cual consta diez pasos:

- Paso 1. Definir los problemas que se desean entender mejor en términos de tiempo, enfoque y variables de decisión.
- Paso 2. Identificar los mayores actores que pueden tener interés en estos problemas. Lo que también implica identificar sus roles, intereses y posiciones de poder.
- Paso 3. Hacer una lista de las tendencias actuales o elementos predeterminados que pueden afectar las variables de interés, describirlas y explicar su influencia.

⁷⁰ ARGUETA, Christopher Mejía, AGUDELO, Isabel, SOTO CARDONA, Osman Camilo. Op. cit., p. 99.

- Paso 4. Identificar las incertidumbres clave cuya solución va a afectar significativamente las variables de interés.
- Paso 5. Construir 2 escenarios de fuerza, incluyendo todos los resultados positivos de las incertidumbres en un escenario y todos los negativos en otro.
- Paso 6. Evaluar la consistencia interna y plausibilidad de los escenarios artificiales.
- Paso 7. Eliminar combinaciones ilógicas o imposibles y crear nuevos escenarios hasta que se haya obtenido consistencia interna.
- Paso 8. Evaluar los escenarios revisados en términos de cómo los actores clave se comportarían en estos.
- Paso 9. Después de completar la búsqueda adicional, reexaminar las consistencias internas del aprendizaje de escenarios y evaluar si estas interacciones deben ser formalizadas a través de modelos cuantitativos (simulaciones).
- Paso 10. Reevaluar los rangos de incertidumbre de las variables de interés y volver a realizar los pasos 1 a 9 para alcanzar una decisión de escenarios que pueden ser expuestos a los planeadores para mejorar la toma de decisiones.

Por último, Zahradnícková y Vacík, proponen que la planeación por escenarios esté involucrada en los procesos regulares de la planeación estratégica de la compañía, para incrementar el desempeño a pesar de los factores externos, por lo cual, proponen los siguientes seis pasos:

- Paso 1. Identificar factores de riesgo y asignación de su impacto.
- Paso 2. Escoger los riesgos básicos, es decir, aquellos de alta influencia para alcanzar metas estratégicas.
- Paso 3. Formular escenarios y evaluar su consistencia (4 escenarios para cada estrategia: escenario optimista, básico, pesimista y realista).
- Paso 4. Determinar la probabilidad de ocurrencia de los escenarios.
- Paso 5. Elaborar un análisis de brecha (comparar resultados esperados en los escenarios frente a las metas de la organización) para estimar la tasa de cumplimiento de las metas estratégicas.
- Paso 6. Elegir un escenario como una base para la construcción del plan estratégico.⁷¹

1.11.4 Donde se utiliza particularmente. Como se indicó en el apartado anterior, la planeación por escenarios puede ser usada en cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño o actividad económica. Dentro de la literatura se identifican los siguientes casos en los cuales fue aplicada:

⁷¹ Ibid., p.99 - 100

1.11.4.1 Empresas de consultoría en logística. El método de planeación por escenarios fue usado con el fin de resolver los siguientes interrogantes:

- ¿En qué tipo de consultoría logística debe concentrarse la empresa para lograr el doble de los ingresos de 2014 en 2020?
- ¿Cómo se deben vender/ejecutar estos servicios de consultoría para satisfacer la demanda?

Luego de implementar la estrategia, se logró identificar oportunidades en el mercado (nichos que no se están atendiendo) y oportunidades de mejora en su nivel de servicio. Así mismo, se estableció la necesidad de permanecer en constante monitoreo, para evaluar la correcta gestión de los escenarios planteados.⁷²

1.11.4.2 Unidades académicas. Este método fue implementado en el programa de administración industrial de la Universidad de Cartagena, para construir ideas a largo plazo, dividido en cuatro fases:

- Fase 1: Identificación de factores clave.
- Fase 2: Valoración de subescenarios.
- Fase 3: Cálculo y formulación de los escenarios.
- Fase 1: Redacción de los escenarios.

Con esto obtuvieron como conclusiones que la cualificación de los docentes, es la estrategia más reiterativa en todos los escenarios propuestos, esto con el fin de consolidar los grupos y redes de investigación, desarrollo de proyectos conjuntos con el sector privado y un mayor portafolio de cursos y seminarios.⁷³

1.11.5 Ventajas y desventajas. La planeación por escenarios no solo hace se centra en la creación misma de los escenarios, si no, también de la creación de indicadores para la medición de los mismos. “David Banister and Dominic Stead resumen las ventajas de la utilización de la planeación de escenarios en cinco puntos:

- Proveer bases firmes para la toma de decisiones
- Identificar amenazas y oportunidades
- Sugerir una variedad de enfoques diferentes

⁷² Ibid., p.104.

⁷³VERGARA SCHMALBACH, Juan Carlos, FONTALVO HERRERA, Tomás, MORELOS GÓMEZ, José. Aplicación de la Planeación por Escenarios en Unidades Académicas: Caso Programa de Administración Industrial. En: Escenarios. Enero – junio, 2012. Vol. 10, no. 1, p. 40 – 48

- Ayudar a evaluar políticas y acciones alternativas
- Incrementar la creatividad y la elección en la toma de decisiones”⁷⁴

Además, tiene beneficios respecto a poder llevar decisiones a un campo operacional y reduce el riesgo de ignorar pequeños cambios dentro de la organización.

Una de las principales desventajas de esta metodología radica en que solo debe ser usada para establecer estrategias a largo plazo, por lo cual, si se necesita identificar oportunidades en el corto y mediano plazo, habría que recurrir a un método adicional.

⁷⁴VERGARA SCHMALBACH, Juan Carlos, FONTALVO HERRERA, Tomás José, MAZA ÁVILA, Francisco. Op. cit., p. 27.

2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

2.1 ANÁLISIS PESTEL

A través del siguiente análisis se pretende determinar la situación de la compañía en relación con su entorno, para establecer estrategias que mitiguen el impacto negativo y potencialice el impacto positivo que el entorno pueda tener con la misma.

2.1.1 Factor político. Este factor evalúa los cambios que las políticas de los gobiernos inciden en la empresa.

2.1.1.1 Objetivos de desarrollo sostenible. Dentro de los 17 objetivos de desarrollo sostenible establecidos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, existen algunos que afectan directamente a la compañía, los cuales son:

- Agua limpia y saneamiento
- Trabajo decente y crecimiento económico
- Industria, innovación e infraestructura
- Producción y consumo responsables

Estos objetivos fueron adoptados en el año 2015 por los países miembros de las Naciones Unidas con el fin de poner fin a la pobreza y proteger el planeta, incluyendo varios cero como, pobreza cero, hambre cero, SIDA cero y discriminación cero contra niñas y mujeres.⁷⁵

⁷⁵ UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Sustainable Development Goals [En línea]. La empresa [Citado 15 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>>

Figuras 9. Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Fuente: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Sustainable Development Goals [Enlínea]. La empresa [Citado 15 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>>

2.1.1.2 Plan Nacional de Desarrollo (política pública de protección animal).

Con el fin de erradicar toda forma de violencia, crueldad, tráfico y comercio contra animales domésticos y silvestres, el estado incluyó dentro del Plan Nacional de Desarrollo – PND – una política pública de bienestar para los mismos a través del artículo 324.⁷⁶

Esta política afecta a la compañía, en cuanto a que los productos que se comercializan en la misma deben garantizar la correcta alimentación de los animales, promoviendo su cuidado y correcta alimentación, además de fomentar una cultura de respeto hacia las mascotas. Así mismo, garantizando que los productos cárnicos usados como materia prima, provengan de empresas que a su vez garanticen el comercio responsable de estas.

⁷⁶ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Artículo 248. Política pública de defensa de los derechos de los animales y/o protección animal.

2.1.1.3 Políticas o normas de protección a las pequeñas y medianas empresas. El congreso de la república a través de la ley 905 de 2004, promueve el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, por medio de la cual busca “Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, MiPymes”⁷⁷

A través de esta ley, establece la obligación de promover acceso a mercados de bienes y servicios y desarrollo tecnológico y de talento humano de manera equitativa a las MiPymes, así como el acceso a mercados financieros.

Esto afecta a la compañía de manera positiva, dado que la posibilita a acceder a financiación externa, además de volverla más competitiva dentro del mercado en relación a empresas más grandes y empresas del exterior.

2.1.1.4 Políticas respecto a la posibilidad de pandemias. También es importante tener en cuenta las normas que buscan proteger a las empresas en cuanto a pandemias que puedan originarse y que afectan a todas las actividades económicas en general. Tal es el caso de la originada por el COVID-19, para la cual se creó el Decreto 457, mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio de 19 días en todo el territorio colombiano, impactando en el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

2.1.2 Factor económico. Este factor expone las principales variables del factor macroeconómico a nivel nacional que pueden afectar a la compañía.

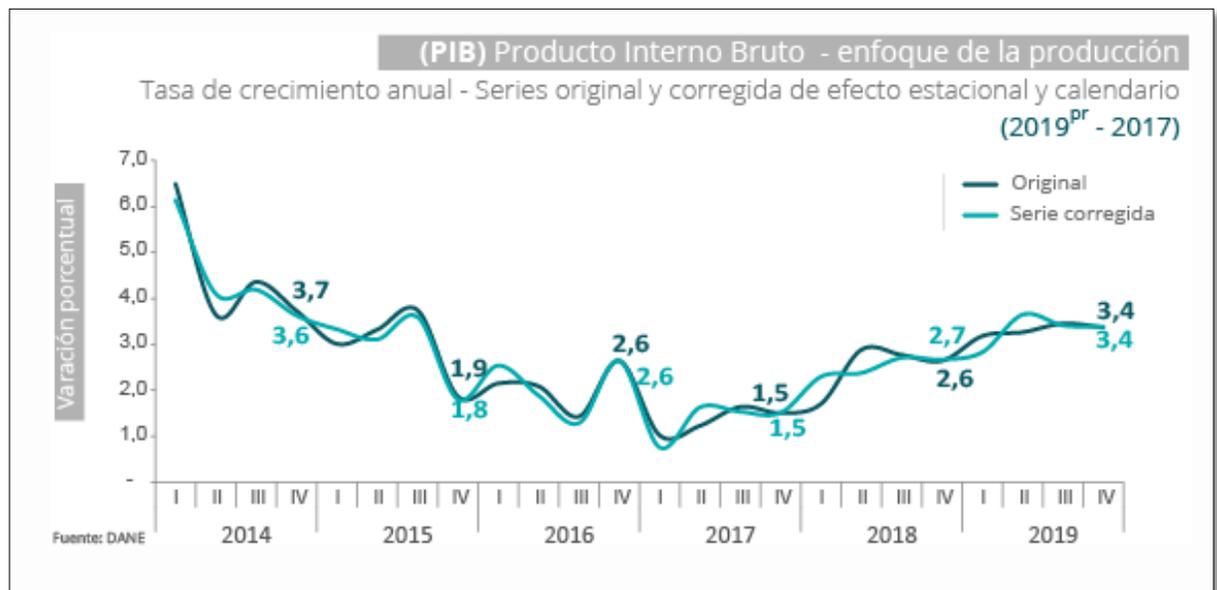
2.1.2.1 Producto Interno Bruto - PIB. Es el total de bienes y servicios producidos por un país durante un periodo de tiempo, en Colombia la entidad encargada de su cálculo y publicación es el DANE, este representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción existentes.

Este indicador afecta a la compañía dado que establece el comportamiento del mercado en relación con la producción, siendo un referente para la tasa de crecimiento que se debe imponer la empresa. Si el PIB del país disminuye, refleja una afectación directa de todas las unidades productivas del país.

Para el año 2019, la economía colombiana creció un 3,3% en relación al año anterior. Históricamente en Colombia el crecimiento del PIB se ha dado de la siguiente manera:

⁷⁷ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905 (2, agosto de 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá: El congreso, 2004.

Figuras 10. PIB Colombia –Tasa de crecimiento anual.



Fuente: DANE. Producto Interno Bruto (PIB) Base 2015 [En línea]. Bogotá. [Citado 29 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>>

2.1.2.2 Comportamiento de las exportaciones de la comida para mascotas.

El mercado de la comida para mascotas está en constante crecimiento teniendo en cuenta que cada vez más familias poseen una mascota en sus hogares. Según datos de Procolombia, “en 2015 las exportaciones colombianas de alimentos para animales de compañía sumaron US\$11,8 millones, en 2016 subieron a US\$17,6 millones y en 2017 alcanzaron los US\$21,6 millones. Además, en el primer semestre de 2018, las exportaciones sumaron US\$17,5 millones, un 32% más que en el mismo periodo en el año anterior”⁷⁸

⁷⁸ OBSERVATORIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. La Economía alrededor de las mascotas en Bogotá [En línea]. Bogotá [Citado 18 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/comercio-al-por-menor-industria-servicios/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota>>

En las microempresas, según Confecámaras⁷⁹ en el año 2015 tan solo un 1% fueron empresas exportadoras. Teniendo en cuenta esta tendencia en las exportaciones relacionadas con la comida para las mascotas, se vuelve un foco de principal importancia para la empresa, dado que incrementaría las posibilidades de aumentar el nivel de ingresos con la posibilidad de un mercado más amplio.

