



ANÁLISIS ESTRATÉGICO SWISS HERBAL S.A.S

NATALIA A. CONSTAIN

JUAN SEBASTIÁN GÓMEZ

Director del trabajo de grado

Silvio Borrero, PhD

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD ICESI

CALI, 2015

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	i
RESUMEN	1
PALABRAS CLAVES	2
ABSTRACT	2
KEYWORDS	3
INTRODUCCIÓN	3
1. PROBLEMÁTICA DE SWISS HERBAL S.A.S.	5
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. El modelo de negocio	5
2.2. Estrategia.....	9
2.3. Evolución de la teoría estratégica.....	10
2.4. Las declaraciones misionales	13
La visión de futuro	15
3. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO	19
4. ANÁLISIS DE DECLARACIONES MISIONALES	23
4.1. Misión	23
4.1.1. Misión inicial	23
4.1.2. Misión propuesta	24
4.1.3. Comentarios	25

4.2. Visión.....	25
4.2.1. Visión inicial.....	25
4.2.2. Visión propuesta.....	25
4.2.3. Comentarios.....	26
5. ANÁLISIS EXTERNO.....	27
6. ANÁLISIS INTERNO.....	30
6.1. Análisis comparativo de competitividad.....	30
6.2. Análisis de fortalezas y debilidades claves.....	34
7. DOFA AMPLIADA- MATRIZ TOWS.....	39
8. MAPA ESTRATEGICO.....	44
9. CONCLUSIONES:.....	51
10. RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	55

RESUMEN

El propósito de este trabajo, es hacer un análisis estratégico de la empresa Swiss Herbal S.A.S y la industria en la compete. A pesar de que la empresa funciona hace más de 10 años, está actualmente una crisis financiera y reconoce la necesidad de reestructurarse desde adentro y crear nuevas estrategias con el fin de hacerse más competitiva y de esta manera mejorar su rentabilidad e indicadores financieros. la industria está ofreciendo grandes oportunidades que pueden ser aprovechadas por el gran potencial que tiene la compañía, sin embargo es importante seguir las recomendaciones dadas por este documento. Swiss Herbal, muestra mucho potencial debido a sus recursos actuales y una debida administración que la ha hecho crecer durante estos años, por lo tanto es debido que siga aprendiendo y reconociendo sus debilidades y fortalezas para crear oportunidades y evitar posibles amenazas que desvíen a la empresa de su visión para el posterior cumplimiento de sus objetivos.

Después de esta experiencia reconocemos la importancia de la planeación estratégica en las empresas. El estructurar la empresa por medio de un modelo de negocio permite ver desde una perspectiva más amplia cual es la función como empresa de Swiss Herbal y así determinar si efectivamente estaban haciendo esfuerzos orientados hacia lo que ellos conciben como negocio.

Después de todo el trabajo de análisis y de estudio de la empresa Swiss Herbal se puede decir que esta ha sido una experiencia enriquecedora no solo para la empresa, sino también para nosotros. El aporte académico de esta nos ha permitido ampliar nuestro marco de entendimiento de las empresas en la vida real y los problemas a los que se enfrentan muchas pequeñas empresas hoy en día, en un mercado competitivo y cambiante.

PALABRAS CLAVES

Modelo de negocio, estrategia, declaraciones misionales, análisis externo y análisis interno.

ABSTRACT

The purpose of this investigation is to make a strategic analysis of the company Swiss Herbal S.A.S and its industry. Although the company has worked for more than 10 years, its currently is having a financial crisis and recognizes the need to restructure from within and create new strategies in order to become more competitive and improve both its profit and financial indicators. The industry is offering great opportunities that can be exploited by the great potential of the company; however it is important to follow the recommendations given by this document. Swiss Herbal, shows great potential due to their current resources and proper administration that has grown over the years, so it is important to continue learning and recognizing their weaknesses and strengths to create opportunities and avoid potential threats that divert the company of their vision for the subsequent fulfillment of its objectives.

After this experience we recognize the importance of strategic planning in business. To structure the company through a business model, allows a broader perspective to which is the function of Swiss Herbal as a company and to determine if their efforts were actually oriented to what they perceived as a business.

After all the analysis and the study of the company Swiss Herbal, we can say that this has been an enriching experience not only for the company but also for us. The academic contribution has allowed us to expand our framework of understanding and interpreting in real life the problems that many small businesses face today, in a competitive and changing environment.

KEYWORDS

Business model, strategy, missionary statements, external analysis and internal analysis.

INTRODUCCIÓN

Cuando una empresa está pasando por una situación de crisis, de cualquier tipo, es importante hacer un análisis exhaustivo de la misma y del entorno en el que esta se desenvuelve con el fin de identificar cuáles son los factores críticos y las amenazas y oportunidades. De esta manera poder hacer los reajustes necesarios para que la empresa pueda enfrentar con preparación las amenazas y aprovechar

más eficientemente las oportunidades y pueda, así mismo, crear ventaja comparativa.

El propósito de este trabajo, entonces, es hacer un análisis estratégico de la empresa Swiss Herbal S.A.S y la industria en la que compete. A pesar de que la empresa funciona hace más de 10 años, está actualmente en una crisis financiera y reconoce la necesidad de reestructurarse desde adentro y crear nuevas estrategias con el fin de hacerse más competitiva y de esta manera mejorar su rentabilidad e índices financieros.

A continuación presentaremos dicho análisis de la compañía, en el que hemos utilizado diferentes herramientas para conocer el entorno en el que compete esta empresa, con el fin de hacer un análisis externo e interno. Al finalizar presentaremos algunas conclusiones y recomendaciones para la empresa.

Al finalizar el análisis se encuentra que la industria está ofreciendo grandes oportunidades que pueden ser aprovechadas por el gran potencial que tiene la compañía, sin embargo es importante seguir las recomendaciones dadas por este documento, con el fin de lograr un crecimiento y una consolidación como líder en el mercado.

Swiss Herbal, muestra mucho potencial debido a sus recursos actuales y una debida administración que la ha hecho crecer durante estos años, por lo tanto es debido que siga aprendiendo y reconociendo sus debilidades y fortalezas para crear oportunidades y evitar posibles amenazas que desvíen a la empresa de su visión para el posterior cumplimiento de sus objetivos.

1. PROBLEMÁTICA DE SWISS HERBAL S.A.S.

Pese a la importante trayectoria de la empresa y su estabilidad con una pequeña porción del mercado, se ve que las finanzas de la empresa son inestables y fluctúan mucho de manera constante haciendo que los accionistas de la empresa tengan una sensación de que se está trabajando solo para alcanzar el punto de equilibrio y no se ven dividendos importantes con el transcurso del tiempo.

Con el fin de dar propuestas para solucionar este problema, vamos a realizar un análisis estratégico de la empresa implementando no solo todos los conceptos mencionados en el marco teórico, si no también datos reales y sustentados de información sobre la empresa SWISS HERBAL.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. El modelo de negocio

Un “modelo de negocio” es un término relativamente nuevo, reinventado a partir de la aparición del internet y de las hojas de cálculo, que permitieron modelar un negocio mucho antes de su lanzamiento (Magretta, 2002). Para Magretta un modelo de negocio no es más que una historia, que responde a preguntas esenciales como: ¿Quién es el cliente? y ¿Qué es lo que el cliente valora? Además, responde a las preguntas básicas que todo gerente debe hacerse: ¿cómo ganamos dinero en este

negocio ¿cuál es la lógica económica oculta que explica cómo podemos crear valor a los clientes con un costo apropiado?

Un buen modelo de negocio es una clave de éxito para el mismo. Pero el tener un modelo de negocio no implica que este será exitoso. Un modelo de negocio puede tener dos tipos de errores que aseguran el fracaso del negocio que se busca emprender: 1. La narrativa y 2. La numérica. Como la autora presenta en su ensayo, la narrativa es la historia que cuenta el modelo, en este sentido, si la narrativa no tiene sentido, es decir, no es una historia aplicable o no se tienen en cuenta todos los factores involucrados, esta historia no tendrá aplicación y el modelo no hará más que dirigir el negocio al fracaso. El segundo factor de error puede ser la numérica, que simplemente significa que la matemática básica de negocios no funciona. En un buen modelo de negocios todos los elementos deben “encajar dentro de un todo que funciona...describen como un sistema, como las piezas de un negocio encajan entre si...” (Magretta, 2002). El problema con los modelos de negocio es que no toman en cuenta la competencia. Esta explica el “cómo” la empresa va a lidiar con sus rivales. La estrategia es el cómo la empresa hará las cosas diferentes a él como lo hacen de la competencia. En este eje estratégico está basado el éxito o el fracaso de muchas empresas. Esa diferencia estratégica es lo que marcará el éxito o fracaso de un negocio.