2.1.2.3 Poder adquisitivo de la población colombiana. Según los datos publicados por la Dirección de Estudios Económicos de Grupo Bolívar, el poder adquisitivo de Colombia, es el número quinto en América Latina, superado por Paraguay, Ecuador, Chile y Bolivia.

Por su parte Asobancaria, indica que para el año 2019 incremento en un 5% el poder adquisitivo de los colombianos, gracias a una serie de factores como una inflación controlada e incremento del salario mínimo por encima de la productividad, principalmente.⁸⁰

Gracias a esto, las personas tienen la posibilidad de aumentar el dinero destinado a la compra de comida para sus mascotas, representando así, una oportunidad para la empresa.

2.1.2.4 Comportamiento de ventas de comida para mascotas a nivel nacional. El mercado de alimentos para mascotas ha incrementado en un 84,9% en el año 2019, respecto al año 2014. Para el año 2017 la industria de la comida para mascotas presentó ventas por aproximadamente \$1,23 billones, de los cuales 98, 5% corresponde a comida, con un aumento del 11,9% con el año anterior. Para el año 2020, se espera que esta industria presente ventas por \$1,68 billones.⁸¹

Este mercado aún es joven y se espera que continúe creciendo antes de estabilizarse, por lo cual la compañía puede incursionar en alimentación premium, así como de accesorios adicionales para las mascotas, con el fin de consolidarse en el mercado.

⁷⁹DINI, Marco, STUMPO, Giovanni. Op. cit., p. 236.

⁸⁰ EL NUEVO SIGLO. Poder adquisitivo ha crecido casi 5% en un año [En línea]. Barranquilla. [Citado 18 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/02-2020-poder-adquisitivo-de-los-colombianos-ha-crecido-casi-5-en-un-ano>>

⁸¹ LA NOTA ECONÓMICA. El mercado de mascotas en Colombia [En línea]. Bogotá. [Citado 18 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://lanotaeconomica.com.co/economia/mercado-mascotas-colombia.html>>

2.1.2.5 Acceso a financiamiento externo. Según los datos indicados por el DANE⁸², para el año 2015, tan solo el 23% de las microempresas solicitaron un crédito para financiamiento externo, de los cuales el 92% fueron aprobados. Lo cual indica que las posibilidades de financiamiento son altas, sin embargo, la percepción de las empresas es otra, puede ser por un problema de autoexclusión. Por lo cual, en caso de requerir implementar un proyecto adicional para el incremento de la producción en la empresa, se puede optar por la adquisición de financiamiento externo para un aumento en la liquidez de la empresa.

2.1.3 Factor social. Este factor evalúa comportamientos, hábitos y preferencias del entorno en el que se desenvuelve la empresa, entre otros.

2.1.3.1 Tenencia de mascotas en familias. Actualmente vivimos en una época en donde las mascotas se convirtieron en uno más de la familia, por lo cual, la alimentación ya no simplemente son las sobras del almuerzo, si no, que se destina un presupuesto importante con el fin de que la alimentación sea beneficiosa para la mascota.

Así mismo, la Encuesta Nacional de Demografía y Salud, indica que la tasa de fecundidad viene descendiendo aceleradamente en el país, pasando de 2.5 hijos por cada mujer fértil en los años 90 a 1,8 hijos para el 2015, representando un escenario perfecto para la tenencia de animales.⁸³ Según la Federación Nacional de Comerciantes – Fenalco – un 43% de los hogares en Colombia tiene una mascota.

Lo cual se traduce en un vasto mercado para la promoción y comercialización de comida para mascotas, brindando una alimentación que aporte a la salud y bienestar de las mismas.

2.1.3.2 Hábitos de consumo. Para el año 2019, la compañía Euromonitor Internacional, especialista en mercados de consumo, indicó las 10 principales tendencias en los hábitos de consumo de los hogares en Colombia, dentro de esos hábitos se destacan los siguientes:

- Consumidores consientes: Actualmente las personas adquieren productos que sean amigables con el medio ambiente y con los animales.
- No más plástico: Gracias al aumento en la tendencia del cuidado con el medio ambiente, el no uso de plástico por parte de una empresa, se vuelve atractivo para los compradores.

⁸²DINI, Marco, STUMPO, Giovanni. Op. cit., p. 237 - 238.

⁸³ LA NOTA ECONÓMICA. El mercado de mascotas en Colombia [En línea]. Op. cit.

- Lo quiero ¡ya!: Debido a un estilo de vida más ágil y gracias al avance de las tecnologías de la información, se vuelve indispensable que las empresas ofrezcan servicios tecnológicos que disminuyan el tiempo de adquisición de los productos.⁸⁴

Estos puntos cobran gran importancia para la empresa, estableciendo objetivos para priorizar las actividades que desarrolla la empresa, con el fin de ofrecer productos y servicios que sean atractivos a estos hábitos de consumo.

2.1.3.3 Hábitos de compra de los Colombianos. Colombia es un país que aún realiza la mayoría de sus compras por medio de efectivo, los pagos por medio de canales electrónicos no son aplicados por distintos motivos, principalmente por el miedo a ser víctimas de fraudes, la poca bancarización que existe, los limitados servicios logísticos de entregas, entre otros.

Inclusive, la mitad de las compras que se realizan por un medio electrónico, son a su vez, canceladas en efectivo al momento de la entrega del producto, lo cual disminuye aún más la participación de esta modalidad de pago. Según Jorge Quiroga, CEO de Blacksip, una encuesta realizada demuestra que el 64% de las personas, no hacen compras online por miedo al fraude principalmente.⁸⁵

Teniendo en cuenta esta tendencia, la empresa debe establecer modalidades de pago que sean acordes a las preferencias del mercado.

2.1.3.4 Salud actual de los colombianos. Para el año 2019 el Gobierno colombiano destino un total de \$32.3 billones como presupuesto del sector de la salud para el país, esto con el fin de garantizar la continuidad del aseguramiento en salud de más de 47 millones de colombianos, el cual también contempla para ese año y el 2020 la asignación de recursos para la atención de los muchos migrantes que han llegado al país, teniendo en cuenta la situación actual de los países fronterizos.⁸⁶

⁸⁴ DINERO. Las 10 principales tendencias de consumo del 2019 [En línea]. Bogotá. [Citado 18 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://www.dinero.com/actualidad/articulo/las-10-principales-tendencias-de-consumo-del-2019/269895>>

⁸⁵ REVISTA SEMANA. En Colombia no se acostumbran a comprar en línea [En línea]. Bogotá. [Citado 22 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/los-colombianos-no-se-acostumbran-a-comprar-en-linea/627159>>

⁸⁶ PRESIDENCIA. Más acceso y calidad de la salud para los colombianos, prioridad de este Gobierno [En línea]. Bogotá. [Citado 29 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190102-Mas-acceso-y-calidad-de-la-salud-para-los-colombianos-prioridad-de-este-Gobierno.aspx>>

Así mismo, para el año 2020 se suma un reto aún mayor y es el de la pandemia denominada COVID-19, el cual tiene un impacto en la salud de los colombianos y a su vez un impacto en todas las empresas del país y la economía en general.

Con el fin de disminuir la propagación y el número de infectados en el país, se creó el Decreto 457, mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio de 19 días en todo el territorio colombiano, lo cual ha disminuido el nivel de ingresos de los colombianos y a su vez, ha obligado a muchas empresas a cerrar de manera temporal sus instalaciones.

Además de esto, a nivel mundial se ha establecido que existe una tendencia al abandono de las mascotas por el brote de coronavirus, debido principalmente a la falta de recursos para brindarles alimentación, así como por dejarlos “atrás” al momento en que sus dueños realizan evacuaciones. Esta tendencia afecta directamente a la empresa en cuanto a que los recursos que las personas destinan para sus mascotas en medio de la pandemia disminuyen, pasando a ser un gasto secundario en el presupuesto de los hogares.

2.1.4 Factor tecnológico. Se evalúan todos los avances tecnológicos de los cuales las empresas puedan obtener un beneficio.

2.1.4.1 Transformación digital de las pymes. Según el MIT, son 5 las tecnologías que están transformando las sociedades: Blockchain, Cloud Computing, Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas y Ciberseguridad.⁸⁷

En Colombia, el Ministerio de las TIC indica que la transformación digital tiene un impacto real en todas las empresas, ayudando con la reducción de costos, el mejoramiento de procesos, atención al cliente, incremento de las ventas y generación de empleo. Para todas las empresas, es indispensable que se sumen a la transformación digital si buscan ser competitivas en el mercado.⁸⁸

Para la empresa se presenta la oportunidad de tomar en cuenta los beneficios que el estado brinda en relación a la utilización y puesta en marcha de las Tecnologías de información en la misma, así como de utilizar estas tecnologías para la

⁸⁷ MIT PROFESSIONAL EDUCATION. Programa online de Transformación Digital: Tecnologías y sus aplicaciones prácticas [En línea]. (Citado 22 marzo, 2020). Disponible en internet: <URL: <https://programasprofesionales.mit.edu/transformacion-digital>>

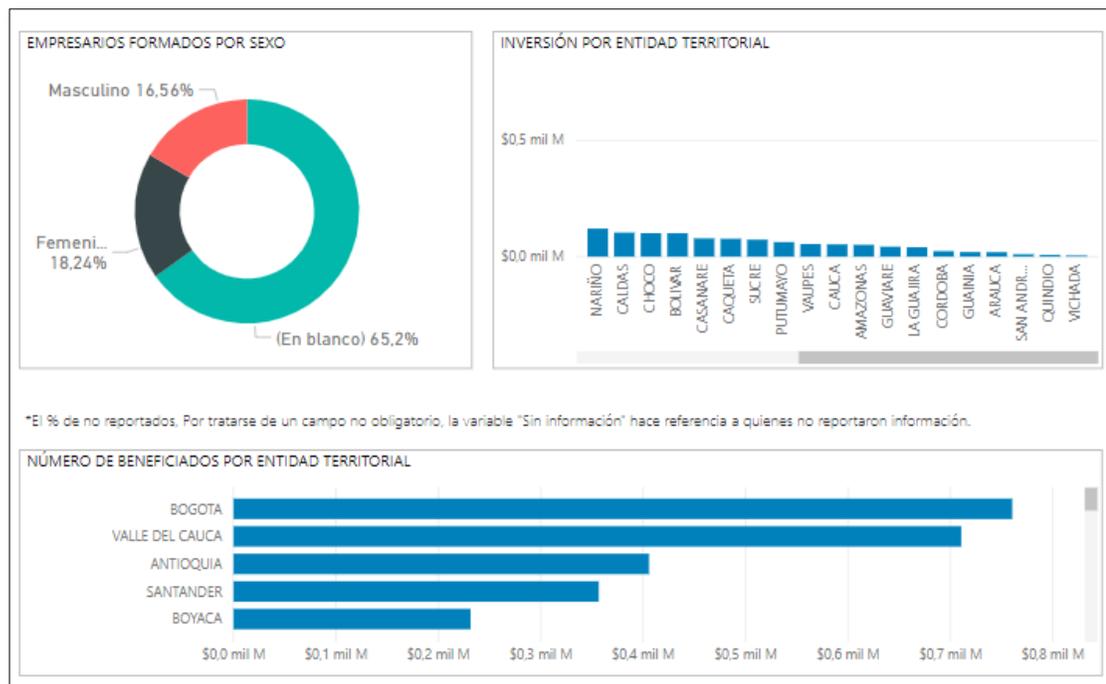
⁸⁸ MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. “La transformación digital en Colombia ya no es una opción”: Sylvia Constaín [En línea]. Huila. [Citado 22 de marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://www.mintic.gov.co/porta/inicio/SaladePrensa/Noticias/103859:La-transformacion-digital-en-Colombia-ya-no-es-una-opcion-Sylvia-Constain>>.

disminución de costos y aumentar la capacidad de mercado al cual se puede llegar.

El Ministerio de las TIC ofrece capacitación para las Pymes a través de un proyecto denominado Mi Pyme – Empresario, competencias y capacidades, en el cual “busca incrementar el acceso, uso y apropiación de Internet en las MiPymes colombianas para aplicar las TIC en sus procesos de negocio, con el fin de incrementar su competitividad y productividad”⁸⁹

Este programa se originó en el año 2013 y al 2019 contaba con 220.084 empresarios formados en temas de Tecnologías de la Información, con una inversión de 4.873 millones de pesos.

Figuras 11. Empresarios formados en temas TIC.



Fuente: MINTIC. Mi Pyme- Empresario, competencias y capacidades [En línea]. Bogotá. [Citado 29 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-36674.html>>

⁸⁹ MINTIC. Mi Pyme- Empresario, competencias y capacidades [En línea]. Bogotá. [Citado 29 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-36674.html>>

2.1.5 Factor ecológico. Este factor evalúa la forma en que el medio ambiente afecta a la empresa y a su vez, esta afecta al medio ambiente.

2.1.5.1 Utilización de empaques biodegradables en producción. Debido al incremento de un consumidor más consciente con el Medio ambiente, las empresas se están viendo en la obligación de utilizar materiales en los procesos de producción cada vez más amigables con el medio ambiente, aplicando metodologías en toda la cadena de valor, con el fin de no perder cuota de mercado de este público, así como colaborar con el planeta.