Por otra parte, Osterwalder describe un modelo de negocio como un raciocinio sobre cómo una organización “crea, entrega y captura valor” (Osterwalder, Pigneur, Smith, & countries, 2010). En su libro “Business Model Generation”, Osterwalder, reconoce la necesidad de los negocios de crear un modelo de negocio “...que todo el

mundo entienda: uno que facilite la descripción y la discusión”. Es por esto que describe una forma fácil de comprender y de describir un modelo de negocio: el modelo canvas, en el que relaciona diferentes elementos claves en lenguaje sencillo en el que se describe y manipula el modelo de negocio con el fin de crear nuevas estrategias alternativas. El considera que el modelo de negocio debe describirse en 9 bloques básicos, que cubren las cuatro áreas más importantes en los negocios (Customers, Offer, Infraestructure, Financial viability) y que muestran la lógica de cómo las compañías buscan ganar dinero:

- **Customer segments:** En este segmento se describe básicamente para quien el negocio está creando valor y quienes son los consumidores más importantes.
- **Value proposition:** La propuesta de valor describe los productos que están creando valor a un segmento específico de consumidores. Es por qué los consumidores tienen preferencia por una compañía más que por otra.
- **Channels;** Este bloque describe cómo la compañía se comunica y le entrega la propuesta de valor a su segmento de consumidores.
- **Customer relationships;** Describe el tipo de relación que el negocio tiene o espera tener con sus consumidores.
- **Revenue streams:** Identificar qué aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no

- **Key resources:** cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.
- **Key activities:** Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.
- **Key partnerships:** Visualizar aquellos procesos clave, estratégicos o de apoyo que van a ser esenciales para el cumplimiento de la propuesta de valor y la consecución de los objetivos.
- **Cost structure:** Se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

En este trabajo utilizaremos una combinación de ambas propuestas sobre modelos de negocio con el fin de complementar una con la otra. Consideramos que el modelo CANVAS es un modelo más completo que el propuesto por Magretta, pero no le restamos validez a esta última. Se buscará complementar el CANVAS con las preguntas relevantes para Magretta al momento de plantear el modelo de negocio como lo son: ¿Quién es el cliente? y ¿Qué es lo que el cliente valora?, ¿cómo ganamos dinero en este negocio ¿cuál es la lógica económica oculta que explica cómo podemos crear valor a los clientes con un costo apropiado? De esta manera podremos utilizar el modelo CANVAS con mucha más precisión y profundidad al analizar la empresa Swiss Herbal.

Las propuestas de Magretta y Osterwalder & Pigneur se complementan en este trabajo. Al fin y al cabo, las preguntas de Magretta apuntan directamente a la esencia del *canvas business model*, como es la propuesta de valor de la organización.

2.2. Estrategia

La esencia de la estrategia es tener claro “que” y “porque”, no “como” y “cuando” (Phillips, 2011). Después de tener esto claro, es fundamental comenzar entendiendo el contexto y para lograr esto se habla del uso de la herramienta PESTAL donde se analizan factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que pueden afectar a la organización. Para realizar este análisis de la mejor manera se recomienda hacer una matriz en donde los elementos del PESTAL se organizan como columnas y todos los entes que influyen en el funcionamiento y los resultados de la organización se posicionan como filas en esta matriz, la cual se llenara por todas las personas que están haciendo el análisis identificando oportunidades y amenazas para la matriz.

Después de hacer este análisis, es importante considerar la misión de la organización y ver que está alineada con sus objetivos finales como “generar valor” o “general utilidades”. Es muy importante también revisar los valores fundamentales por los cuales se rige la organización y sus empleados ya que según el texto, las organizaciones perdurables son aquellas que se guían por sus valores fundamentales.

Para lograr tener una mejor idea de un tema en particular se recomienda realizar un análisis SWOT y si se está concentrando todas las ideas en factores internos también se habla de un análisis en donde se plantea un escenario hipotético para realizar un análisis en base a este.

Finamente para lograr obtener unas posibles estrategias, es necesario revisar este análisis SWOT y formular estrategias que sigan trabajando en las fortalezas y ayuden a resolver las debilidades, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que surgieron en este análisis y estas oportunidades y amenazas con base en las que se va a trabajar deben tener un “link” con lo que surgió en el análisis PESTAL.

2.3. Evolución de la teoría estratégica

En este texto el autor basa su análisis en una metáfora propuesta por Hoskisson et al. (Hoskisson, Hitt, Yiu, & Wan, 1999) en la que se compara las investigaciones en estrategia organizacional con un péndulo que oscila entre el interior (desde su estructura teórica organizacional) de la firma hacia su exterior (ambiente externo), y viceversa. “Durante la breve historia de la estrategia como disciplina autónoma, este péndulo hipotético ha oscilado completamente desde el interior de la firma hasta el ambiente exterior, y de regreso al núcleo organizacional” (Borrero, 2010). Esta última oscilación tuvo lugar cuando la Visión Basada en los Recursos (VBR) cambio el foco de las investigaciones en estrategia de una perspectiva centrada en la industria a una perspectiva centrada en la empresa.

La VBR (Visión Basada en los Recursos) postula que las firmas solo podrán generar ventaja comparativa a través de la posesión y explotación de especies raras, recursos únicos, valiosos, e inimitables. Es otras palabras, “la organización debe desarrollar tales recursos estratégicos de su propia estructura y dentro de su propias capacidades. Claramente, la RBV señalaba un renovado interés en la estructura de la empresa-y los firmes recursos-como la base sobre la que una empresa puede construir su estrategia”

Anteriormente y debido en gran parte a la visión de la economía IO, se creía que los recursos debían ser homogéneos en la industria y transferibles fácilmente entre firmas de la misma industria. De acuerdo a esta creencia la estrategia utilizada por la firma debía ser implementada por medio de una acción defensiva u ofensiva que respondiera a las 5 fuerzas de Porter. Esto significa que el éxito de la estrategia estaba basado en el cuidadoso análisis externo que se hiciera de la industria.

La VBR propone algo opuesto a los que proponían los economistas IO. La VBR propone por el contrario que las industrias y los sectores son heterogéneos en términos de recursos estratégicos. De acuerdo a este postulado una firma podría diferenciarse de la competencia desarrollando e implementando recursos específicos (activos, capacidades, procesos, conocimiento, entre otros). Y esto a su vez llevaría a la firma a construir ventaja competitiva sobre las otras firmas de la industria. Por lo general, los recursos más probables para ser estratégicamente implementados a fin de generar ventaja competitiva serán activos intangibles, tales como las competencias básicas, las capacidades dinámicas, capital humano y social, practicas

estratégicas de recursos humanos, estructura de la firma, la cultura organizacional, y la habilidad de gestión (Borrero, 2010)

Una ventaja comparativa se crea cuando la firma implementa exitosamente una estrategia de creación de valor que no tiene ninguna otra industria en la firma. Es por esto que el recurso utilizado para crear ventaja competitiva debe ser lo suficientemente raro para que las demás firmas no tengan acceso a él. Es por esto que este debe ser además de raro y único, debe ser difícil de imitar y no debe poder ser sustituible por otros recursos.

La heterogeneidad en los recursos dentro de una industria implica que aquellas que tienen recursos y capacidades superiores dentro de una industria tendrán unos costes medios inferiores y en consecuencia mayores beneficios (Sanchez, Mohedano, & Benavidez, 2012) . Es por esto que deben existir límites a la competencia:

- Ex post: estos deben retrasar, encarecer o dificultar a los competidores (actuales o potenciales) que imiten o superen esa posición competitiva de las empresas con rentas superiores

- Ex ante: son aquellos que permiten que una organización logre una posición privilegiada respecto a la posesión de un recurso estratégico, antes de que los competidores logren reconocer el valor de dicho recurso.

Otra condición importante para dificultar a otras compañías la imitación o copia de la ventaja comparativa es la “casual ambiguity” que consiste en no dejar tan claro cuál fue el despliegue de recursos utilizados para la creación de ventaja comparativa, ya que si es clara para ellos podrían imitarla y ponerla en práctica.

Existe un último factor importante al momento de crear ventaja comparativa y es el factor tecnológico. Inclusive si la estrategia cumple con todas las condiciones anteriores, si la tecnología avanza y no se tiene en cuenta, podría dejar obsoleto el recurso se está utilizando.

2.4. Las declaraciones misionales

Con el fin de identificar la estructura de una visión rica en contenido que esté orientada a la eficiencia de las organizaciones se investigaron diferentes publicaciones y literatura del Center of Creative Leadership. En estos logramos identificar los siguientes elementos:

Visión y Liderazgo:

Los siguientes puntos son considerados claves para lograr formular una visión exitosa:

Contenido: Está ligado con la opinión de los empleados acerca de que tan bien trabaja el líder por la organización.

Articulación: Está ligado a la opinión de los empleados acerca de que tan buen líder es el líder de la empresa.

Factores de contenido: Que debe ser incluido en la visión.

- **Ideological goal:** le brinda una dirección a los empleados y los guía hacia las metas a largo plazo.
- **Value-based core:** la declaración de visión de una empresa debe representar la orientación primaria de los líderes de la organización. Los valores centrales

son las percepciones de la empresa sobre que es importante en los negocios y en la vida, como los negocios deben ser dirigidos, su visión sobre humanidad y su rol en la sociedad, la forma en que trabaja el mundo y que es inviolable.

- **Frame of reference:** se refiere a como la visión concuerda con la historia, cultura y valores de la organización y si es consistente con la situación actual de la misma.
- **Growth themes:** se refiere a factores relacionados con la expansión del negocio tales como ganancias, ventas, empleados, mercado, productos y oferta.
- **Change-oriented:** se refiere a llevar la empresa de donde se encuentra actualmente hacia un lugar en el futuro.

Factores de articulación: Como se transmite la visión

- **Inspitational:** La forma en que las personas discuten la visión de la compañía es tan importante como su contenido en sí. Contacto visual, gestos faciales, gestos con las manos, tono de voz y entusiasmo contribuyen con incrementar el impacto del mensaje que se busca transmitir.
- **Inclusive:** Usar lenguaje inclusivo como “nosotros” y “nuestro” tiende a unificar a los empleados hacia la visión.
- **Clarity:** El hecho de que la visión sea clara y fácil de entender es crucial. Se deben usar por lo tanto términos fáciles de entender, no ambiguos y lo más simples posibles.

- **Challenging:** Mientras lo simple funciona, lo fácil no lo hace. El elemento reto en la visión es fundamental. Estudios han demostrado que si la visión es más ambiciosa y difícil es percibida mejor por los empleados.
- **Task-specific:** En cualquier nivel de la organización, el reto de cualquier empleado es convertir la visión en su trabajo del día a día. Mencionando tareas específicas o acciones o comportamientos que ayuden a lograr incorporar la visión al trabajo en la vida real, los líderes pueden ayudar a los empleados a convertir esto en práctica.

La visión de futuro

Una visión bien concebida está compuesta por dos elementos: **Ideología central** (por qué trabajamos y porque existimos) y **Visión del futuro** (en que aspiramos convertirnos, lograr o crear).

La ideología central define la naturaleza duradera de una organización; una identidad coherente que va más allá de los ciclos de vida del producto o del mercado, de los avances tecnológicos, las modas del management o los líderes individuales.

La ideología central es como el adhesivo que mantiene unida a la organización mientras crece, se descentraliza, se diversifica, se expande globalmente y desarrolla la diversidad en el lugar de trabajo.

Una visión eficaz debe encarnar a la ideología central de una organización, la que a su vez está formada por dos componentes distintivos:

Los **valores centrales:** Es decir el sistema de doctrinas y principios rectores. Son los principios esenciales y perdurables de una organización.

Para identificar los valores centrales de su empresa, se debe recurrir a la honestidad más inflexible para definir qué valores son verdaderamente centrales. Si se llega a considerar más de cinco o seis, lo más probable es que se esté confundiendo los valores centrales (que no cambian) con las prácticas operativas, estrategias comerciales o normas culturales (que deben estar abiertas al cambio). Se debe tener presente que los valores deben aprobar la prueba del tiempo. Una vez preparado un listado preliminar de los valores centrales, se debe formular la siguiente pregunta para cada uno de ellos: si las circunstancias cambiaran y se nos castigara por defender este valor central, ¿seguiríamos sustentándolo? Si no se puede, con verdadera honestidad, contestar afirmativamente, entonces no se trata de un valor central y deberá dejar de considerarlo.

El secreto está en trabajar desde el individuo y hacia la organización. Quienes tienen a su cargo enunciar los valores centrales deben responder las siguientes preguntas. ¿Qué valores personales trae Ud. a su trabajo?. ¿Cuáles son los valores centrales que Ud. les diría a sus hijos que defiende en su trabajo y que le gustaría que ellos también defendieran cuando les toque el turno de ser trabajadores adultos?

El **propósito central**, o sea la razón de ser fundamental de la organización. Es la razón de ser de una organización. Un propósito eficaz refleja las motivaciones idealistas que llevan a la gente a cumplir con las tareas de la compañía. No describe solamente la producción de la empresa o el segmento de clientes al que apunta, sino que capta el alma de la organización.

El propósito (que debe durar por lo menos 100 años) no deberá confundirse con las metas específicas o las estrategias comerciales (las que deberían cambiar

muchas veces en 100 años). Si bien es posible alcanzar una meta o completar una estrategia, es imposible cumplir con un propósito, porque es como esa estrella rectora que habita en el horizonte: siempre buscada, pero nunca alcanzada.

Un método poderoso para llegar a un propósito es el de los cinco por qué. Comenzar con la afirmación descriptiva que dice: "Hacemos los productos X" o "Prestamos los servicios X", y luego pregúntese: ¿por qué es tan importante? Hágalo cinco veces. Después de algunos "por qué", descubrirá que se está acercando al propósito fundamental de la organización.

También debe quedar claro que el rol de la ideología central es servir de guía e inspiración, y no de elemento diferenciador. Dos empresas pueden tener los mismos valores centrales o el mismo propósito

La ideología central debe tener sentido y ser fuente de inspiración para las personas que trabajan para la organización; no tiene por qué ser inspiradora para los de afuera. ¿Por qué no? Porque es la gente que pertenece a la organización la que necesita comprometerse con la ideología central en el largo plazo. Pero, además, la ideología central puede jugar un papel importante para decidir quién está adentro y quién no lo está. Una ideología clara y bien enunciada atrae a las personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la compañía y, en cambio, aleja a aquellos cuyos valores personales son incompatibles. A la gente no se le puede imponer un propósito central o valores centrales.

Se debe poner el énfasis en el contenido correcto, en capturar la esencia del propósito y los valores centrales. La cuestión no es crear una definición perfecta, sino comprender plenamente cuál es el propósito y cuáles los valores centrales de su

organización, los que luego podrán expresarse de múltiples maneras. De hecho, se recomienda que una vez identificado el núcleo central, los gerentes deberían generar sus propias definiciones de propósito y valores centrales y compartirlas con sus grupos.

Tampoco debe confundirse la ideología central con el concepto de capacidad central. La capacidad central es un concepto estratégico que define las habilidades específicas de su organización —aquellas cosas que sabe hacer bien— mientras que la ideología central representa todo lo que Ud. defiende y las razones por las que existe. Las capacidades centrales deben estar alineadas con la ideología central de una compañía y, generalmente, están fuertemente arraigadas; pero no son la misma cosa.

La visión de futuro es el futuro imaginado. Está integrado por dos partes: una meta audaz de 10 a 30 años, más descripciones vívidas de cómo será llegar a ese objetivo.

Para estimular el progreso, las empresas visionarias utilizan con frecuencia misiones audaces, es decir el **BHAGs**: forma abreviada de Big (grande), Hairy (sólido) y Audacious (audaz). Una verdadera BHAG es clara y exigente, sirve como punto focal unificador del esfuerzo y actúa como catalizador del espíritu de equipo. Tiene una línea de llegada clara, de modo tal que la organización pueda saber cuándo ha llegado a la meta. Es tangible, energizante, altamente focalizada. La gente la comprende de inmediato; hace falta muy poca o ninguna explicación.

Para poder encuadrar esa **BHAG** en un punto tan remoto del futuro hace falta pensar más allá de las capacidades y el entorno actuales de la organización. En

realidad, inventar esa meta obliga al equipo de ejecutivos a ser visionarios, y no sólo estratégicos o tácticos. Una BHAG no debería ser una apuesta segura —tendrá quizá sólo entre el 50% y el 70% de posibilidades de éxito— pero la organización debe creer que, de todos modos, puede llegar a la meta. Además, requerirá un esfuerzo extraordinario y quizá, también, un poco de suerte.

Además de este nivel de BHAG, el futuro imaginado necesita lo que se llama una **descripción vívida**: es decir, una descripción vibrante, atrapante y específica de cómo será llegar a la BHAG. Piense en ella como aquello que traduce la visión de palabras a imágenes, piense en crear una imagen que la gente pueda llevar incorporada a su mente. Se trata de pintar un cuadro con sus palabras. Pintar este cuadro es esencial para que esa BHAG prevista para 10 a 30 años cobre cuerpo en la mente de las personas.

3. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

Con el fin de realizar el análisis del modelo de negocio de Swiss Herbal s.a.s se utilizó principalmente el modelo CANVAS de Osterwalder. Para dicho análisis se programó una reunión con el socio principal y dueño de la sociedad, el señor Arturo Gomez, y se le explicó en que consiste dicho modelo con el fin de poder realizar un análisis conjunto por medio de post-its y un modelo tamaño medio pliego, en el cual cada uno de los presentes aportaría a cada uno de los elementos del modelo varias ideas sobre el negocio. De esta forma se concluyeron varios aspectos:

Segmentos de clientes: durante este proceso se lograron identificar 3 segmentos a los cuales se dirige la empresa actualmente. Estos serían:

- Personas preocupadas por su salud y su belleza
- Personas que buscan productos innovadores y de buena calidad

Propuestas de valor: Durante la charla se definió como propuesta de valor hacia dichos segmentos las siguientes oportunidades:

- Productos de buena calidad
 - La organización hace un gran esfuerzo por importar productos de alta calidad por lo que su gerente y dueño está asistiendo constantemente a ferias de este tipo de productos para conseguir no solo productos de muy buena calidad si no innovadores.
- Capsula de gelatina blanda (valor agregado)
- Buenos precios
- Productos de marca (Ovaswiss, DoliforT, Colpsyllium, Bahia etc)
- Canales de distribución:
 - Venta por catálogo (Multinivel)
 - Los catálogos que tienen ventas por multinivel son un canal muy importante en cuanto a volumen pero no generan una rentabilidad tan alta como los otros dos canales, ya que estos solo compran productos que les permitan tener un margen de aproximadamente un 400%.
 - Distribuidores

- Se tienen varios distribuidores quienes a su vez atienden a tiendas o farmacias más pequeñas.
- Cadenas
 - Actualmente no son muchas las cadenas atendidas pero es un canal con mucho potencial de crecimiento.
- Relaciones con clientes:
 - Personalizada
 - Fácil comunicación
 - Clientes habituales
 - Actualmente la organización no tiene una gran cantidad de clientes, lo que le permite a estos pocos clientes activos tener una atención muy personalizada y una comunicación muy fácil con la organización. Además estos clientes son clientes habituales que ponen órdenes de compra con una frecuencia relativamente corta.
- Fuentes de ingresos:
 - Venta de productos
 - Listas de precios (descuentos dependiendo del volumen)
 - Condiciones de pago de acuerdo al cliente (Contado o crédito).
- Recursos clave:
 - Propiedad intelectual (registros sanitarios y marcas)
 - Trabajadores
 - Planta física

- El principal recurso con el que cuenta la organización es su propiedad intelectual tanto de registros sanitarios para la importación y comercialización de sus productos como para las marcas que actualmente tiene registradas.
- Actividades clave:
 - Importación
 - Trámites legales (INVIMA)
 - Acondicionamiento de producto
 - Ventas
 - Estas 4 actividades son las 4 actividades más importantes para el funcionamiento de la organización.