Como respuesta a estas solicitudes, se empezó a hablar del marketing verde, el cual se enfoca en aliviar esas exigencias. Este marketing ha tenido 3 fases:

- Marketing verde ecológico: Se originó en las décadas de los 60 y 70, en los cuales se realizaron actividades cuyo fin era el de reconocer el papel de las empresas y los consumidores frente a los problemas ambientales presentados.
- Marketing verde ambiental: En los años 80, con el propósito de usar tecnología limpia en el diseño de productos y sistemas de producción.
- Marketing verde sostenible: Para los años 90, consistió en un desarrollo más profundo, con la oportunidad de crear un consumo y producción más sostenible basado en la protección y aumento de los recursos naturales.⁹⁰

Con el fin de hacer parte de este marketing verde y entendiendo que el mercado en el que se desenvuelve la empresa exige cambios que promuevan el buen uso de los recursos naturales y consumo responsable, la empresa debe evaluar propuestas dentro de los procesos de producción que sean amigables con el medio ambiente.

2.1.5.2 Políticas de protección al medio ambiente. El Ministerio del Medio Ambiente en Colombia, establece las políticas enfocadas en la gestión y conservación de los recursos naturales renovables. A su vez, en Bogotá, la Secretaria Distrital de Ambiente, genera políticas públicas de manera participativa con los diferentes actores que integran la ciudad.

En este caso, la empresa se ve en la obligación de tomar parte y acatar estas políticas, dentro de las cuales tienen un mayor impacto las siguientes:

- Política pública Distrital de protección y bienestar animal: Esta política, cuya vigencia aplica desde el año 2014 hasta el año 2038, procura dar a los animales

⁹⁰ RIVERA, Cecilia. Los Empaques Biodegradables, una respuesta a la consciencia ambiental de los Consumidores. En: Realidad Empresarial. 2019. No. 7, p 1 – 2.

escenarios de vida óptimos de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, lo cual implica un cambio en la forma como se percibe nuestra relación con la de los animales, entendiendo el respeto hacia ellos, ligado a un cambio social, político, cultural y económico.

- Política de Producción sostenible para Bogotá D.C: Teniendo como referencia el doceavo objetivo de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, se desea que se realice una mayor producción con el uso de menos recursos, desvinculando el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente. Su objetivo general, es el de mejorar la calidad de vida de la población, su entorno ambiental y la competitividad empresarial, a través de programas de producción sostenible.⁹¹

2.1.6 Factor legal. Este factor identifica las leyes que afectan directamente a la empresa, no solamente en el país donde se encuentra, si no también, donde desea estar.

2.1.6.1 Patentes, licencias y derechos de propiedad intelectual. En

Colombia, el régimen de propiedad intelectual se divide en dos ramas: La propiedad industrial y los derechos de autor.

- La propiedad industrial: Esta es una de las funciones que realiza la Superintendencia de Industria y Comercio, la cual administra el Registro Nacional de la Propiedad Intelectual y se encarga de decidir las solicitudes de registro y marcas, depósito de nombres y reseñas comerciales, reconocer las denominaciones de origen, tramitar solicitudes de patentes de invención, entre otras.
- Derechos de autor: La Dirección Nacional de Derechos de Autor tiene como objetivo asegurar la protección de los derechos de los autores y titulares de obras literarias y artísticas.⁹²

Para la empresa es de gran importancia identificar los casos en los que las marcas y/o productos lanzados al mercado estén dentro de los parámetros que exige la Superintendencia de Industria y Comercio con el fin de no incurrir en duplicidades y/o conflictos con otras empresas en el mercado, así como de proteger las marcas que puedan llegar a originarse en la misma.

⁹¹ SECRETARÍA DISTRITAL DE AMBIENTE. Políticas ambientales del D.C. [En línea]. Bogotá. [Citado 22 de marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <http://www.ambientebogota.gov.co/web/sda/politicas-ambientales>>

⁹² SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Propiedad Industrial [En línea]. Bogotá. [Citado 22 de marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://www.sic.gov.co/propiedad-Industrial>>

2.1.6.2 Leyes de contratación. De la mano del derecho laboral y el Código sustantivo de trabajo, la empresa debe implementar todo lo relacionado con el contrato laboral de trabajo en la relación empleado – empleador, con el fin de que sea beneficioso para los dos, sin dejar a un lado las obligaciones que tiene con el empleado en términos legales, jurídicos, éticos, sociales y económicos.

Así mismo, deben implementarse las normas internas con el fin de mantener un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, que exige el país, para establecer un mejor ambiente de trabajo, aumentar la calidad de vida y el bienestar laboral, disminuir las tasas de ausentismo por enfermedad, reducción de tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo y aumento de la productividad.

Respecto a las pymes, el gobierno nacional en conjunto con el Ministerio de Trabajo, se presentó la resolución 0312 de 2019, en la cual modifica los estándares mínimos que se les exigen a las empresas, de acuerdo al número de trabajadores que posean, clasificándolas en empresas con 10 o menos trabajadores, de 11 a 50 trabajadores y más de 50 trabajadores, beneficiando a un total de 656 mil MiPymes.⁹³

Con esto, anteriormente todas las empresas debían cumplir con un mínimo de 62 estándares, la empresa estaría en la obligación de cumplir con únicamente 7.

2.2 PERFIL ESTRATÉGICO.

A partir de las dimensiones del entorno descritas en el análisis PESTEL, se realiza un perfil estratégico con el fin de identificar cuales afectan de manera positiva, muy positiva, negativa y muy negativa a la empresa objeto de análisis.

⁹³ MINISTERIO DEL TRABAJO. 656 mil Mipymes y sector agropecuario se beneficiarán con nuevas exigencias del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. [En línea]. Bogotá. [Citado 22 de marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <http://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2019/febrero>>

Tabla 5. Perfil estratégico.

PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA				
Dimensiones del entorno	MN	N	P	MP
POLÍTICO				
Objetivos de Desarrollo Sostenible			X	
Plan Nacional de Desarrollo (política pública de protección animal).			X	
Políticas o normas de protección a las pequeñas y medianas empresas.				X
Políticas respecto a la posibilidad de pandemias		X		
ECONÓMICO				
Producto Interno Bruto - PIB.		X		
Comportamiento de las exportaciones de la comida para mascotas			X	
Poder adquisitivo de la población colombiana	X			
Comportamiento de ventas de comida para mascotas a nivel nacional				X
Acceso a financiamiento externo			X	
SOCIAL				
Tenencia de mascotas en familias				X
Hábitos de consumo		X		
Hábitos de compra de los Colombianos			X	
Salud actual de los colombianos	X			
TECNOLÓGICO				
Transformación digital de las pymes				X
ECOLÓGICO				
Utilización de empaques biodegradables en producción	X			
Políticas de protección al medio ambiente			X	
LEGAL				
Patentes, licencias y derechos de propiedad intelectual.		X		
Leyes de contratación		X		

Fuente: El autor.

2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO.

Comprender las fuerzas competitivas del mercado en el cual se desarrolla una empresa, es fundamental para lograr un posicionamiento de la compañía y mantenerla a través del tiempo, para esto se deben plantear estrategias que disminuyan el impacto que estas fuerzas tienen sobre la compañía y que a su vez permita configurar una propuesta de valor diferenciadora para la misma.

2.3.1 Amenaza de nuevos entrantes. Teniendo en cuenta la actividad económica que desarrolla la empresa, se puede determinar que las empresas que busquen iniciar el proceso de producción y venta de comida cruda para mascotas – Dieta BARF –necesitan un capital medianamente alto para iniciar el negocio, dado que la inversión principal se concentra en las máquinas para realizar el corte y procesamiento de los alimentos, además de las máquinas de empaque al vacío. Con el fin de poder comercializar la comida, estas empresas deben estar certificadas en el manejo de alimentos por parte de ICONTEC y deben tener registro calificado expedido por el INVIMA que otorga la autorización para su comercialización.

Por este motivo, la probabilidad de que existan nuevos entrantes en esta actividad económica es media -baja y no representa una amenaza alta para la empresa.

2.3.2 Poder de negociación de los clientes. El mercado al cual está dirigido la empresa se enfoca principalmente en personas de estratos 3 en adelante, que posean perros como mascotas; según Fenalco un 43% de las familias poseen mascotas, lo cual representa un amplio mercado para la distribución de este tipo de comida.

En la actualidad el estado a través del PND posee políticas que afecta a la compañía, en cuanto a que los productos que se comercializan en la misma deben garantizar la correcta alimentación de los animales, promoviendo su cuidado y correcta alimentación.

El coste de cambio de proveedor por parte del cliente es bajo debido a la variedad de tiendas que comercializan comida para mascotas.

Teniendo en cuenta lo anterior, los clientes en este sector poseen un alto poder de negociación

2.3.3 Poder de negociación de los proveedores. Teniendo en cuenta que la principal materia prima para la elaboración del producto de comida cruda para mascotas corresponde a verduras y pollo, la cantidad de proveedores a los cuales puede recurrir la empresa es alta. Así mismo, estos proveedores no se encuentran agremiados, lo cual hace que la competencia entre ellos sea beneficiosa para la empresa.

En caso de existir alguna dificultad con los proveedores que maneja la compañía o si se presenta otro proveedor cuyos costos o calidad del producto sean mejores para la empresa, la misma estaría en la capacidad de cambiarlo en cualquier momento, por lo cual.

Por lo anterior, los proveedores de este sector cuentan un poder de negociación medio – bajo y no representan una amenaza para la compañía.

Lo mismo ocurre en el caso de los materiales necesarios para el empaquetamiento de la comida, para los cuales existen muchos proveedores y la empresa no está atada a mantenerse con uno solo de ellos.

2.3.4 Productos sustitutos. En relación a la comida para perros, en la actualidad existen productos sustitutos a la comida cruda o dieta BARF, como el concentrado, del cual existen múltiples marcas tales como Proplan, Ringo, Nutre Can, Pedigree, DogChow, entre otros, las cuales ya se encuentran posicionadas en el mercado y cuyos precios en relación a cantidad son menores a la ofrecida por la compañía.

De igual manera, el costo de cambio de los clientes del producto de la empresa a un producto sustituto es nulo, lo cual representa la mayor amenaza para producto dentro de las fuerzas competitivas de la empresa.

Para enfrentar esta amenaza se identifica que los perros que comienzan a alimentarse con la Dieta BARF, no admiten posteriormente el concentrado en su alimentación

2.3.5 Competencia Intersectorial. En el sector existen pocas empresas dedicadas a la comercialización en específico de Dieta BARF y actualmente, no hay ninguna que esté en una posición dominante del mercado. Teniendo en cuenta que este tipo de comida aún está en una fase de reconocimiento por parte de los clientes, la experiencia que poseen todas las empresas es similar y ninguna ha realizado campañas de mercado fuertes.

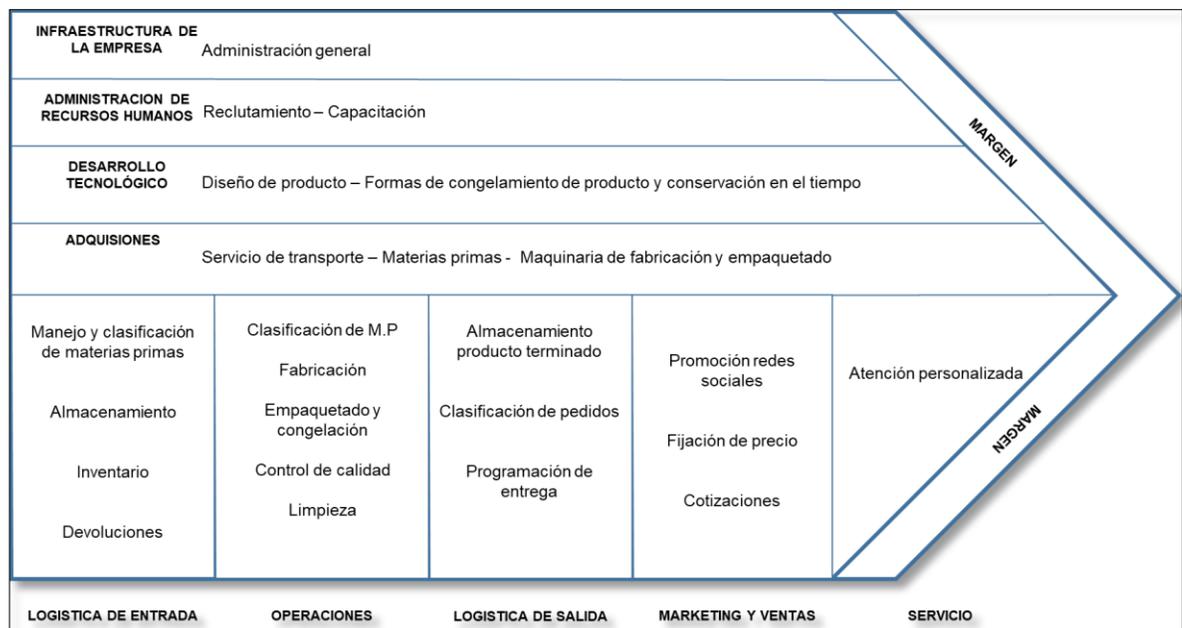
Por estos motivos, la competencia intersectorial es baja y representa una oportunidad de posicionamiento para la empresa.

2.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

Para realizar el análisis interno de la compañía Doggy Style SAS, se tendrá como base el modelo de cadena de valor.

2.4.1 Autodiagnóstico. En la actualidad la empresa no tiene definida una cadena de valor por lo cual se procedió a realizar el autodiagnóstico por medio de una entrevista al propietario de la compañía, cuyo resultado se puede apreciar en el Anexo 2. Autodiagnóstico trabajo de grado. Cadena de valor, con esto se busca determinar cuáles son todas las actividades que realiza la empresa y cómo interactúan entre ellas, con el fin de lograr una ventaja competitiva respecto a la competencia.

Figuras 12. Cadena de valor Doggy Style.



Fuente: El autor.

2.4.1.1 Logística de entrada. La empresa no cuenta con un proceso establecido ni documentado respecto a la cantidad de materias primas a comprar en base de proyecciones, para la compra de materias primas siempre se realiza la compra de la misma cantidad de productos. La empresa cuenta con 5 proveedores fijos (Pollo Andino, Pollo Supremo, Distribuidora de carne Arrayanes, Zona de pesca y CI Talsa), el restante de proveedores varía de acuerdo a la disponibilidad de los productos, en su mayoría concentrados en la central de abastos de Bogotá, las compras se realizan de contado contra entrega y no existe un sistema de evaluación para los mismos.

El almacenamiento de estos productos se realiza para un tiempo máximo de 1 día y el proceso de devoluciones se realiza en el mismo instante de compra, las materias que no estén en óptimas condiciones al momento de iniciar con la operación, son desechadas.

2.4.1.2 Operaciones. La clasificación, fabricación, empaquetado, congelamiento y almacenamiento, se realizan día de por medio, con un total de producción de mínimo 450 kilos, divididos en 6 estaciones.

En este proceso intervienen un total de 4 personas, las cuales se dividen de la siguiente manera:

Para el proceso de clasificación de las materias primas hay 1 persona, la cual se encarga de verificar la calidad del producto y desechar cualquier tipo de producto que no tenga un 100% de calidad, a continuación, en el proceso de fabricación o molienda 1 persona, se encarga de pasar todo el producto por el molino, con el fin de incorporar todos los productos en el producto final, este proceso dura alrededor de 2 horas.

Después que el producto está terminado, 2 personas se encargan de realizar el embutido y empaquetado por medio de la máquina de empaque al vacío y embutidora neumática, procesos que demoran en promedio 4 horas y posteriormente pasa al proceso de congelación. Y finalmente, el producto congelado almacena para su posterior distribución

Durante todo el proceso desde la clasificación hasta el almacenamiento del producto, los empleados cumplen lo exigido por el registro sanitario principalmente en lo referente a la cadena de frío al ser un producto perecedero totalmente crudo, así mismo quincenalmente la empresa se ajusta a pruebas de laboratorio exigidas por el ICA para descartar cualquier tipo de bacteria que afecte al consumidor final, que son los perros.

El mantenimiento de la maquinaria se realiza preventivamente cada 4 meses y de manera correctiva en el caso de presentar un daño, sin embargo, no existe un programa de prevención de acuerdo a las especificaciones de cada máquina, por lo cual el tiempo establecido es empírico. La empresa cuenta con un molino, una empacadora al vacío, una embutidora neumática, una grapadora neumática, una fechadora neumática y congeladores.

La limpieza de las estaciones de trabajo se realiza posterior al almacenamiento del producto terminado y demora en promedio un total de 2 horas, en este tiempo se realiza aseo, desinfección y limpieza de la maquinaria usada.

2.4.1.3 Logística de salida. Posterior a la realización de las operaciones, el producto terminado se almacena durante un máximo de un día, en el transcurso del día se establece la cantidad de unidades que deben ir a los puntos de venta (Detallistas) inicialmente sobre pedidos y el restante a los pedidos realizados por los consumidores.

Los puntos de venta (Detallistas) que posee la empresa, son en su mayoría veterinarias a las cuales se les provee de una nevera para el almacenamiento del producto y publicidad de la marca, a estos puntos se les vende el producto con un 20% de descuento, para que a su vez sea vendido al consumidor final.

La compañía cuenta con dos vehículos (SuperCarry y moto) para la distribución del producto, la SuperCarry se utiliza principalmente para la entrega de los productos a los puntos de venta y la moto, se utiliza para la entrega de los pedidos a los consumidores. En la actualidad no se posee ningún convenio con empresas de domicilios

Los pedidos que realizan los consumidores finales directamente a la empresa, se concentran en el punto de venta principal, el cual es administrado por los mismos propietarios, de donde salen todos los pedidos.

2.4.1.4 Marketing y ventas. Desde el punto de venta principal se realizan las cotizaciones para los clientes que compran al detal y se establecen posibles nuevos puntos de ventas (Detallistas), los cuales son dirigidos al dueño de la compañía quien se encarga de realizar la visita posteriormente.

La promoción del producto se realiza por medio de redes sociales (WhatsApp, Facebook e Instagram), publicidad en los vehículos de distribución, así como con la entrega de volantes en los puntos de venta ya establecidos y concursos y ferias para mascotas (Jornadas de adopción). Sin embargo, la persona encargada de realizar la publicidad en redes sociales, no realiza una gestión completa de las mismas, únicamente realiza publicaciones periódicas.

En este punto es importante aclarar que una forma de promoción efectiva es el “voz a voz” de los mismos dueños de mascotas, dado que muchas personas que llegan a la compañía es por recomendación de clientes actuales (No se posee un indicador que revele el porcentaje de personas que llegan de esta manera a la empresa).

A partir de la emergencia sanitaria presentada en el país a causa del COVID-19, la empresa implementó el pago por medio de transferencia bancaria, las compras

son realizadas por medio de las redes sociales de la compañía y los teléfonos de contacto.

Como estrategia de fidelización de cliente la compañía realiza jornadas de desparasitación gratuita a cada cliente por la compra de más de 20 kilos, esto es realizado cada 6 meses. Así como promociones en redes sociales, realizando concursos donde finalmente los premios son la misma dieta BARF y finalmente, la garantía en la calidad del producto.

2.4.1.5 Servicio. Teniendo en cuenta la actividad de la empresa, el servicio posterior a la venta se concentra en la atención personalizada de los clientes para la solución de inquietudes respecto a la comida (Forma de preparar la comida, cantidades de porción según peso y raza de la mascota, etc.), esta atención se realiza por medio de las redes sociales y/o los teléfonos de la compañía.

Para atender estas solicitudes, la empresa cuenta con una persona que se encarga de la promoción por redes sociales y otra persona que también se encarga de la atención de los pedidos por teléfono, por lo cual no acarrea un costo adicional. En este punto, se aclara que la empresa no cuenta con un indicador para validar la cantidad de consultas que realizan los clientes, posterior a la venta del producto ni la efectividad de la información que se les brinda.

En el caso de los puntos de venta, el dueño de la compañía realiza visitas periódicas con el fin de verificar si existe alguna inquietud, reclamo o sugerencia por parte de los mismos y así mismo, dar solución a estos requerimientos. Los gastos por mantenimiento de las neveras usadas por los puntos de venta corren por parte de la empresa

2.4.1.6 Adquisiciones. La empresa cuenta para la entrega de la comida con dos vehículos de transporte, uno destinado a la entrega de productos a puntos de venta y el otro para los consumidores. Así mismo, cuenta con la maquinaria dedicada al corte, congelación y empaquetamiento del producto.

La adquisición de materias primas se encuentra a cargo del gerente de la compañía.

2.4.1.7 Desarrollo tecnológico. Los procesos que maneja la compañía en el ámbito tecnológico se enfocan en los procesos de preparación y empaquetado del producto, con máquinas neumáticas, para aumentar su vida útil, estos procesos están siendo desarrollados constantemente con el fin de dar un valor agregado al producto.

A nivel administrativo, la compañía no cuenta con ningún tipo de soporte tecnológico, dado que no maneja contabilidad ni ningún proceso financiero, tampoco posee un CRM que le indique cada cuanto y como compran los clientes.

2.4.1.8 Administración de recursos humanos. Para el desarrollo de las actividades de los empleados, estos solo se capacitan una vez, cuando ingresan a la compañía, así mismo dependiendo de la planta de personal, las personas pueden dedicarse a distintas labores adicionales a las que son contratadas inicialmente.

El reclutamiento del personal se basa en que tengan experiencia laboral en cualquier proceso independiente de la actividad económica de las empresas para las cuales pudieran haber laborado, teniendo en cuenta que los procesos que se realizan no son complejos y son repetitivos.

La compañía cuenta con un total de 8 empleados, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- Gerente
- Jefe Administrativo
- Operadores
- Domiciliario
- Encargado de redes sociales

2.4.1.9 Infraestructura de la empresa. La infraestructura de la empresa se concentra en la administración general de la misma, debido a que no cuenta con actividades de planeación, financieras, de contabilidad, aspectos legales. En esta administración general se centralizan todas las actividades de la empresa dado que se encarga de los procesos de compras, ventas y marketing, calidad del producto y adquisición de nuevos proveedores y clientes. La empresa no maneja facturación electrónica.

El punto de fábrica es en arriendo al igual que el punto de venta principal administrado por los propietarios de la compañía, adicionalmente la empresa cuenta con un total de 11 puntos de venta (Detallistas).

2.5 ANÁLISIS DOFA.

Con el fin de consolidar y analizar la información respecto al entorno interno y externo de la compañía, se usa la herramienta DOFA, para la cual se toma como base la información adquirida en los puntos anteriores.

Tabla 6. Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Producto diferenciado. • Alta aceptación de los productos por parte de los consumidores • Maquinaria especializada para la fabricación del producto • Buena relación con proveedores • Búsqueda constante de procedimientos y nuevas tecnologías para producción y congelamiento • Apertura de puntos de venta que disminuyen tiempos de entrega a los clientes. • Aptitud para adaptación al cambio e implementación de estrategias de transformación digital ante la emergencia sanitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los procesos relacionados con la transformación digital de las empresas. • Falta de disposición de un plan de marketing y ventas • Ausencia de sistema de gestión de inventarios • Falta de organización empresarial • Ausencia de estructura financiera y de costos • Falta de organización en la logística de entrega de producto • Poco conocimiento por parte de los empleados de metas, objetivos y estrategias de la compañía. • Ausencia de indicadores de satisfacción del cliente y servicio posventa, así como un CRM para evaluar la relación con los clientes • Inexistencia de un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo. • Falta de un sistema de evaluación de proveedores. • Ausencia de un sistema de indicadores de medición de tiempos y movimientos para el desarrollo de todo el proceso • Realización de mantenimiento correctivo a la maquinaria únicamente, mantenimiento preventivo empírico
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de herramientas tecnológicas de bajo costo para fortalecer el relacionamiento con los clientes • Aumento de políticas enfocadas en el desarrollo de Pymes (Acceso a 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución del poder adquisitivo de las personas • Cambios en estilo de vida relacionado con pandemia actual y políticas de contención

<p>financiamiento externo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el porcentaje de familias con mascotas y alto sentido de cuidado de las mismas. • Programa de formación a empresarios Mi Pyme – Empresario, en Tecnologías de la Información ofrecido por el gobierno • Mayor consumo de comida para mascotas por parte de las familias. • Poca competencia intersectorial e inexistencia de empresas con una posición dominante en la comercialización de Dieta Barf • Bajo poder de negociación de los proveedores • Aprovechamiento de los objetivos de Desarrollo Sostenible enfocados en trabajo y crecimiento económico y producción y consumo responsables • Incremento en el porcentaje de exportaciones de empresas colombianas de alimentos para animales. • Alianzas con empresas especializadas en domicilios 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con productos sustitutos altamente reconocidos en el mercado • Implementación de políticas relacionadas con empaques biodegradables y marketing verde • Alto poder de negociación de los clientes e incremento en el consumo de productos amigables con el medio ambiente • Cambios en los estándares de calidad exigidos en el país para la comercialización de alimentos
---	--

Fuente: El autor

2.5.1 ESTRATEGIAS DOFA.A partir de la identificación de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa, se establecen las siguientes estrategias con el fin de disminuir el impacto generado por las Debilidades y Amenazas y a su vez, aprovechar las Oportunidades y Fortalezas de la misma.