Socios clave:

- Gel caps (México)
- Health plus Inc.
- Laboratorios Portugal (Perú)
- Empresas de Logística para impostaciones
- Empresas de acondicionamiento en Bogotá (blister, plegadizas etc)
- Transportadoras
 - Los socios claves son de vital importancia para la organización poder brindar productos de muy buena calidad y sobretodo innovadores. Con algunos de estos socios clave como GelCaps de México y HealthPlus Inc. La organización tiene contratos de exclusividad lo que como se mencionó anteriormente le permite

diferenciarse de otras empresas con las que compite, y ofrecer productos exclusivos.

Estructura de costos:

- Empleados
- Todo lo relacionado con la oficina y su funcionamiento
- Todos los tramites con el INVIMA
- Costos de producto
- Costos de acondicionamiento (mano de obra y material)
- Costos de transporte
- Costos de importación

4. ANÁLISIS DE DECLARACIONES MISIONALES

4.1. Misión

4.1.1. Misión inicial

Somos una compañía dedicada a importar y comercializar capsulas de gelatina blanda como producto terminado o a granel, destinadas a contener medicamentos alopáticos, productos naturales, productos fitoterapéuticos, suplementos alimenticios y cosméticos.

Nuestra representación para Colombia está soportada con un recurso humano orientado hacia la excelencia en el servicio, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes.

Nuestro desarrollo integral y sostenido asegura a nuestros empleados y accionistas rentabilidad y satisfacción.

4.1.2. Misión propuesta

Importar y comercializar medicamentos alopáticos, productos naturales, productos fitoterapéuticos, suplementos alimenticios y cosméticos con altos estándares de calidad, dedicados a dar respuestas innovadoras orientadas al mejoramiento de la salud y la calidad de vida, con honestidad, lealtad y respeto, generando los máximos beneficios tanto para nuestro equipo humano como para la sociedad en general.

Contribuimos al mejoramiento de la salud y la calidad de vida de la sociedad, nuestros clientes, proveedores y equipo humano, ofreciendo soluciones innovadoras con altos estándares de calidad mediante la importación y comercialización de medicamentos alopáticos, productos naturales, productos fitoterapéuticos, cosméticos y suplementos alimenticios, actuando con honestidad, lealtad y respeto en todo lo que hacemos,

4.1.3. Comentarios

En el análisis de la misión de la empresa, encontramos que esta no estaba bien encaminada, pues a pesar de que definía que era la empresa, no precisaba su razón de ser. Aunque especificaba que su objetivo era satisfacer la necesidad de sus clientes, no definía ni daba a entender cuál era esa necesidad, que según nuestra evaluación está dirigida a mejorar la salud y calidad de vida de los usuarios finales y además se especificó el enfoque usado para satisfacer esas necesidades, por medio de con honestidad, lealtad y respeto. También pudimos resaltar el hecho de que la misión no identificaba el enfoque de la empresa ni clarificaba su propuesta de valor.

4.2. Visión

4.2.1. Visión inicial

Para el año 2013 seremos los principales proveedores de capsula de gelatina blanda para Colombia y Suramérica, cumpliendo todas las expectativas del mercado y de nuestros clientes, permitiendo así el crecimiento integral de nuestra compañía.

4.2.2. Visión propuesta

Posicionar estratégicamente a la compañía entre las primeras empresas farmacéuticas del valle del cauca en el 2022 garantizando máxima eficiencia y calidad en cada especialidad, asegurando el mejoramiento constante y bienestar tanto de nuestros clientes, proveedores como de nuestros colaboradores y sus familias.

En el 2022, seremos una de las opciones preferidas en el Valle del Cauca por la calidad de nuestros productos alopáticos, naturales, fitoterapéuticos, cosméticos y suplementos alimenticios.

4.2.3. Comentarios

En cuanto a la visión encontramos varios elementos por mejorar. En este caso la visión con que cuenta la compañía no genera emociones importantes. Es muy monótona en el sentido de que esta debe inspirar a sus trabajadores. Se entiende desde el punto de vista meramente corporativo. Es importante mocionar que la visión anterior era muy ambiciosa y no solo no se cumplió, si no que así se cambiara la fecha, esta no está cerca de cumplir esa visión de acuerdo a lo que hemos visto de su funcionamiento actual. Eso es señal de que esa visión no está enmarcada en la realidad de la compañía y no está siendo fuente de inspiración para los stakeholders. La visión anterior no daba mucho sentido a la misión y no promovía compromiso por parte de los stakeholders, además de que no describía como quiere ser reconocida

la empresa y la imagen que deseaban proyectar en su futuro. No creaba identidad propia.

5. ANÁLISIS EXTERNO

El objetivo de hacer un análisis externo de la empresa, es que la empresa pueda identificar las oportunidades que podrían beneficiar a su empresa y las amenazas que debe evitar. Y de esta manera identificar a que factores debe dirigir su atención y pueda plantear su estrategia aprovechando dichos hallazgos.

Para este análisis nos basaremos en analizar las fuerzas externas claves como: factores políticos, factores económicos, factores, sociales, factores ambientales y factores legales. También realizaremos un análisis competitivo: el modelo de las 5 fuerzas de Porter, en el que identificamos la naturaleza de la competitividad en la industria de medicamentos basados en analizar: el desarrollo potencial de productos sustitutos, la rivalidad entre empresas competidoras, la capacidad de negociación de los consumidores, el ingreso potencial de nuevos competidores y la capacidad de negociación de los proveedores.

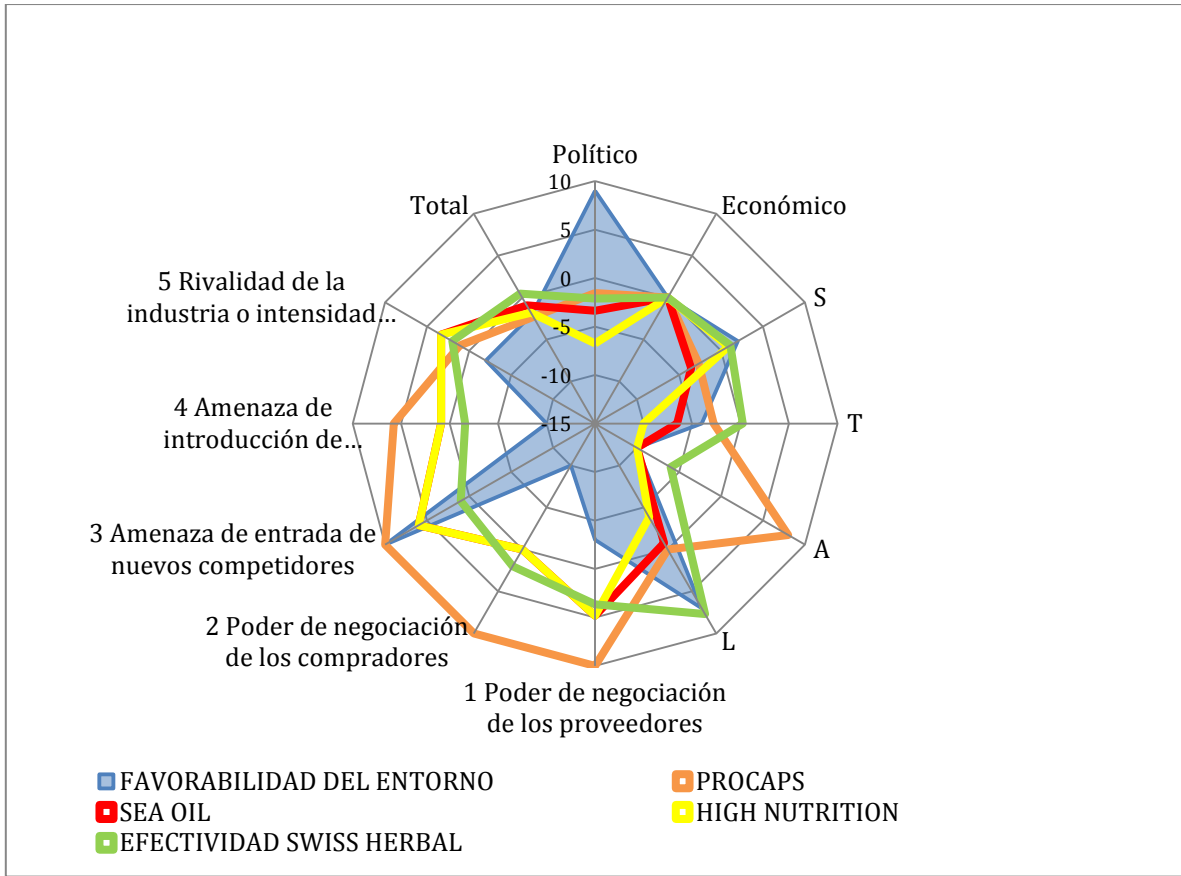


GRAFICO 1- Análisis externo de la industria de medicamentos.

Fuentes: datos y análisis propios.

En el GRAFICO 1 se muestran los resultados del análisis de las 5 fuerzas de la industria y el análisis PESTEL (como un todo). Los factores que tienen una calificación más baja son los que más afectan la rentabilidad y el desempeño de la empresa y los de la calificación más alta son los que de cierto modo podrían ser explotados ya que benefician la compañía.

En términos generales se puede decir que Swiss Herbal está bien posicionado con respecto a sus competidores. Hay un buen aprovechamiento de las oportunidades y en algunos casos hay un buen trabajo en el manejo de las amenazas, sin embargo aún hay factores los cuales se deben optimizar y hay que reforzar el trabajo en otros.