Tabla 7. Estrategias DOFA.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el número de proveedores de materias primas con el fin de disminuir costos en la adquisición. • A través de los clientes fidelizados, establecer programa de “recompensas” para clientes recomendados. • Investigar e implementar nuevas tecnologías de producción y congelamiento de la comida para atender un mayor consumo por parte de familias con mascotas. • Implementar un portafolio de herramientas tecnológicas para incrementar la fidelización de los clientes. • Acceder a programas de financiamiento externo ofrecidos a las pymes para incrementar la maquinaria especializada para la fabricación del producto. • Acceder a planes dados por el gobierno para la capacitación de los propietarios de la compañía. • Ofrecer un producto diferenciado para conseguir una posición dominante entre la competencia intersectorial. • Establecer políticas de adaptación al cambio enfocadas en los objetivos de desarrollo sostenible • Evaluar nuevos puntos de venta y/o alianzas con empresas de domicilios y distribución para disminuir los tiempos de entrega del producto a los consumidores • Identificar mercados externos donde la empresa pueda realizar exportaciones teniendo como base un producto diferenciado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a las políticas implementadas por el gobierno en relación con las Pymes y capacitación de los empresarios, para establecer una estructura general en la empresa. • Implementar un programa de logística adecuado a una mayor demanda de comida para mascotas por parte de las familias en la ciudad • Establecer un plan de marketing y ventas para aumentar la proporción del mercado de comida para mascotas, teniendo en cuenta una mayor tenencia en las familias • Implementar comercio electrónico e iniciar con definir la estrategia de transformación digital de la empresa. • Implementar programas de gestión (Inventarios, compras, costos y financiero, satisfacción de cliente, proveedores) con el fin de conseguir una posición dominante entre la competencia intersectorial. • Aprovechar el bajo poder de negociación de los proveedores para consular información y realizar evaluación de los mismos. • Ajustar las políticas de la empresa respecto a los objetivos de desarrollo sostenible referentes a trabajo y crecimiento económico, para implementar un sistema de Gestión de Salud y Seguridad del trabajo. • Realizar alianzas con empresas especializadas en distribución con el fin de implementar un estudio de tiempos y movimientos para los domiciliarios de la empresa. • Establecer metas para implementar un proceso de exportación del producto,

	<p>haciendo participe a todos los empleados de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por medio de programas de capacitación, establecer estrategias para el desarrollo de programas de mantenimiento preventivo de la maquinaria.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una ruta para mantener la aceptación del producto por parte de los consumidores a través de recolección de información sobre cambios en el estilo de vida. • Aumentar la participación en el mercado de comida para mascotas con la búsqueda constante de nuevas tecnologías y promoción por parte de los clientes fidelizados a la empresa • Desarrollar tecnologías alternas para el empaquetamiento del producto con materiales amigables con el medio ambiente y sostenibles. • Aprovechar la buena relación con proveedores, con el fin de disminuir los costos de fabricación del producto y a su vez, disminuir el valor de venta al cliente con el fin de disminuir el impacto generado por un poder adquisitivo más bajo. • Ofrecer productos diferenciados y con valor agregado para contrarrestar el alto poder de negociación de los clientes. • Aprovechar la alta aptitud de adaptación a los cambios para hacer frente a nuevas políticas implementadas por el estado en relación a los estándares de calidad exigidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una estructura organizacional en la empresa con el fin de definir funciones al interior de la empresa que ayuden a contrarrestar los cambios del estilo de vida de los clientes actuales y potenciales. • Definir un sistema de gestión (marketing y ventas, logística, proveedores, satisfacción del cliente, costos y financiero) para competir con las empresas posicionadas en el mercado de productos sustitutos. • Investigar acerca de los procesos relacionados con la transformación digital de las empresas, con el fin de implementar objetivos que mitiguen el alto poder de negociación de los clientes. • Establecer un sistema de indicadores para servicios posventa con el fin de indagar sobre cambios requeridos por el cliente en relación a empaques biodegradables. • Hacer participe a los empleados de la organización en relación a los cambios en los estándares de calidad exigidos por el país y su impacto al interior de la empresa. • Implementar un sistema CRM para evaluar la relación con los clientes y establecer políticas para disminuir el impacto de un menor poder adquisitivo.

Fuente: El autor.

2.6 DEFINICIÓN DE LINEAS ESTRATÉGICAS Y ESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa se establecen las siguientes líneas estratégicas con el fin de construir un marco para la alineación de las estrategias necesarias para mejorar la posición de la empresa:

- Estructura organizacional y procesos efectivos
- Experiencia de cliente
- Diversificación de ingresos
- Participación en el mercado

2.6.1 Estructura organizacional y procesos efectivos: Dentro de esa línea se establecen las siguientes estrategias:

- Investigar e implementar nuevas tecnologías de producción y congelamiento de la comida para atender un mayor consumo por parte de familias con mascotas.
- Acceder a programas de financiamiento externo ofrecidos a las pymes para incrementar la maquinaria especializada para la fabricación del producto.
- Aprovechar las políticas implementadas por el gobierno en relación con las Pymes y capacitación de los empresarios, para establecer una estructura general en la empresa.
- Ajustar las políticas de la empresa respecto a los objetivos de desarrollo sostenible referentes a trabajo y crecimiento económico, para implementar un sistema de Gestión de Salud y Seguridad del trabajo, así como establecer políticas de adaptación al cambio.
- Realizar alianzas con empresas especializadas en distribución con el fin de implementar un estudio de tiempos y movimientos para los domiciliarios de la empresa.
- Por medio de programas de capacitación, establecer estrategias para el desarrollo de programas de mantenimiento preventivo de la maquinaria.
- Implementar un programa de logística adecuado a una mayor demanda de comida para mascotas por parte de las familias en la ciudad
- Desarrollar tecnologías alternas para el empaquetamiento del producto con materiales amigables con el medio ambiente y sostenibles.
- Incrementar el número de proveedores de materias primas y evaluarlos constantemente con el fin de disminuir costos en la adquisición.
- Aprovechar la alta aptitud de adaptación a los cambios para hacer frente a nuevas políticas implementadas por el estado en relación a los estándares de calidad exigidos.

- Hacer partícipe a los empleados de la organización en relación a los cambios en los estándares de calidad exigidos por el país y su impacto al interior de la empresa.
- Implementar procesos automatizados en toda la cadena de suministro de la empresa.

2.6.2 Experiencia de cliente: Dentro de esa línea se establecen las siguientes estrategias:

- Evaluar nuevos puntos de venta y/o alianzas con empresas de domicilios y distribución para disminuir los tiempos de entrega del producto a los consumidores
- Implementar comercio electrónico e iniciar con definir la estrategia de transformación digital de la empresa.
- Aprovechar la buena relación con proveedores y su bajo poder de negociación, con el fin de disminuir los costos de fabricación del producto, lo que, a su vez disminuiría el valor de venta al cliente con el fin de minimizar el impacto generado por un poder adquisitivo más bajo y su alto poder de negociación.
- Establecer un sistema de indicadores para servicios posventa e implementar un sistema CRM para evaluar la relación con los clientes con el fin de indagar sobre cambios requeridos por el cliente e identificar necesidades que no se están supliendo, así como establecer programa de “recompensas” para clientes recomendados por parte de los clientes fidelizados.

2.6.3 Diversificación de ingresos: Dentro de esa línea se establecen las siguientes estrategias:

- Identificar mercados externos donde la empresa pueda realizar exportaciones teniendo como base un producto diferenciado, haciendo partícipe a todos los miembros de la organización
- Establecer servicios alternos enfocados en las necesidades de los clientes que poseen mascotas, tales como capacitaciones en cuanto a la correcta alimentación y tenencia de las mismas.

2.6.4 Participación en el mercado: Dentro de esa línea se establecen las siguientes estrategias:

- Mantener un producto diferenciado para conseguir una posición dominante entre la competencia intersectorial.
- Implementar programas de gestión (Inventarios, compras, costos y financiero, satisfacción de cliente, proveedores) con el fin de conseguir una posición

dominante entre la competencia intersectorial y competir con las empresas posicionadas en el mercado de productos sustitutos.

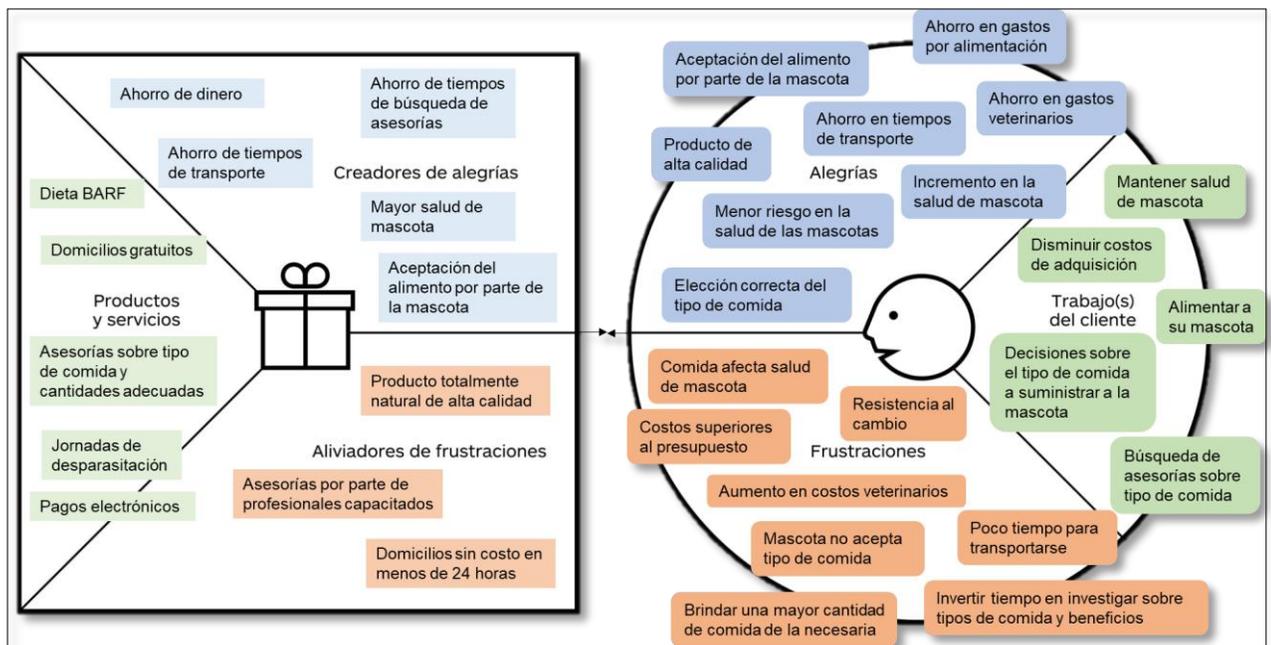
- Aumentar la participación en el mercado de comida para mascotas con la búsqueda constante de nuevas tecnologías y promoción por parte de los clientes fidelizados a la empresa
- Establecer un plan de marketing y ventas para aumentar la proporción del mercado de comida para mascotas, teniendo en cuenta una mayor tenencia en las familias

3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1 PROPUESTA DE VALOR

A partir del modelo CANVAS se creará una propuesta de valor para la compañía, con la cual se describen los beneficios que los clientes de la compañía pueden esperar de los productos que ofrece la misma (Véase Figura 12).

Figuras 13. Propuesta de valor CANVAS



Fuente: El autor

A partir del modelo creado se clasifican de acuerdo a su importancia los elementos encontrados:

Trabajos del cliente

- Mantener salud de mascota
- Disminuir costos de adquisición
- Búsqueda de asesorías sobre tipo de comida

Dolores del cliente (Frustraciones)

- Comida afecta la salud de la mascota

- Aumento en costos de alimentación
- Invertir tiempo en investigar sobre tipos de comida y beneficios

Ganancias del cliente (Alegrías)

- Menor riesgo en la salud de la mascota
- Incremento en la salud de la mascota
- Ahorro en gastos veterinarios

Con estos escenarios, la propuesta de valor de Doggy Style se basa en brindar un producto totalmente natural de alta calidad que beneficia e incrementa la salud de las mascotas, así como acompañamiento por parte de profesionales capacitados y domicilios totalmente gratis con entregas en menos de 24 horas, ahorrándole tiempo, costos en alimentación, servicios veterinarios y de transporte al cliente.

3.2 VISIÓN

Por medio de un producto diferenciado, nos convertiremos en la compañía distribuidora de dieta BARF con mayor presencia en el mercado colombiano para el 2030, enfocada en brindar la mejor alimentación a los miembros más incondicionales de las familias.

3.3 VALORES CORPORATIVOS

La empresa, así como todos los miembros que la componen se rigen y actúan bajo los siguientes valores corporativos:

3.3.1 Calidad: Todas las acciones de la empresa están encaminadas en usar los más altos estándares de calidad en todos los aspectos de la compañía, teniendo en cuenta que los productos que ofrecemos son para el consumo de las mascotas y así mismo, la calidad en el servicio que prestamos a nuestros clientes debe ir encaminada al crecimiento de la empresa, eliminando al máximo defectos e imperfecciones.

3.3.2 Compromiso: Los integrantes de la empresa deben tener presente en todas sus acciones el compromiso que se adquiere al momento de ofrecer un alimento para las mascotas de muchas familias, así mismo, los procesos administrativos deben tener la seriedad de cumplir con lo pactado u ofrecido a clientes tanto internos como externos.