El entorno presenta grandes oportunidades en el ámbito político y legal. Oportunidades que no están siendo suficientemente aprovechadas por la empresa y que podrían jugar un papel fundamental en el proceso de diferenciación con los competidores, ya que, ninguno de los competidores está haciendo un trabajo fuerte en estos factores y esto puede implicar reducción de costos por beneficios tributarios. En cuanto a políticas antimonopolio la empresa está haciendo un gran trabajo en aprovechar este tipo de oportunidades ya que le permite competir justamente en la industria. En cuanto al ámbito legal hay ciertos factores amenazantes en los cuales la empresa debe enfocar su atención, entre estos los registros sanitarios y el contrabando. Estos factores pueden afectar la rentabilidad y credibilidad de la empresa y por ende ser perjudiciales para la misma.

En cuanto a las amenazas que presenta la industria hay que prestar especial atención al ámbito ambiental y social. A pesar de que Swiss Herbal está haciendo un buen trabajo enfrentando cuestiones sociales como cambios en el gusto de los consumidores, debido a que estos prefieren hoy en día remedios caseros o productos naturales no asociados a la medicina química; hace falta trabajar en una estrategia de defensa en cuanto a los medios ambientales que afectan el transporte de los productos. Procaps, por ejemplo, está siendo muy eficiente enfrentando este

tipo de factores. Esto se debe a que cuenta con un amplio portafolio de seguros que los protege de daños o demoras en las mercancías a la hora de problemas ambientales que impidan el transporte normal de los productos.

En términos generales Swiss Herbal está haciendo un buen aprovechamiento de los recursos que posee, con respecto a sus competidores, sin embargo hay trabajo por hacer y hay que enfocar la atención en las oportunidades que brinda la industria para lograr ser más competitivos en el mediano y largo plazo.

En cuanto a la industria a la cual pertenece la empresa, puede decirse que esta, a pesar de contar con fuerzas que ejercen presión negativa sobre la empresa, es atractiva todavía para permanecer en ella. Se encontraron como principales factores amenazantes el hecho de que la industria se encuentra fuertemente competida, el poder de negociación es poco debido a la gran oferta de productos similares, el contrabando y la competencia directa e indirecta son demasiado fuertes y perjudican los beneficios de la industria. Sin embargo beneficia a la industria que las barreras de entrada son altas ya que la inversión inicial en materia prima y logística son altos y es fácil crear productos diferenciables y difíciles de sustituir. Es por esto que se identificó que la industria, a pesar de contar con fuerzas que ejercen presión negativa sobre la empresa, es atractiva todavía para permanecer en ella.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1. Análisis comparativo de competitividad

El objetivo de analizar a los competidores es saber lo suficiente acerca de ellos, para pensar como estos, y de esta manera el estratega podrá formular sus estrategias teniendo en cuenta las acciones de los competidores y sus posibles respuestas. Cuando se posicionan los puntos fuertes de la empresa contra las debilidades de los competidores se tendrá éxito en las estrategias implementadas. Para esto el estratega debe estar disponible en todo momento para entender la situación de los competidores, viendo y analizando las posibles acciones que estos tomarían para maximizar sus resultados.

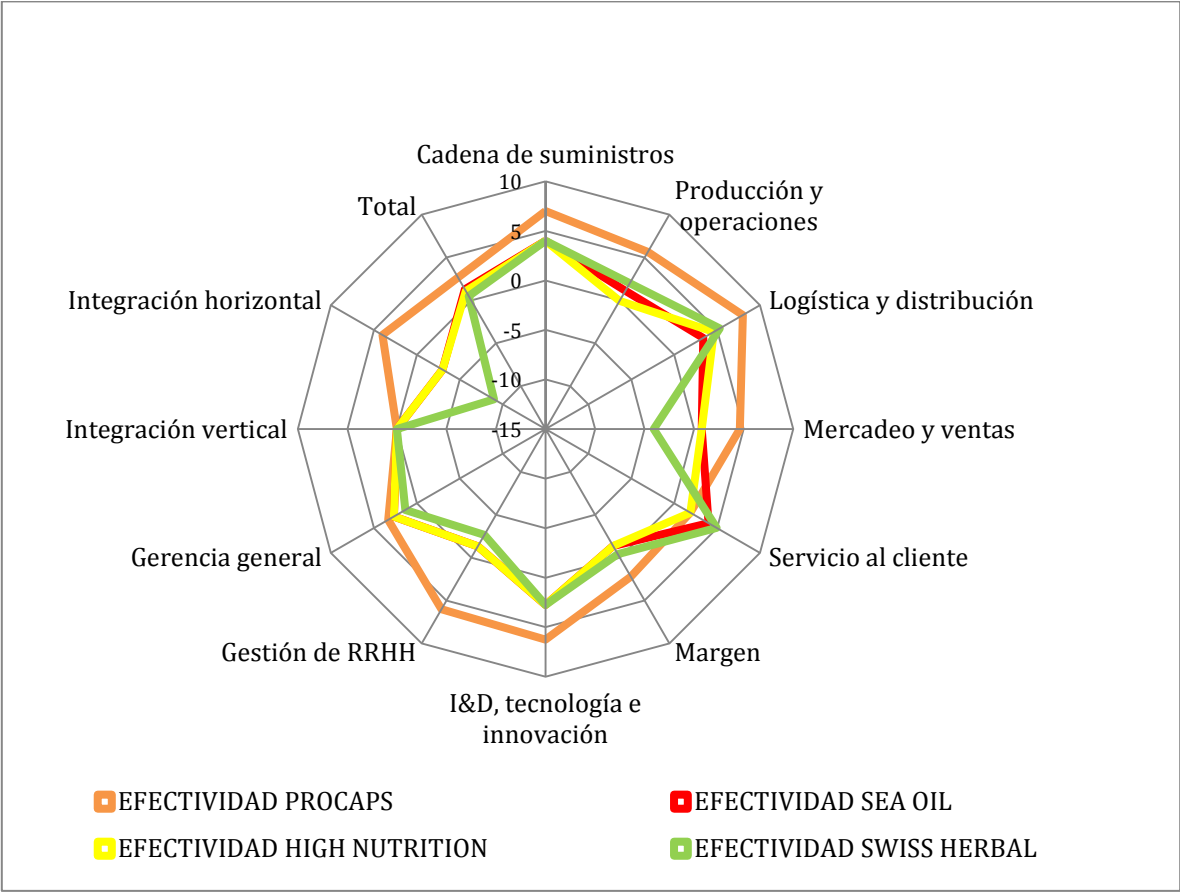


GRAFICO 2- Análisis interno comparativo de competitividad.

Fuente: Datos y análisis propios

Dado lo anterior, para un análisis de los competidores se debe:

1. Estimar la naturaleza y el éxito de los cambios disponibles en la estrategia del competidor.

2. Predecir de cada competidor las posibles respuestas a los movimientos importantes por parte de otros competidores.

3. Entender las reacciones de los competidores potenciales a los cambios en la industria y parámetros ambientales.

Para el caso de nuestra empresa, hemos identificado tres competidores, directos, indirectos y potenciales. Estos son: Procaps, Sea Oil, y High Nutrition. Y hemos analizado su eficacia en cada uno de los siguientes elementos: su Cadena de suministros producción y operaciones, logística y distribución, mercadeo y ventas, servicio al cliente, margen, I&D, tecnología e innovación, gestión de RRHH, gerencia general y por último se calificó el nivel de integración vertical y horizontal.

Como se puede observar en el grafico 2, PROCAPS, empresa que desde la década de los 70 inicia con la comercialización y producción de capsulas y especialidades farmacéuticas, es la que posee hoy la mayor participación en el mercado y la ventaja en costos al ser la única que esta integrada verticalmente y maneja sus propia fábrica de producción, evitando márgenes adicionales de intermediarios. Actualmente debido a su tamaño y su organización y planeación han logrado establecer una gran ventaja sobre sus competidores en la mayoría de

recursos y capacidades. En cuanto a cadena de suministros esta compañía cuenta con una mayor eficiencia en los procesos, lo que a su vez lo hace más eficiente en costos. En logística, han logrado desarrollar un sistema de almacenamiento y transporte muy superior a sus competidores ya que cuentan con almacenes propios y una flota de distribución de mayor tamaño. En cuanto a mercadeo y ventas, Procaps se encuentra altamente calificado debido a que tiene una mayor variedad de productos por ofrecer, cuentan con un departamento encargado de realizar estrategias de mercadeo además su fuerza de ventas muy superior a sus competidores. Al ser una empresa mucho más estructurada por su tamaño y trayectoria, tiene un poco más desarrolladas áreas como recursos humanos, pues tienen la capacidad y el capital para manejar una mano de obra mucho más calificada que las otras compañías y tienen procesos de capacitación y entrenamiento muy bien calificados. Es una compañía mucho más integrada horizontalmente que la competencia, pues puesto a que no tiene sucursales actualmente, tiene un gran número de distribuidores a su disposición.

En servicio al cliente y gerencia general, Swiss Herbal se encuentra bien calificado debido a que han logrado desarrollar un sistema CRM y una muy buena bases de datos lo que les permite tener una mejor herramienta para realizar las ventas y de atención al cliente. Además aun es una compañía controlada por el socio fundador lo que permite un mayor control de los procesos y una atención mucho más personalizada a los clientes y distribuidores.

En cuanto a High Nutrition y Sea Oil, aunque no tienen una ventaja relevante en muchos de estos recursos y capacidades sobre Swiss Herbal, son competidores que

están similarmente calificados en la mayoría de los factores, lo que implica que no necesariamente están desarrollando una ventaja sobre los demás, sino que están trabajando con estrategias y costos muy similares.