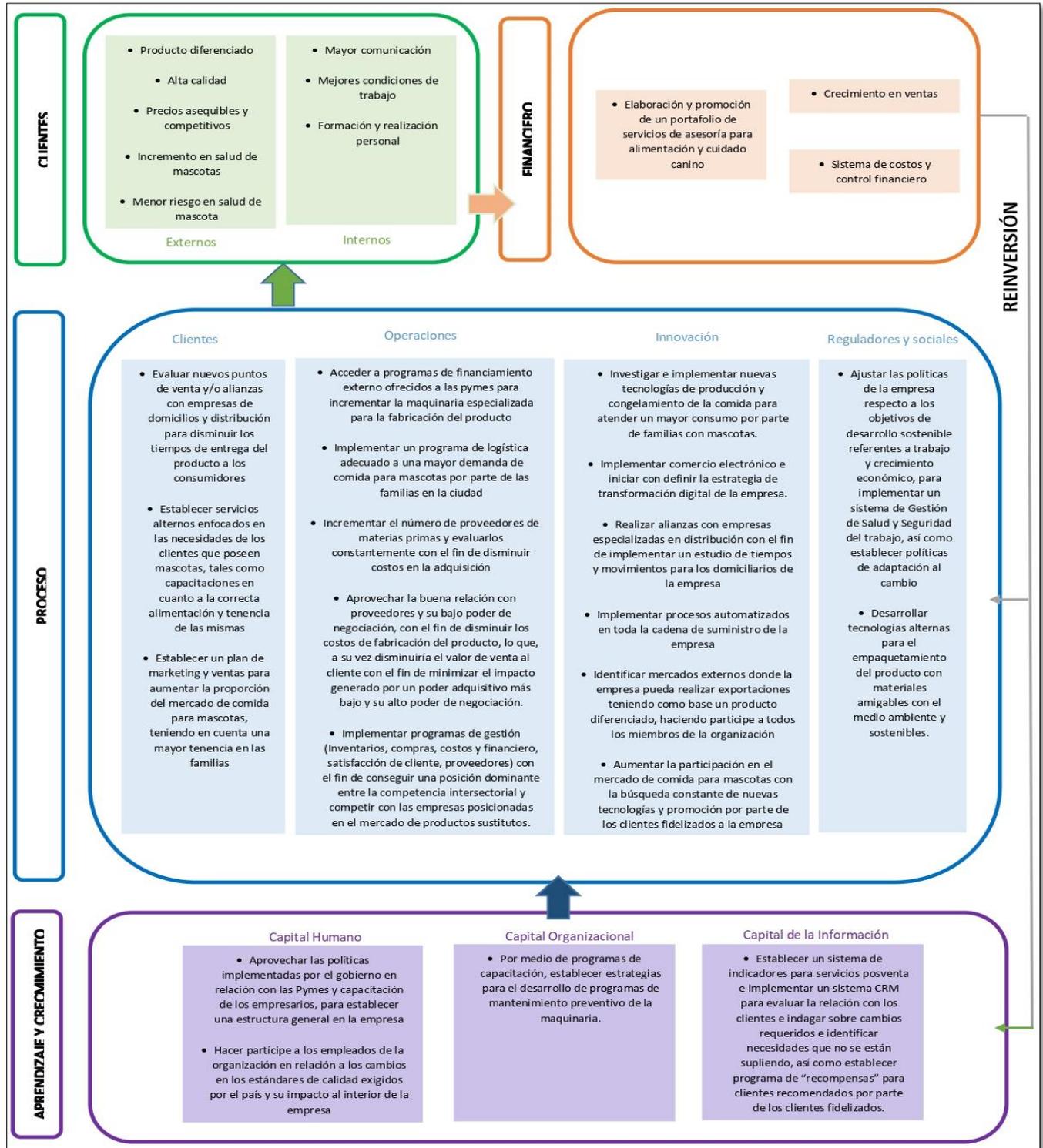
3.3.3 Responsabilidad: Las personas que integren la compañía deben realizar sus obligaciones y compromisos adquiridos con la mayor responsabilidad posible, dando un paso más de lo que se pide, pensando en que las actividades de la compañía van encaminadas a la salud y bienestar de las mascotas, quienes son los consumidores de los productos, con entusiasmo, creatividad, seriedad, dedicación y laboriosidad.

3.3.4 Resiliencia: Teniendo en cuenta los múltiples cambios en el entorno que se presentan en la actualidad, la empresa y quienes la componen deben aprender a sobreponerse a estos cambios y tener la capacidad de resistir a las incertidumbre y crisis, así como aprovechar las enseñanzas que puedan dejarnos para crecer.

3.4 MAPA ESTRATÉGICO

A partir de las líneas estratégicas planteadas se realiza la propuesta del siguiente mapa estratégico con el fin de traducir visualmente dichas estrategias para todos los miembros de la organización y así mismo, concentrar los esfuerzos de todos en un mismo objetivo.

Figuras 14. Mapa estratégico Doggy Style.



Fuente:

El

autor

3.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En concordancia con el mapa estratégico, se propone el siguiente cuadro de mando integral con la finalidad de traducir las estrategias planteadas en objetivos, los cuales serán medidos y controlados por medio de indicadores, permitiendo conocer el estado y nivel de ejecución de los mismos.

El propósito de este cuadro de mando integral es servir como herramienta para que los altos directivos de la empresa puedan tomar decisiones de acuerdo a los cambios presentados en el entorno en el cual se desarrolla la empresa alineados con las labores de todos los miembros de la organización.

Tabla 8. Cuadro de mando integral Doggy Style

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Doggy Style					
NIVEL ESTRATÉGICO					
Perspectiva	Lineamiento	Estrategia	Indicador	Formula	Meta
Financiera	Optimización	Implementar un programa de reducción de gastos	Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas totales	30%
		Disminuir los costos de fabricación del producto por medio de la correcta gestión de proveedores, con el fin de minimizar el impacto generado por un poder adquisitivo más bajo y alto poder de negociación de los clientes			
	Crecimiento	Elaboración y promoción de un portafolio de servicios de asesorías para alimentación y cuidado canino	Ingresos no operacionales	$[(\text{Ingresos no operacionales año actual} / \text{Ingresos no operacionales año anterior}) - 1] * 100$	>10%

Tabla 8. Continuación

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Doggy Style						
NIVEL ESTRATÉGICO						
Perspectiva	Lineamiento	Estrategia	Indicador	Formula	Meta	
Clientes	Externos	Mantener posición en el mercado a través de producto diferenciado	Porcentaje de clientes con PQR	$(N^{\circ} \text{ de clientes con PQR} / N^{\circ} \text{ de clientes con pedidos entregados}) * 100$	<10%	
		Alta calidad a bajo costo				
	Externos	Realizar seguimiento por medio de encuestas al Incremento en salud de mascotas	Satisfacción de consumidores	$(N^{\circ} \text{ de clientes que muestran satisfacción en salud de su mascota según el resultado de la encuesta} / \text{Total de clientes de la empresa}) * 100$	>60%	
		Realizar seguimiento por medio de encuestas a la disminución en las enfermedades de los consumidores				
	Internos	Incrementar las condiciones óptimas de trabajo	Realizar capacitaciones y promover programas de formación y realización personal al interior de la compañía	Porcentaje de clientes con PQR	$(N^{\circ} \text{ de empleados que muestran satisfacción según el resultado de la encuesta} / \text{Total de empleados de la empresa}) * 100$	>85%

Tabla 8. Continuación

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Doggy Style					
NIVEL ESTRATÉGICO					
Perspectiva	Lineamiento	Estrategia	Indicador	Formula	Meta
Procesos Internos	Clientes	Evaluar y establecer nuevos puntos de venta para disminuir los tiempos de entrega del producto a los consumidores	Nuevos puntos de venta establecidos	$[(N^{\circ} \text{ de puntos de venta año actual} / N^{\circ} \text{ de puntos de venta año anterior}) - 1] * 100$	>20%
		Establecer alianzas con empresas de domicilios y distribución para disminuir los tiempos de entrega del producto a los consumidores	Empresas aliadas	$[(N^{\circ} \text{ de empresas aliadas año actual} / N^{\circ} \text{ de empresas aliadas año anterior}) - 1] * 100$	>20%
		Establecer servicios alternos enfocados en las necesidades de los clientes, tales como capacitaciones en cuanto a la correcta alimentación y tenencia de las mascotas	Nuevos servicios ofrecidos	Cantidad de servicios nuevos ofrecido	1 al año
		Establecer un plan de marketing y ventas para aumentar la proporción del mercado de comida para mascotas, teniendo en cuenta una mayor tenencia en las familias	Incremento en clientes	$[(N^{\circ} \text{ de clientes semestre actual} / N^{\circ} \text{ de clientes semestre anterior}) - 1] * 100$	>30%
	Gestión de operaciones	Acceder a programas de financiamiento externo ofrecidos a las pymes para incrementar la maquinaria especializada para la fabricación del producto	Total maquinaria	Numero de máquinas nuevas	1 al año
		Implementar un programa de logística adecuado a una mayor demanda de comida para mascotas por parte de las familias en la ciudad	Pedidos entregados	$(N^{\circ} \text{ de pedidos entregados} / \text{Total de pedidos realizados}) * 100$	>95%
		Diseñar un proceso para gestión y evaluación de proveedores.	Porcentaje de proveedores evaluados	$(N^{\circ} \text{ de proveedores evaluados} / \text{Total de proveedores de la empresa}) * 100$	>70%
		Implementar programas de gestión (Inventarios, compras, costos y financiero, satisfacción de cliente, proveedores)	Programas implementados	Número de programas implementados	2 al año

Tabla 8. Continuación

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Doggy Style					
NIVEL ESTRATÉGICO					
Perspectiva	Lineamiento	Estrategia	Indicador	Formula	Meta
Procesos Internos	Innovación	Investigar e implementar nuevas tecnologías de producción y congelamiento de la comida para atender un mayor consumo por parte de familias con mascotas.	Tecnologías adquirida	Número de nuevas tecnologías adquiridas	1 al año
		Implementar comercio electrónico e iniciar con definir la estrategia de transformación digital de la empresa	Comercio electrónico	$(N^{\circ} \text{ de pedidos realizados por canales electrónicos} / \text{Total de pedidos realizados}) * 100$	>40%
		Implementar procesos automatizados en toda la cadena de suministro de la empresa	Procesos automatizados	$(N^{\circ} \text{ de procesos automatizados} / \text{Total de procesos}) * 100$	>15%
		Identificar mercados externos donde la empresa pueda realizar exportaciones y comercializar el producto, teniendo como base un producto diferenciado.	Mercados Externos	$[(N^{\circ} \text{ de mercados externos actuales} / N^{\circ} \text{ de mercados externos año anterior}) - 1] * 100$	1 al año
		Aumentar la participación en el mercado de comida para mascotas basados en nuevas tecnologías y promoción por parte de los clientes fidelizados a la empresa	Participación en el mercado	$[(\text{Porcentaje de participación en mercado actual} / \text{Porcentaje de participación en mercado año anterior}) - 1] * 100$	>10%
	Reguladores y sociales	Ajustar las políticas de la empresa respecto a los objetivos de desarrollo sostenible referentes a trabajo y crecimiento económico, para implementar un sistema de Gestión de Salud y Seguridad del trabajo, así como establecer políticas de adaptación al cambio	Sistema de Salud y Seguridad de trabajo	$(\text{Áreas impactadas por el SGSST} / \text{Total áreas de la empresa}) * 100$	>80%
		Desarrollar tecnologías alternas para el empaquetamiento del producto con materiales amigables con el medio ambiente y sostenibles	Empaquetado amigable	$(\text{Productos empaquetados con material biodegradable} / \text{Total de productos empaquetados}) * 100$	>30%

Tabla 8. Continuación

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Doggy Style					
NIVEL ESTRATÉGICO					
Perspectiva	Lineamiento	Estrategia	Indicador	Formula	Meta
Aprendizaje y Crecimiento	Capital Humano	Aprovechar las políticas implementadas por el gobierno en relación con las Pymes y capacitación de los empresarios, para establecer una estructura general en la empresa	Directivos capacitados	Numero de directivos certificados	1 al año
		Hacer partícipe a los empleados de la organización en relación a los cambios en los estándares de calidad exigidos por el país y su impacto al interior de la empresa	Porcentaje de empleados capacitados	$(N^{\circ} \text{ de empleados capacitados} / \text{total de empleados}) * 100$	>75%
	Capital Organizacional	Por medio de programas de capacitación, establecer estrategias para el desarrollo de programas de mantenimiento preventivo de la maquinaria.	Disminución de mantenimientos correctivos en la empresa	$[(N^{\circ} \text{ de mantenimientos realizados año actual} / N^{\circ} \text{ de mantenimientos realizados año anterior}) - 1] * 100$	>30%
	Capital de la Información	Implementar un sistema CRM para evaluar la relación con los clientes y cambios requeridos e identificar necesidades que no se están supliendo y establecer programa de "recompensas" para clientes recomendados por parte de los clientes fidelizados.	Implementación de sistema CRM	Numero de sistemas implementados	1 al año

Fuente. El autor

3.6 PLAZO DE EJECUCIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Teniendo en cuenta las estrategias y líneas estratégicas planteadas se utilizan los siguientes criterios para determinar si la empresa debería implementarlas al corto, mediano o largo plazo.

- Pertinencia: Estrategias que son necesarias desarrollar de acuerdo a las condiciones del entorno actuales.
- Financiero: Estrategias que para su desarrollo son necesarios cierta cantidad de recursos.