Como conclusión del análisis de los competidores anteriormente presentado, Swiss Herbal debe brindar mayor propuesta de valor a sus clientes, lo que podría traducirse en mejorar sus sistemas de costos con y su labor de mercadeo y ventas.

6.2. Análisis de fortalezas y debilidades claves

Para el análisis interno se utilizó una matriz de recursos y capacidades con el fin de identificar y evaluar los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de la empresa y tengan un impacto en su desempeño. De esta forma se busca conocer los recursos que representan fortalezas o debilidades y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

El grafico 3 presenta el análisis de las fortalezas y debilidades de Swiss Herbal.

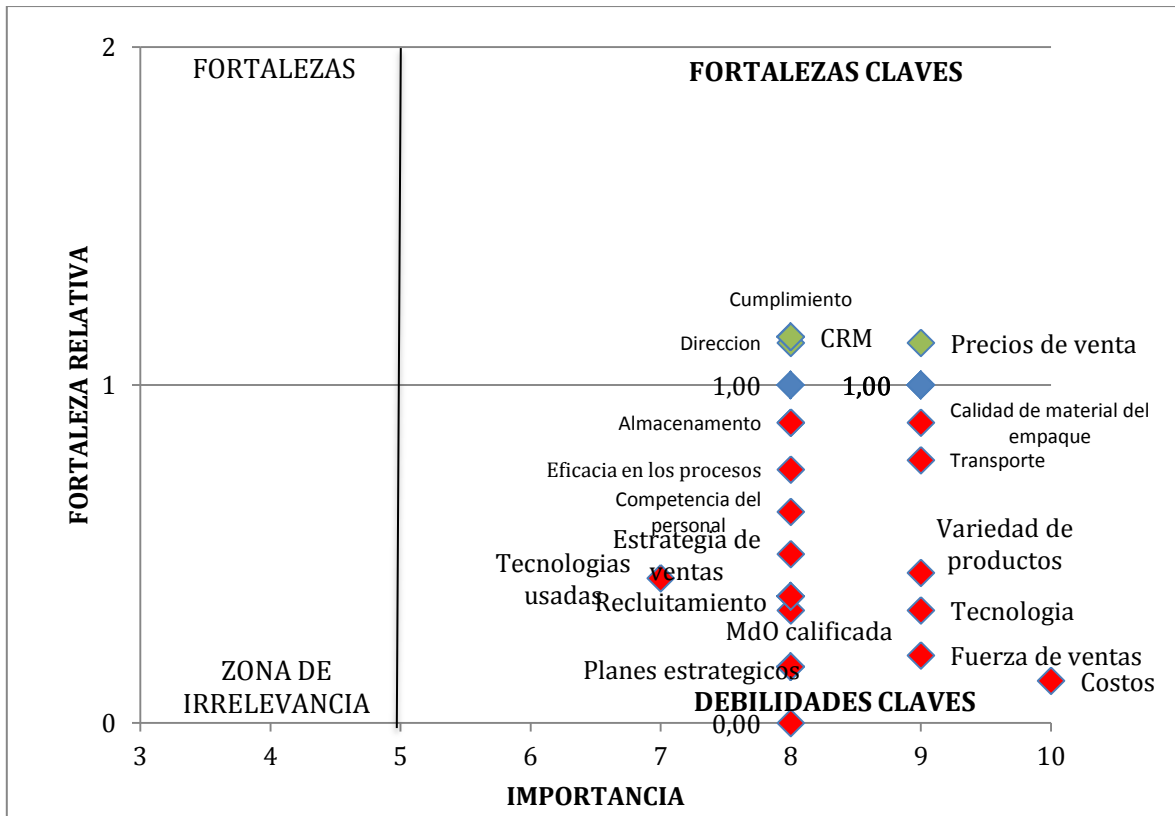


GRAFICO 3- Fortalezas y debilidades claves de Swiss Herbal

Fuente: Datos y análisis propios

Swiss Herbal, tras sus 11 años en el mercado ha logrado penetrar la industria y desarrollar una empresa sólida y reconocida. Una de sus fortalezas es el precio de venta. Swiss Herbal ha logrado alianzas estratégicas claves con sus proveedores lo que le permite tener un buen costo de importación y materias primas y por ende ofrecer los productos a un precio bajo. Además cuenta con el sistema CMR que le permite un mejor manejo de las ventas y de atención a sus clientes y es reconocida en la industria por su buen cumplimiento. Al ser una compañía pequeña tiene la ventaja de ser dirigida por el dueño, por lo tanto la gerencia tiene bajo control aun

muchos de los procesos y tiene la posibilidad de brindar un mejor servicio y atención a clientes y proveedores.

TABLA 1: Fortalezas y debilidades Swiss Herbal en valores numéricos

Fuente: Datos propios

RECURSO CAPACIDAD CLAVE	IMPORTANCIA (1-10)	ponderación	FORTALEZA RELATIVA (0-1)	FORTALEZA PONDERADA (0-1)2
Tecnología	9	0,04	0,33	0,01
Mano de obra calificada	8	0,04	0,33	0,01
Canales de comunicación de la compañía	9	0,04	1	0,04
Experiencia	8	0,04	1	0,04
Dirección	8	0,04	1,14	0,04
Costos	10	0,05	0,13	0,01
Almacenamiento	8	0,04	0,89	0,03
Eficiencia de procesos	8	0,04	0,75	0,03
Costos de procesos	8	0,04	0,89	0,03
Fuerza de ventas	9	0,04	0,2	0,01
Estrategia de ventas	8	0,04	0,5	0,02
	218	1	0,65	0,65

En cuanto a sus debilidades, la mayor debilidad que podemos ver en la organización es la fuerza de ventas, la cual no existe. Como podemos ver en la tabla de Fortalezas y debilidades esta tiene una gran importancia para la categoría y Swiss Herbal no tiene una fuerza de ventas que haga llegar los productos al consumidor

final. El hecho de no tener planes estratégicos para la dirección de la organización también es una gran debilidad de la compañía ya que no se tiene claro y estructurado en un plan con que se quiere hacer, como se quiere hacer ni mucho menos como se va a hacer. Finalmente vemos que los aspectos que se refieren a Recursos Humanos también son grandes debilidades para Swiss Herbal, principalmente por 2 razones. La primera razón por la cual vemos unas calificaciones tan bajas en estos aspectos, es porque se está comparando con una empresa mucho mayor en tamaño que por su naturaleza requiere un departamento de recursos humanos para todo lo que tiene que ver con el personal y por otro lado, por el tamaño de Swiss Herbal podemos ver que esta organización no cuenta con un departamento de recursos humanos en lo absoluto y es el dueño y gerente quien se encarga de todo el proceso que tiene que ver con el personal. Finalmente la variedad de productos también es considerada de gran importancia para la industria y Swiss Herbal no es muy efectivo con respecto a su variedad de productos debido a que nos hay muchos proveedores de este tipo de productos.

7. DOFA AMPLIADA- MATRIZ TOWS

Muchas grandes empresas hoy en día realizan planeación estratégica con el fin de lograr sus objetivos. Como núcleo fundamental de esa planeación se encuentra la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas – Tradicionalmente llamado SWOT por sus siglas en inglés-. Sin embargo, el SWOT no permite crear una relación entre los factores internos y externos de la compañía, para lo cual se utiliza entonces la matriz TOWS. (Wehrich)

Basados en el análisis de oportunidades y amenazas claves en el entorno y en las fortalezas y debilidades claves encontradas dentro de la misma organización, se prosigue a generar estrategias alternativas. Como podemos ver en la matriz TOWS, se logran identificar cuatro cuadrantes con estrategias:

1. La estrategia SO o maxi-maxi strategy, busca aprovechar al máximo las fortalezas de la compañía con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades del entorno.
2. La ST o maxi-mini strategy busca aprovechar las fortalezas de la compañía para enfrentar las amenazas del entorno.
3. La WO o mini-maxi strategy es diseñada para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades del entorno. Es una forma de desarrollo estratégico ya que la compañía toma acciones para transformar debilidades en fortalezas.

4. El WT busca minimizar las debilidades y las amenazas del entorno. Esta refleja la posición más desfavorable para la compañía.

De acuerdo a lo anterior se realizó una matriz TOWS para la compañía Swiss Herbal con el fin de identificar esos factores y poder realizar propuestas estratégicas de acción en el que se aprovecharan al máximo tanto los factores externos como internos de la empresa.

	FORTALEZAS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Buen cumplimiento por un buen manejo de inventarios - Buen servicio al cliente - El dueño de la empresa controla todos los procesos, mejora la calidad del servicio - Se cuenta con una buena base de datos y es la mejor herramienta para realizar ventas 	DEBILIDADES CLAVES <ul style="list-style-type: none"> - No se tiene buena fuerza de ventas - No se cuenta con un departamento de RRHH - No hay un planeamiento estratégico - No hay eficacia en los procesos
OPORTUNIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Cambio de mentalidad respecto a los remedios químicos, preferencia de lo natural - Existen fuertes barreras de entrada: inversión inicial alta, dificultades para obtener certificaciones - Numerosos tratados comerciales que hacen mas económica la importación de materia prima 	Ampliación de portafolio: Incursionar en el mercado de la importación y venta de materias primas. Ampliación de portafolio: Incursionar en mercados con productos que no requieran registros sanitarios. Ej: Alimentos	Gestión de mercadeo: invertir en mercadeo, no solo para posicionar las marcas, sino también para generar un valor agregado y así poder generar mayor rentabilidad. Generar rentabilidad: Ventas, portafolio, proveedores, etc.
AMENAZAS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Existe mucha competencia - Poco poder de negociación con proveedores - Existe mucho contrabando de productos sustitutos 	Ampliación de portafolio: Buscar nuevas formas farmacéuticas y productos diferentes que permitan más proveedores disponibles. Proveedores nacionales: Buscar opciones de proveedores nacionales que permitan costos menores y menos costos y demoras en tiempos por importación	Gestión de RRHH: Crear una fuerza de ventas que ayude a aumentar las ventas y a crear nuevos canales de distribución Sistema de gestión estratégica: Tener planes estratégicos a mediano y largo plazo (implementar sistema de indicadores balanced scorecard).

GRAFICO 3: MATRIZ SWOT SWISS HERBAL

Fuente: Datos y análisis propio.

Como podemos observar en la matriz TOWS, partiendo de los factores claves del entorno y de la parte interna de la empresa se identificaron algunas propuestas de acción para la compañía:

- a) Teniendo en cuenta que la compañía es reconocida por el buen cumplimiento debido al buen manejo de inventarios, y que hoy en día el país vive un gran momento en términos comerciales debido a que se están firmando algunos tratados de comercio que hacen más barata la importación de lo que era antes, se propone que la empresa aproveche esta oportunidad incursionando en el mercado de la importación y venta de materias primas.
- b) Debido a que la industria presenta una ventaja y esta es las fuertes barreras de entrada debido a la inversión inicial alta que presenta incursionar en la industria y las dificultades para obtener el tipo de certificaciones necesarias para este tipo de productos, se le propone a la empresa que busque incursionar en nuevos mercados en los que no se requieran certificados sanitarios tan exigentes, como lo son los alimentos, lo cual facilitaría el funcionamiento futuro de la compañía, a la vez que amplía su portafolio.
- c) Aprovechando que la compañía es reconocida por el buen servicio que presta a sus clientes, se puede aprovechar que se está dando un cambio de mentalidad en la sociedad con respecto a los medicamentos químicos generándose una preferencia por lo natural, y se propone de esta forma, en un sentido que abarca muchas de las propuestas anteriores, ampliar el portafolio de productos que ofrece la compañía.

- d) Aprovechando el cambio de mentalidad que mencionaba anteriormente y tratando de minimizar una gran debilidad de la empresa que es el hecho de que no tiene una fuerza de ventas en la actualidad, se propone hacer una gestión de recursos humanos en la cual se contrate una fuerza de ventas que ayude a aumentar las ventas y a crear nuevos canales de distribución y, además, por medio de esta gestión se capacite constantemente a los empleados de la empresa y a la misma fuerza de ventas. Teniendo ya implementada esta gestión se propone adicionalmente hacer una gestión de mercadeo no solo para posicionar las marcas, sino también para generar un valor agregado y así poder generar mayor rentabilidad.
- e) Actualmente en la industria existe poco poder de negociación con los proveedores, debido a que estos son muy pocos. Sumado a lo anterior y teniendo en cuenta que la compañía aun es controlada casi en su totalidad por el dueño, esto genera una ventaja que puede ser aprovechada ya que esto hace que se mejore la calidad del servicio, se propone entonces buscar nuevas formas farmacéuticas y productos diferentes que permitan más proveedores disponibles. Además de buscar opciones de proveedores nacionales que permitan costos menores y menos costos y demoras en tiempos por importación.
- f) Actualmente esta industria en la que participa Swiss Herbal es fuertemente competida, tanto por productos de la competencia legal, como otros productos de contrabando. Esto unido a las debilidades claves encontradas en la

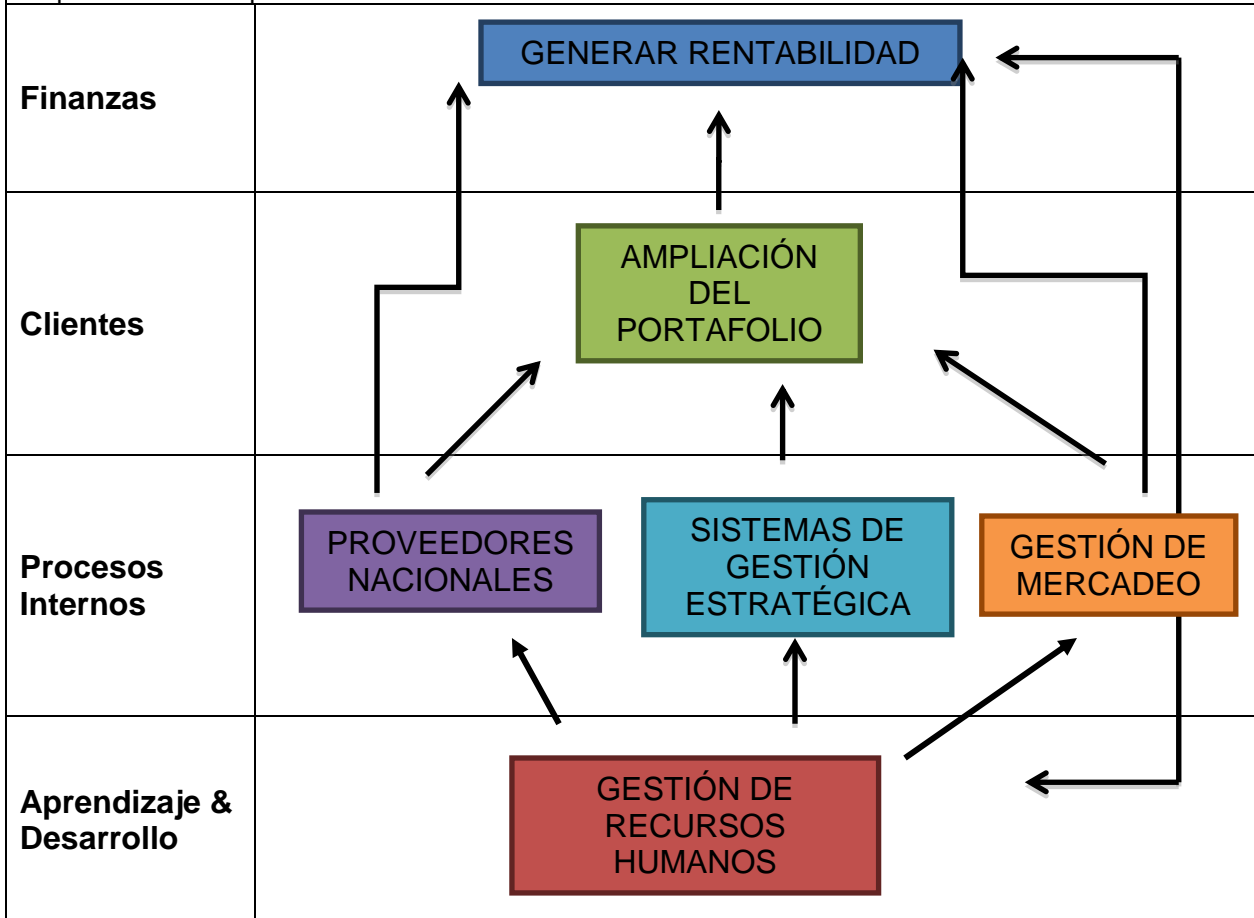
empresa, entre ellas no ser muy eficiente en los procesos, lo cual hace que el producto sea poco competitivo en costos, hace que su rentabilidad se vea fuertemente afectada. Es por lo anterior que se propone crear una cultura de planeación estratégica desde la gerencia cada ciertos periodos de tiempo a la vez que se implementan sistemas de gestión de la información, ERP, sistema de indicadores balanced scorecard, sistematización, formalización de procesos, organización, y diseñar una estructura organizacional definida.

8. MAPA ESTRATEGICO

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, introducido inicialmente en su libro *Balanced Scorecard* y plasmado más adelante en el libro de ambos *Strategic Maps*. Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Misión: Importar y comercializar medicamentos alopáticos, productos naturales, productos fitoterapéuticos, suplementos alimenticios y cosméticos con altos estándares de calidad, dedicados a dar respuestas innovadoras orientadas al mejoramiento de la salud y la calidad de vida, con honestidad, lealtad y respeto, generando los máximos beneficios tanto para nuestro equipo humano como para la sociedad en general.

Contribuimos al mejoramiento de la salud y la calidad de vida de la sociedad, nuestros clientes, proveedores y equipo humano, ofreciendo soluciones innovadoras con altos estándares de calidad mediante la importación y comercialización de medicamentos alopáticos, productos naturales, productos fitoterapéuticos, cosméticos y suplementos alimenticios, actuando con honestidad, lealtad y respeto en todo lo que hacemos



Visión: Posicionar estratégicamente a la compañía entre las primeras empresas farmacéuticas del valle del cauca en el 2022 garantizando máxima eficiencia y calidad en cada especialidad, asegurando el mejoramiento constante y bienestar tanto de nuestros clientes, proveedores como de nuestros colaboradores y sus familias.

En el 2022, seremos una de las opciones preferidas en el Valle del Cauca por la calidad de nuestros productos alopáticos, naturales, fitoterapéuticos, cosméticos y suplementos alimenticios

Valores:

- Colaboración
- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Palabra de oro

Kaplan y Norton enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener: (Kaplan & Norton, 2004)

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso (de negocio) interno: Implica lo siguiente:
 - o El proceso de gestión de las operaciones
 - o El proceso de gestión de clientes
 - o El proceso de innovación
 - o El proceso social y regulatorio
- Perspectiva del aprendizaje y desarrollo

El mapa estratégico y el balanced scorecard especifican objetivos para hacer realidad la Visión en cuatro perspectivas...