Tabla 9. Plazo ejecución líneas estratégicas

PLAZO EJECUCIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS							
<i>Literal</i>	<i>CP</i>	<i>MP</i>	<i>LP</i>	<i>Literal</i>	<i>CP</i>	<i>MP</i>	<i>LP</i>
2.6.1 Estructura organizacional y procesos efectivos				2.6.2 Experiencia de cliente			
a.		X		a.	X		
b.		X		b.		X	
c.			X	c.	X		
d.		X		d.		X	
e.		X		2.6.3 Diversificación de ingresos			
f.	X			a.			X
g.	X			b.	X		
h.			X	2.6.4 Participación en el mercado			
i.	X			a.	X		
j.		X		b.		X	
k.		X		c.		X	
l.			X	d.		X	

CP	Corto plazo
MP	Mediano plazo
LP	Largo plazo

Fuente: El autor

4 CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada sobre los tipos de marcos metodológicos existentes para el desarrollo de la planeación estratégica en las organizaciones y teniendo en cuenta el tamaño y estado actual de la compañía, se determinó que con el fin de brindar la mejor herramienta para el crecimiento de la compañía era necesario utilizar tanto la planeación estratégica basada en DOFA como la planeación estratégica por medio de BalancedScorecard, dado que abarcan un mayor número de componentes del entorno tanto interno como externo, son complementarias y permiten adaptarse con mayor facilidad a los cambios que puedan presentarse en el entorno.

Teniendo en cuenta la situación por la que atravesó el país durante el desarrollo de este proyecto, se identificó como un cambio muy positivo la necesidad de implementar el comercio electrónico e iniciar con definir una estrategia de transformación para la empresa

La compañía debe revisar y adaptar estrategias cada 3 meses con el fin de disminuir el impacto generado por la disminución del poder adquisitivo de las personas en el país, con el fin de no perder participación en el mercado.

Es importante establecer una hoja de ruta por medio de un producto diferenciado y de alta calidad para hacer frente al gran impacto que tienen los productos sustitutos en el mercado sobre la empresa, teniendo en cuenta que las compañías que los distribuyen tienen una posición muy sólida y son altamente reconocidas.

Debido a la alta cantidad de proveedores de materia prima para la fabricación de los productos, se debe diseñar un proceso para la gestión y evaluación de los mismos, para disminuir los costos en la producción y así mismo, competir con mejores precios en el mercado.

Para disminuir el porcentaje de clientes que se retiran de la compañía por los pedidos no entregados a tiempo, se vuelve indispensable establecer un proceso logístico apoyado en tecnología para la cadena de abastecimiento de la compañía, así como un CRM, con el fin de atender una mayor cantidad de clientes en un menor tiempo y establecer estrategias de fidelización acordes a las exigencias y necesidades de los mismos

Es necesario crear áreas que ayuden a la gestión de los procesos en todas las líneas que lo afectan, así como para conocer los resultados de la compañía (Financiero y contable, recursos humanos, inventarios y compras).

De la definición de la propuesta de valor que está basada en los dolores del cliente, la compañía tiene la posibilidad de mantenerse a través del tiempo en el mercado, principalmente en el caso de las Pymes cuyo porcentaje de

supervivencia es bajo en el país, por lo cual Doggy Style busca brindar un producto totalmente natural de alta calidad que beneficie e incremente la salud de las mascotas, así como acompañamiento por parte de profesionales capacitados y domicilios totalmente gratis con entregas en menos de 24 horas, ahorrándole tiempo, costos en alimentación, servicios veterinarios y de transporte al cliente. Esta propuesta debe ser revisada cada 6 meses como máximo en conjunto con un estudio de mercado para identificar cambios en los requerimientos y necesidades de los clientes.

El mapa estratégico permitió clasificar las estrategias planteadas en un esquema gráfico, con el objetivo de que a futuro se comunique a todos los miembros de la organización para a su vez, se direccionen todos los esfuerzos en una misma ruta.

Por medio del cuadro de mando integral se determinó la importancia de realizar una medición cuantitativa a las estrategias planteadas lo cual permitirá hacer el seguimiento correspondiente a cada una de ellas, logrando identificar posibles cambios que se generen por el entorno.

5 RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Como recomendación a la compañía y teniendo en cuenta la emergencia sanitaria presentada en el país en el año 2020, es necesario desarrollar estrategias de transformación digital para hacer frente a esta emergencia y posibles cambios futuros en el entorno.

Se recomienda elaborar, ejecutar y realizar la difusión de un plan para dar a conocer las estrategias y metas que posee la compañía a los empleados, con el fin de que todos los esfuerzos de los integrantes de la empresa estén enfocados en una misma línea.

Se recomienda realizar las mediciones de los indicadores propuestos en un máximo de 3 meses, con el fin de llevar un control adecuado y poder adaptarse a cambios que se puedan presentar en el entorno.

Como trabajo futuro se propone hacer consultas tanto a los clientes internos como externos actuales de la compañía para indagar sobre aspectos claves para la mejora de los productos y servicios ofrecidos, así como percepciones que posean de la empresa en general, con el fin de proponer estrategias basadas en dicha retroalimentación.

Es importante como trabajo futuro, establecer las líneas base para construir las metas con mayores fuentes de información para los indicadores de acuerdo al estado de la compañía.

Se recomienda realizar este tipo de trabajos con las Pymes en diferentes sectores teniendo en cuenta que generalmente no posee acceso a estos trabajos de investigación, lo cual ayudaría a disminuir el alto porcentaje de deserción que existe en Colombia, brindándoles herramientas empresariales que les permita permanecer en el tiempo,

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO TABARES, Alejandro. Ocho pasos para planear estratégicamente en microempresas gerenciadas por “no gerentes”. En: Revista RETO. Enero – junio, 2015. Vol. 3, no. 3, p. 59 – 74.

ALVARADO MARTINEZ, Luis Felipe, AGUILAR VALDÉS, Alfredo, CABRAL MARTELL, Agustín, ALVARADO MARTINEZ, Tomas Everardo, DE LA CRUZ ALVAREZ, Isalas. Implementación de un sistema de planeación estratégica, BALANCE SCORECARD en la S.P.R.: Nueva alianza de agricultores, Francisco I. Madero, Coahuila. En: Revista Mexicana de Agronegocios. Enero – julio, 2014. Vol. 34, p. 897 – 907.

ARBOLEDA VILLA, María Paulina, RESTREPO PÉREZ, Camilo. Estudio de la oferta y la demanda de productos de mascotas relacionados con la alimentación y los accesorios en la ciudad de Medellín para determinar oportunidades de innovación y desarrollo de nuevos productos. Medellín: Universidad EAFIT. Escuela de Administración, 2017, p. 91.

ARRIETA RODRIGUEZ, Diógenes Alejandro. Análisis DOFA del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena. En: Revista científica anfibios. 2018. Vol. 1, no. 2, p. 28 – 43.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE FACULTADES DE INGENIERÍA. Marco de fundamentación conceptual y especificaciones de prueba – ECAES. 2005, p. 55

BARRERO CESPEDES, Verónica Daniela, PARDO RINCON, Yanny Alejandra. Creación de empresa dedicada a la fabricación y comercialización de comida natural para perros. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial, 2016, p. 59.

BARRERO MORA, Daniel Antonio. Digestibilidad aparente del alimento balanceado premium en comparación a la digestibilidad del alimento Barf para caninos. Quito: Universidad de las Américas. Facultad de ciencias de la salud. 2018, p. 59.

BERRIOS DÍAZ, César Edgardo, QUIJADA QUIJANO, Sandra Elizabeth, TORRES FABIÁN, Xiomara Janeth. Propuesta de un plan estratégico para la organización de empresas familiares que mejoren la competitividad en el mercado de las pequeñas empresas de la industria del calzado ubicadas en el Área

Metropolitana de San Salvador. San Salvador: Universidad Francisco Gavidia. Facultad de ciencias económicas, 2007, p. 202.

CEPEDA ROJAS, Lina Johanna, ACOSTA GUZMAN, Arbey Andrés. Formulación y estandarización de un snack tipo embutido para canino adulto basado en los principios de la dieta barf. Bogotá: Universidad de la Salle. Facultad de ciencias agropecuarias. 2017, p. 72.

CHUN-MIN, Kuo, GUO-SHING Huang, CHIN-YAO, Tseng, BOGER, Ernest. SMART SWOT Strategic Planning Analysis: For Service Robot Utilization in the Hospitality Industry. En: Consortium Journal of Hospitality & Tourism. 2016. Vol. 20, no. 2, p. 60 – 72.

CODINA JIMÉNEZ, Alexis. Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. En: Revista Ciencias Estratégicas. Enero – julio, 2011. Vol. 19, no. 25, p. 89–100.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905 (2, agosto de 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá: El congreso, 2004.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Artículo 248. Política pública de defensa de los derechos de los animales y/o protección animal.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 957 (05, junio de 2019). Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. Bogotá: El Ministerio, 2019. 7 p.

DÁVILA, Antonio. El cuadro de mando integral. En: Revista de antiguos alumnos IESE. Septiembre, 1999. p, 34 – 42.

DEGERENCIA. Análisis DOFA y análisis PEST [En línea]. [Citado 13 febrero, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.>

DIAZ CURBELO, Alina, MARRERO DELGADO, Fernando. El modelo SCOR y el BALANCED SCORECARD, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. En: Revista científica “Visión de futuro”. Enero – junio, 2014. Vol. 18, no. 1, p. 36 – 57.

DINERO. ¡Despegó la economía naranja! [En línea]. [Citado el 31 de enero de 2020]. Disponible en <<https://www.dinero.com/empresas/articulo/creacion-de-empresas-en-colombia-2019/270029>>

_____. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? [En línea]. [Citado 31 enero, 2020]. Disponible en internet < URL: <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>>

_____. En 2019 se crearon más empresas en Colombia. [En línea]. [Citado el 31 de enero de 2020]. Disponible en <<https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/crecio-la-creacion-de-nuevas-empresas-en-el-pais-en-2019/281020>>

_____. Las 10 principales tendencias de consumo del 2019 [En línea]. Bogotá. [Citado 18 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://www.dinero.com/actualidad/articulo/las-10-principales-tendencias-de-consumo-del-2019/269895>>

DINI, Marco, STUMPO, Giovanni. Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. En: Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2018, p. 560.

ECONOMISTAS SIN FRONTERAS. La propuesta de VALOR (para profundizar el CANVAS) [En línea]. [Citado 31 mayo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <http://ecosfron.org/wp-content/uploads/La-propuesta-de-VALOR-para-el-CANVAS.pdf>>

EL COLOMBIANO. ¿Qué compra la pequeña empresa? [En línea]. Empresa [citado 7 febrero, 2020]. Disponible en Internet: < URL: <https://www.elcolombiano.com/negocios/asi-invierten-las-pequenas-empresas-JG11531998> >

EL NUEVO SIGLO. Poder adquisitivo ha crecido casi 5% en un año [En línea]. Barranquilla. [Citado 18 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/02-2020-poder-adquisitivo-de-los-colombianos-ha-crecido-casi-5-en-un-ano>>

Escuela Universitaria de Turismo de Murcia. Empresa y entorno. Murcia. 1998, no. 2, p. 100.

FERNÁNDEZ, Alberto. El BalancedScorecard. En: Revista de antiguos alumnos. Marzo, 2001. Vol. 81, p. 31 – 42.

FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. En: Pearson Educación. 2006, p. 2.

FUENTES, Tamara. Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. En: REDIP-Revista Digital de Investigación y Postgrado. 2011. Vol. 1, no. 2.

GÖRENER, Ali, TOKER, Kerem, ULUCAY, Korkmaz. Application of combined SWOT and AHP: a case study for a manufacturing firm. En: Procedia-social and behavioral sciences. 2012. Vol. 58, p. 1525 – 1534.

GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, Nieves, MÉNENDEZ NOVOA, José Luis, SEOANE GARCÍA, Catuxa, MILLÁN FERNÁNDEZ, María Elvira San. Revisión y propuesta de indicadores (KPI) de la Biblioteca en los medios sociales. En: Revista Española de Documentación Científica. Enero – marzo, 2013. Vol. 36, no. 1, p. 14.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 533.

JIMENEZ GUEVARA, Luisa Fernanda, ARIZA GAITAN, Andrés Alberto, RODRIGUEZ MOLANO, José Ignacio. Técnicas del Balanced Scorecard para medición del cumplimiento del plan estratégico de una empresa. En: Redes De Ingeniería. Julio, 2015. Vol. 6, p. 106 – 112.

Journal of the American Veterinary Medical Association. Evaluation of bacterial and protozoal contamination of commercially available raw meat diets for dogs. Febrero, 2006, Vol 228, No 4.

KANDAKOGLU, Ahmet, AKGUN, Ilker, TOPCU, Y. Ilker. Strategy development & evaluation in the battlefield using quantified SWOT analytical method. Istanbul: Istanbul Technical University, Management Faculty. 2007, p. 9.

KAPLAN, Robert, NORTON, David. Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. En: Harvard Business Review. 2007, p.75 - 85

LA NOTA ECONÓMICA. El mercado de mascotas en Colombia [En línea]. Bogotá. [Citado 18 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://lanotaeconomica.com.co/economia/mercado-mascotas-colombia.html>>

LEYVA VÁSQUEZ, Maikel, HECHAVARRÍA HERNANDEZ, Jesús, BATISTA HERNÁNDEZ, Noel, ALARCÓN SALVATIERRA, Abel, GÓMEZ BARYOLO, Oiner. A framework for PEST analysis based on fuzzy decision maps. En: Revista espacios. Enero, 2018. Vol. 39, no. 16, p. 11

MESA ESTRADA. Juan Camilo, MUÑOZ OCAMPO, Andrea. Mr. Barf. Medellín: Corporación Universitaria Lasallista. Facultad de ciencias administrativas y agropecuarias, 2017, p.65

MIT PROFESSIONAL EDUCATION. Programa online de Transformación Digital: Tecnologías y sus aplicaciones prácticas [En línea]. (Citado 22 marzo, 2020). Disponible en internet: <URL: <https://programasprofesionales.mit.edu/transformacion-digital>>

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. “La transformación digital en Colombia ya no es una opción”: Sylvia Constaín [En línea]. Huila. [Citado 22 de marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/103859:La-transformacion-digital-en-Colombia-ya-no-es-una-opcion-Sylvia-Constain>>

MINISTERIO DEL TRABAJO. 656 mil Mipymes y sector agropecuario se beneficiarán con nuevas exigencias del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. [En línea]. Bogotá. [Citado 22 de marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <http://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2019/febrero>>

MINTIC. Mi Pyme- Empresario, competencias y capacidades [En línea]. Bogotá. [Citado 29 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-36674.html>>

OBSERVATORIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. La Economía alrededor de las mascotas en Bogotá [En línea]. Bogotá [Citado 18 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/comercio-al-por-menor-industria-servicios/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota>>

OLARTE, Juan Pablo, GARCÍA, Alberto. Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica "BalancedScorecard". En: Revista Escuela de Administración de Negocios. Enero – abril, 2009. No. 65, p. 49 – 76.

OTERO, Dino, GACHE, Fernando Luis. Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA. En: Revista científica “Visión de Futuro”. 2006. Vol. 6, no. 2, p. 16.

PEINADO CAMACHO, José de Jesús, CERECEDO MERCADO, María Trinidad, JARAMILLO VIGUERAS, David. El BALANCED SCORECARD, una herramienta de planeación estratégica en el Centro de Investigación e Innovación Tecnológica del Instituto Politécnico Nacional. En: UPIICSA. Investigación Interdisciplinaria. Enero – junio, 2016. Vol. 2, no. 2, p. 32 – 50.

PELÁEZ, Coronel Amílcar Andrés. Análisis Estratégico basado en el Método FODA: Su empleo en la Administración Militar. En: Revista del IMES (Instituto Militar de Estudios Superiores). Diciembre, 2009. Vol. 22, p. 30.

PORTAFOLIO. En Colombia se crearon 328.237 empresas en 2018. [En línea]. Empresas. [Citado el 31 de enero de 2020]. Disponible en <<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/en-colombia-se-crearon-328-237-empresas-en-2018-525506>>

PORTER, Michael E. Estrategia competitiva. Edición 37. México: Grupo Editorial Patria, 2008, p. 394.

PRESIDENCIA. Más acceso y calidad de la salud para los colombianos, prioridad de este Gobierno [En línea]. Bogotá. [Citado 29 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190102-Mas-acceso-y-calidad-de-la-salud-para-los-colombianos-prioridad-de-este-Gobierno.aspx>>

QUINTERO, Johana, SÁNCHEZ, José. La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. En: Telos. Septiembre – diciembre, 2006. Vol. 8, no. 3, p. 337 – 389.

RAMÍREZ ROJAS, José Luis. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. 2017, p. 54 – 61.

REVISTA SEMANA. En Colombia no se acostumbran a comprar en línea [En línea]. Bogotá. [Citado 22 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/los-colombianos-no-se-acostumbran-a-comprar-en-linea/627159>>

RIVERA, Cecilia. Los Empaques Biodegradables, una respuesta a la consciencia ambiental de los Consumidores. En: Realidad Empresarial. 2019. No. 7, p 2 – 8.

ROMAN MUÑOZ, Olga. El pensamiento estratégico: Una integración de los sentidos con la razón. En: Revista Científica Guillermo de Ockham. Julio – diciembre, 2010. Vol. 8, no. 2, p. 14.

RUEDA SOSA, Juan Ricardo. Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. 2014, p. 155.

SARLI, Rosana Ruth, GONZÁLEZ, Silvia Inés, AYRES, Natalia. Análisis FODA. Una herramienta necesaria. En: Revista de la Facultad de Odontología UNCuyo. 2015. Vol. 9, no. 1, p. 17 – 20.

SECRETARÍA DISTRITAL DE AMBIENTE. Políticas ambientales del D.C. [En línea]. Bogotá. [Citado 22 de marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <http://www.ambientebogota.gov.co/web/sda/politicas-ambientales>>

SHANIN, Arash, MAHBOD, M. Ali. Prioritization of key performance indicators. En: International Journal of Productivity and Performance Management. 2007. Vol. 56, no. 3, p. 226 – 240.

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Propiedad Industrial [En línea]. Bogotá. [Citado 22 de marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://www.sic.gov.co/propiedad-Industrial>>

TOHIDI, Hamid, JAFARI, Aida, AFSHAR, Aslan Azimi. Using balanced scorecard in educational organizations. En: Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2010. Vol. 2, no. 2, p. 5544 – 5548.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Sustainable Development Goals [En línea]. La empresa [Citado 15 marzo, 2020]. Disponible en internet: <URL: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>>

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA. Acuerdo N° 265 Consejo superior, 2018.

VALERO MOLINA, Wilmer Hernán. Propuesta de un plan estratégico para una mypyme del sector alimentos caso: Arepas San Felipe. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería Industrial, 2018, p. 103.

VERGARA SCHMALBACH, Juan Carlos, FONTALVO HERRERA, Tomás, MORELOS GÓMEZ, José. Aplicación de la Planeación por Escenarios en Unidades Académicas: Caso Programa de Administración Industrial. En: Escenarios. Enero – junio, 2012. Vol. 10, no. 1, p. 40 – 48

VERGARA SCHMALBACH, Juan Carlos, FONTALVO HERRERA, Tomás José, MAZA ÁVILA, Francisco. La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. En: Prospectiva. Julio – diciembre, 2010. Vol. 8, no. 2, p.21 – 29.

ANEXOS

Anexo 1. Test de análisis de Planeación Estratégica para empresa Doggy Style

A continuación se aprecia el formato de encuesta-entrevista utilizada.

TEST DE ANALISIS DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA DOGGY STYLE			
PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Conocen sus subordinados su misión?		X	No existe una misión definida
¿Sabe cuáles son sus puntos fuertes y débiles?	X		Reconocimiento por parte de los clientes frente a la competencia
¿Tiene claras las amenazas y oportunidades del entorno?	X		Amenazas: Competencia desleal Devoluciones Demandas Oportunidades: Nuevos productos Mercados adicionales
¿Ha definido su manera de competir?	X		Precio y mayor publicidad
¿Conoce el personal a manera de competir de la empresa?		X	
¿Ha ordenado por importancia para su empresa: Beneficio-Crecimiento-Estabilidad?	X		Crecimiento – Beneficio - Estabilidad
¿Tiene claro que debería ser su empresa dentro de tres años?		X	
¿Conoce las cifras de negocio de sus competidores de referencia?		X	

¿Está seguro de que su enfoque coincide con las necesidades reales de su mercado?	X		
¿Tiene ordenados sus clientes por importancia?	X		Puntos de venta – Clientes minoritarios no
¿Dispone de una información financiera suficiente y fácil de leer?		X	
¿Realiza alguna acción para saber que esperan de usted sus clientes?		X	
¿Realiza encuestas de satisfacción a la clientela?		X	
¿Ha ordenado por importancia los atributos obtenidos en las encuestas?		X	
¿Tiene usted objetivos de ventas por vendedores (dependientes, persona responsable, etc.)?		X	
¿Analiza las ventas por vendedor o responsable cada mes?		X	
¿Ha decidido cuanto debe invertir en conseguir clientes y cuanto en fidelizar los existentes?	X		Conseguir: Muestras gratis y eventos. Fidelizar: Puntos de venta (publicidad) – Minoristas: No
¿Tiene claro quiénes pueden ser clientes y quienes no? (segmentación de mercado)		X	No existe una segmentación
¿Trata adecuadamente cualquier solicitud de información de un cliente o posible cliente?	X		
¿Clasifica sus clientes por alguna característica además de su facturación anual?		X	Puntos de venta – Clientes minoristas
¿Sabe si podría mejorar su rentabilidad modificando las condiciones de cobro y pago?	X		Datafono
¿Conoce si tiene una estructura financiera adaptada a sus necesidades?		X	
¿Prevalece la gestión por procesos frente a la		X	

gestión por departamentos?			
¿Sabe cuáles son los procesos críticos de su empresa?	X		Falta de automatización
¿Existe un responsable de cada proceso crítico?	X		
¿Tiene o está gestionando tener una norma de calidad?		X	
¿Estudia cómo reducir los costes de cada proceso crítico de manera periódica?		X	
¿Analiza cómo mejorar sus procesos para dar mejor servicio a coste razonable?	X		No se ha puesto en practica
¿Sabe cuánto dinero gana su empresa?		X	
¿Sabe cuánto dinero podría ganar su empresa?		X	
¿Analiza que departamentos ganan dinero y cuales son deficitarios?		X	
¿Su proceso económico es eficaz y eficiente?		X	
¿Conoce el margen bruto de familia de productos en su empresa?		X	
¿Confiaran los directivos de su empresa en las bondades del cuadro de mando?		X	
¿Existe un organigrama claro de los puestos directivos de la empresa?		X	
¿Conoce exactamente cada empleado que se espera del?		X	
¿Existen criterios claros a la hora de efectuar nuevas contrataciones?		X	
¿Existe un sistema de retribución ligado a la calidad del trabajo de sus empleados?		X	
¿Hay una buena comunicación entre los distintos departamentos?		X	
¿Se respetan las decisiones de los empleados,	X		

aunque no parezcan las más acertadas?			
¿Hay un plan de acogida para nuevos empleados?		X	
¿Tienen sus empleados acceso fácil a toda la información necesaria para tomar decisiones?		X	
¿Se escuchan las quejas y sugerencias de los subordinados?	X		
¿Tienen los diferentes departamentos o alguno de ellos excesivo poder?		X	
¿Se dedican suficientes recursos a la información continuada de los empleados?		X	
¿Sus empleados comparten a información de manera natural y fácil?	X		
¿Existe en la planilla una sensación de orgullo por pertenecer a su empresa?		X	
¿Existe un sistema de retribución ligado a la consecución de objetivos?		X	
Además de los financieros ¿analiza otros datos de su empresa?		X	

Anexo 2. Autodiagnóstico trabajo de grado. Cadena de valor

AUTODIAGNOSTICO TRABAJO DE GRADO "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MYPYME DEL SECTOR ALIMENTOS PARA MASCOTAS CASO: DOGGY STYLE"



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia

A continuación marque con una X para valorar su empresa en función de cada una de las afirmaciones, de tal forma que 0= En total en desacuerdo; 1= No está de acuerdo; 2=Está de acuerdo; 3= Está bastante de acuerdo; 4=En total acuerdo. En caso de no cumplimentar una casilla o duplicar su respuesta le aparecerá el mensaje de error ("¡REF!")

AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
	0	1	2	3	4	
1. La empresa posee los medios tecnológicos más avanzados de su sector.			X			
2. La empresa maneja un sistema de información y control para todos los procesos de producción.		X				No hay un sistema de control definido
3. La empresa posee recursos tecnológicos y humanos para competir en un futuro a corto y mediano plazo.			X			
4. La empresa posee recursos tecnológicos y humanos para competir en un futuro a largo plazo.		X				Se dificulta por recursos financieros
5. La empresa es un referente en su sector.				X		Respecto a dieta BARF.
6. Los procesos en la empresa le confieren una ventaja competitiva en el sector (en ISO, etc.)		X				
7. La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como escaparate virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.			X			La empresa no posee página web, sin embargo se encuentra en las principales redes sociales
8. Los productos/servicios que desarrolla la empresa incorporan tecnología y procedimientos difícil de imitar.				X		
9. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de coste, de su cadena de producción, siendo ésta una de sus principales			X			
10. La empresa posee suficientes canales de distribución para competir en el mercado.				X		Canales: Puntos de venta directa, teléfono, redes sociales.
11. Los productos/servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.				X		
12. La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de marketing y ventas.	X					No hay plan de ventas
13. Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.	X					
14. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.	X					No se cuenta con información exacta respecto a ventas y utilidades generadas
15. La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega. Pero siempre partiendo de un plan previo.				X		Apertura de puntos de venta
16. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores productos y servicio de éxito demostrado en el mercado.			X			
17. Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.				X		
18. Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.		X				
19. La empresa siempre trabaja conforme a una estrategia y objetivos claros.			X			A pesar de tener clara la estrategia con la que trabaja la compañía, no hay claridad respecto a donde debería estar la empresa en el mediano y largo plazo
20. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los productos de la empresa.					X	El funcionamiento de la empresa y los recursos se destinan en su mayor parte al producto principal que se comercializa (Dieta BARF)
21. El servicio al cliente que presta la empresa es una de sus principales ventajas competitivas respecto a los competidores.		X				No existe una medición de satisfacción del cliente o respuesta a quejas
22. Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el			X			
23. La cartera de clientes de la empresa está altamente fidelizada			X			El retiro de clientes se debe principalmente por tiempos de entrega, sin embargo, el restante está altamente fidelizado
24. Teniendo en cuenta la situación por la que atraviesa el país (COVID-19), la empresa posee la capacidad de adaptarse al cambio.			X			La empresa continúa laborando adaptando las recomendaciones indicadas para preservar la salud de empleados y clientes
25. La empresa posee un modelo definido de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo	X					No existe un modelo de SGSST