- Financiera – Equilibra crecimiento en ingresos con mejoras en productividad
- Clientes – Diferencia la organización de la competencia con una propuesta de valor (excelencia operativa, relación con el cliente, liderazgo en producto)
- Procesos internos – Identifica procesos operativos, de relaciones con el cliente y de innovación que apoyan los objetivos financieros y de los clientes

Aprendizaje y desarrollo – Define habilidades, tecnologías y cultura organizacional que son necesarias para apoyar la estrategia (Kaplan & Norton).

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información. Las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas.

Las perspectivas más altas involucran a gente u otras organizaciones (en general referidos como stakeholders y shareholders). Por ejemplo, las “perspectivas financieras” involucran a los accionistas (entre otros), la “perspectiva del cliente” involucra obviamente a los clientes.

La mejora en términos de perspectivas más bajas tiene un largo período de gestación, pero es la única manera de lograr un cambio dramático y duradero en el funcionamiento de la organización. Kaplan y Norton llaman activos intangibles a los capitales humano, de la información y organizacional mencionados en la perspectiva más baja.

En el caso de Swiss Herbal, la perspectiva más alta es generar rentabilidad. De esta forma se han organizado las propuestas realizadas en la matriz SWOT de tal forma que todas las perspectivas vayan dirigidas a este punto.

Se propone como base para lograr dicho objetivo el hacer una gestión de recursos humanos. Esto no implica necesariamente crear un departamento de RRHH, sino que va más dirigido a capacitar el ya existente y contratar una nueva

fuerza de ventas que impulse las ventas. Todo esto está directamente relacionado con el aumento de rentabilidad de la compañía.

En la perspectiva procesos internos se hacen tres propuestas específicas que van relacionadas directamente con generar rentabilidad y que solo son posibles si se realiza una previa gestión de los recursos humanos. Se propone, aprovechando las oportunidades del entorno y la gestión de RRHH que se va a organizar, incursionar en un plan de mercadeo que les facilite el acceso a los clientes y la labor de venta. Adicional, y relacionado con la capacitación en la mano de obra, se propone comprar y organizar sistemas de gestión, con el fin de hacer más eficientes los procesos y así aumentar la rentabilidad de la compañía. Esto debe estar acompañado de una gestión estratégica periódica, la cual será posible ya que el director podrá mantener un buen control de los procesos por medio de la delegación y los sistemas digitales y podrá encargarse de la gestión estratégica de la compañía. Por último se propone buscar proveedores nacionales, lo cual reducirá costos y mejorara los tiempos del proceso. Todo tiene un efecto en el aumento en la rentabilidad.

Una vez las propuestas asociadas a procesos internos hayan sido ejecutados y se haya hecho la gestión de RRHH, se propone desde la perspectiva de clientes, incursionar en nuevos productos ampliando el portafolio que se le ofrece a los clientes, lo cual aumentaría la rentabilidad ya que se incursiona en nuevos mercados y aumentan las ventas.

Una vez se haya incrementado la rentabilidad se logra la misión de la compañía y todo se vuelve un círculo, ya que cuando hay rentabilidad se puede contratar más y mejor mano de obra y se inicia otra vez la gestión de estrategia.

BALANCED SCORECARD				
SWISS HERBALL				
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	TIEMPO (AÑO)
FINANZAS	Obtener márgenes netos de contribución positivos y crecientes cada año	Crecimiento utilidades	15% M.NETO . Creimiento 4%	ANUAL
CLIENTES	Ampliar cada año el portafolio de productos con el proposito de incursionar en el mercado de materias primas, alimentos y nuevas formas farmaceuticas con el fin de reducir los tiempos de trámites legales y ser un proveedor mas integral.	Codificacion de nuevos productos	3 poductos nuevos	ANUAL
PROCESOS INTERNOS	Ampliar cada año el portafolio de proveedores con el propósito de convertirse en un proveedor cada vez mas integral para sus clientes, generando menores costos y mejornado tiempos de entrega.	Compras a nuevos proveedores	1 Nuevo proveedor	ANUAL
	Implementar el simstema de indicadores Balanace Score Card y ajustarlo anuelmente de acuerdo a las necesidades de la organización	cumplimiento de metas	90% de cumplimiento de las metas	ANUAL
	Asegurar anualmente una inversion en promocion equivalente al 10% de las ventas.	Ventas y Gastos en Ventas	10% del total de ventas	ANUAL
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Ampliar cada año el numero de empleados encargados de conformar la fuerza de ventas de la organización.	Vinculacion de pesonal comercial	1 vendedor por cada 5% de crecimiento anual	ANUAL

9. CONCLUSIONES:

Swiss Herbal, una compañía con amplia experiencia en la importación, representación, distribución y comercialización de Cápsula de Gelatina Blanda para Colombia, a lo largo de sus 11 años constituida como una empresa vallecaucana, se encuentra en un proceso de crecimiento y en la búsqueda de consolidarse en el mercado de medicamentos alopáticos, productos naturales, productos fitoterapéuticos, suplementos alimenticios, y cosméticos, que ofrece producto terminado o producto a granel, pero para esto debe tener en cuenta lo anteriormente analizado para identificar factores en la industria que podría aprovechar para crecer y lograr sus objetivos de largo plazo.

Por el análisis del entorno es visible que el mercado está ofreciendo grandes oportunidades que pueden ser aprovechadas por el gran potencial que tiene la compañía, sin embargo es importante seguir las recomendaciones dadas por este documento, con el fin de lograr un crecimiento y una consolidación como líder en el mercado.

Swiss Herbal, muestra mucho potencial debido a sus recursos actuales y una debida administración que la ha hecho crecer durante estos años, por lo tanto es debido que siga aprendiendo y reconociendo sus debilidades y fortalezas para crear oportunidades y evitar posibles amenazas que desvíen a la empresa de su visión para el posterior cumplimiento de sus objetivos.

Después de esta experiencia reconocemos la importancia de la planeación estratégica en las empresas. Por lo general, muchos empresarios crean sus

empresas, de manera empírica, y estas al dar buenos resultados, empiezan un proceso de crecimiento, sin embargo, el manejo y orientación a futuro no están bien planificados. Por lo general y como es el caso de Swiss Herbal, la dirección es la encargada de solucionar los problemas del día a día al que estas empresas se enfrentan y existe poca preocupación por organizar en si la compañía. De tal forma, que esta crece sin rumbo y sin una planeación a futuro que tenga en cuenta el entorno y las capacidades internas de la misma empresa, corriendo con la suerte de no ser mas competitivos algún día y tener que liquidar en algún punto. El estructurar la empresa por medio de un modelo de negocio permite ver desde una perspectiva más amplia cual es la función como empresa de Swiss Herbal y así determinar si efectivamente estaban haciendo esfuerzos orientados hacia lo que ellos conciben como negocio.

Después de todo el trabajo de análisis y de estudio de la empresa Swiss Herbal se puede decir que esta ha sido una experiencia enriquecedora no solo para la empresa, sino también para nosotros. El trabajar por primera vez de la mano con una empresa de la vida real con el fin de ayudarla a descubrir una estrategia que le permita mejorar y crecer su negocio, nos ha brindado un crecimiento significativo como profesionales y como personas. El aporte académico de esta nos ha permitido ampliar nuestro marco de entendimiento de las empresas en la vida real y los problemas a los que se enfrentan muchas pequeñas empresas hoy en día, en un mercado competitivo y cambiante.

10.RECOMENDACIONES

En primer lugar se recomienda a la empresa reformular su misión, como se mencionó anteriormente de manera que sea clara su razón de ser. Con respecto a la visión de la organización, también es necesario realizar los ajustes propuestos con el fin de transmitir emociones importantes y plasmar metas más reales y alcanzables.

Una vez sus aspectos misionales estén claros, la empresa podrá encaminar de manera adecuada sus retos y objetivos estratégicos. Bajo esta idea, la empresa debe entender la importancia que tiene una buena promoción en el modelo de negocio, pues si su objetivo es Posicionar estratégicamente a la compañía entre las primeras empresas farmacéuticas del valle del cauca en el 2022, debe invertir en fuerza de ventas y publicidad, de manera que la empresa se dé a conocer en la mayor parte del territorio regional y local.

Por otra parte la empresa debe tener claro que tiene competidores muy fuertes, por ende debe dirigir algunos esfuerzos a mantener tanto un portafolio amplio de productos como proceso de logística y distribución eficientes. Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa debe buscar nuevos proveedores y nuevos productos alineados con su modelo de negocio, para establecer así, alianzas estratégicas que aporten valor agregado a la organización. Todo esto si se hace adecuadamente puede mejorar la competitividad de la empresa dándole ventajas comparativas frente a sus competidores.

Es importante que al momento de implementar las estrategias corporativas la empresa haga un seguimiento y posteriormente una evaluación de las mismas. Esto lo puede hacer por medio del Balanced Scorecard, de forma que se haga un monitoreo y se verifique el cumplimiento de las metas propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

Borrero, S. (2010). The pendulum swings again: critical notes on the resourced based view. In U. d. Valle, *Cuadernos de Administracion*. Universidad del Valle.

Hoskisson, R., Hitt, M., Yiu, D., & Wan, W. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management* .

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Publishing.

Magretta, J. (2002). *Why business models matters?* Harvard Business School Publishing Corporation.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & countries, 4. p. (2010). *Business Model Generation*.

Phillips, L. D. (2011). *What is strategy?* Journal of the Operational Research Society.

Sanchez, C., Mohedano, A., & Benavidez, M. d. (2012). *Tendencias actuales desde la perspectiva basada en los recursos*.

Wehrich, H. STRATEGIC FORMULATION AND THE TOWS MATRIX. In Dyson, & O'Brien. California, USA: University of San Francisco.