



TRABAJO DE INVESTIGACION

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA SUPERMASCOTAS

AUTORES

MARIA PAULA GAVIRIA

JHON JAIRO MARTINEZ

DIRECTOR DEL PROYECTO

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2016

Tabla de contenido

Resumen	IV
Palabras Claves:	IV
Summary	V
Key Words:	V
Introducción	VI
Tipo de investigación	VII
Meta y alcance de la investigación	VIII
Objetivos específicos	IX
MARCO TEORICO	X
Planeación	X
Estrategia	XI
Planeación estratégica	XII
Elementos esenciales de la planeación: misión, visión y objetivos	XIV
• Misión	XIV
• Visión	XIV
• Objetivos	XV
Modelos de planeación estratégica	XVI
• Modelo de Mintzberg	XVI
• Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	XX
• Modelo de planeación de William Newman	XXIII
• Modelo de planeación de Frank Banghart	XXIV
• Prototipo de planeación estratégica del banco interamericano de desarrollo (bid)	XXVI
• Modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica	XXVII
• Modelo de Colón y Rodríguez de planeación estratégica	XXIX
• Modelo de Tom Lambert de planeación estratégica	XXX
• Modelo de planeación estratégica shkg	XXXI
Análisis de la planeación estratégica de SuperMascotas	XXXIII
Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	XXXIII
Análisis del talento humano	XXXV

Encuesta Clima Laboral	XXXV
Resultados de la encuesta	XXXV
• Colaboración	XXXV
• Condiciones de trabajo	XXXVI
• Comunicación	XXXVII
• Formación y carrera profesional	XXXIX
Recomendaciones	XLI
• Colaboración	XLI
• Condiciones de trabajo	XLI
• Comunicación	XLII
• Formación y carrera profesional	XLIII
• Relación jefe-subordinado	XLIII
Conclusiones	XLVI
Aprendizajes	XLVII
Bibliografía	XLVIII
Anexos	L

Resumen

Con el fin de ver cómo se encuentra la empresa, se analizó su macro entorno, utilizando una de las herramientas propuestas en el marco teórico, esta fue las 5 fuerzas de Porter, donde se puede observar cuales son las falencias y virtudes con respecto a la industria. En el caso de SUPERMASCOTAS encontramos que el talento humano puede darle ese punto diferenciador en una industria muy competitiva.

El clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización, este puede definir el rumbo de la empresa dentro del sector, como puede llevarla al éxito, también, puede hacer que la organización fracase, afectando por ende todos los aspectos de la empresa. Para analizar cómo se encontraba el clima laboral, se realizó una encuesta dirigida al cliente interno de SUPERMASCOTAS, en esta se trataron temas relacionados con la colaboración, las condiciones de trabajo, comunicación, formación/carrera profesional, relación jefe-subordinado.

Palabras Claves:

Planeación, estrategia, planeación estratégica, modelo de las 5 fuerzas de PORTER, talento humano, clima laboral, análisis de la industria.

Summary

For the purpose of see how the company is currently, analyzed the macro environment, using one of the tools proposed in the theoretical framework, this was 5 forces of Porter, where one can see what are the weaknesses and strengths with respect to the industry. In the case of SuperMascotas was found that human talent can give that differentiator in a highly competitive industry.

The working environment is a key variable in the performance of an organization, this can define the direction of the company within the industry as it can bring success, too can to make the organization fail, affecting all aspects of the company. To analyze how it was working the work environment within the company it was made a survey of internal customer of SuperMascotas, in this survey different issues are discussed related to collaboration, working conditions, communication, training / career, boss-subordinate relationship.

Key Words:

Planning, strategic, strategic planning, 5 forces model PORTER, human talent, work environment, industry analysis.

Introducción

SURTICAMPO S.A., es una compañía con más de 20 años en el sector agro-veterinario. En agosto de 2010 inauguró la CLÍNICA VETERINARIA SUPERMASCOTAS, la cual cuenta con tienda de alimentos y accesorios, 4 consultorios, sala de cirugía, rayos X digital, laboratorio, servicios de spa, peluquería canina y felina, guardería y entrenador canino.

La empresa se enfrenta en su día a día con atención constante a clientes y es aquí donde se origina el problema, ya que dado el constante contacto que se tiene con estos ha llevado a la organización a tener una brecha entre los requerimientos de estos y las respuestas de la organización, por esta razón para la empresa es de suma importancia mejorar cada día la atención prestada a sus clientes y así mismo mejorar el clima laboral dentro de la compañía; ya que esto hará que los trabajadores sean más efectivos tanto en el cumplimiento de las metas como en la atención brindada en el establecimiento.

Además, dado que actualmente en el mercado nacional existen gran cantidad de empresas que brindan atención veterinaria y demás servicios que ofrece SuperMascotas, esta situación ha llevado a que el sector se vuelva más competitivo, lo que podría llevar a que con el tiempo pueden absorber parte del mercado.

Por las razones anteriormente mencionadas, es que nace este proyecto, ya que SuperMascotas es una organización dedicada a prestar servicios de veterinaria y así mismo a todo lo relacionado con el cuidado de mascotas, de esta manera tanto el producto como los servicios ofrecidos y la imagen de la empresa están en manos de las personas y es a través del servicio que el cliente encuentra la satisfacción a sus requerimientos. Dado esto se ve la necesidad de implementar una planeación estratégica que sea orientada a una gestión efectiva del Talento Humano.

Tipo de investigación

La metodología utilizada en este proyecto de investigación fue el método descriptivo propositivo, el cual se utilizó para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar, los resultados de las observaciones (encuestas). Este método se basa en la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación.

Meta y alcance de la investigación

El propósito fundamental de esta investigación es poder llevar a cabo la elaboración de un modelo de planeación estratégica con el objetivo de mejorar la gestión del talento humano de la empresa, esto se hará con el fin de responder a los requerimientos y las necesidades de la empresa. Todo lo anterior conducirá a la empresa a crear una base sólida para así poder lograr la creación de una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia por la sinergia y potencialización de sus colaboradores a través de un ambiente de trabajo ideal basado en competencias; igualmente le brindará herramientas a la Gerencia y así mismo a los accionistas para la toma de decisiones en lo que se refiere al talento humano; además se quiere proponer estrategias atacando los aspectos más relevantes como es el desempeño, motivación del talento Humano y análisis de cargos entre otros; y por último esta investigación buscará encaminar a la organización a las nuevas tendencias empresariales en aras de alcanzar una mayor competitividad, mejor servicio a los clientes, mayor calidad, mejor aprovechamiento de la tecnología y crecimiento a través de mejoras en los aspectos de talento humano.

Objetivos específicos

- Analizar y hacer una revisión de la literatura con el objetivo de identificar los principales modelos de planeación estratégica existentes.
- Realizar un diagnóstico al área de talento humano en la empresa SuperMascotas.
- Desarrollar la formulación de la implementación de las estrategias para la gestión del talento Humano.
- Identificar oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de Supermascotas que validen una propuesta de valor para el negocio.

MARCO TEORICO

Teniendo en cuenta los objetivos y el propósito de la de la investigación, se está realizando una revisión de la literatura para así elaborar el marco teórico, el cual contiene la historia, las definiciones y los principales modelos de la planeación estratégica expuestos por diferentes autores. Con esto se busca crear una base teórica sólida, la cual será un apoyo para la creación de la planeación estratégica de la empresa familiar SuperMascotas.

Planeación

En primer lugar, el concepto de planeación, como parte del proceso administrativo tuvo sus primeras contribuciones dentro de la evolución administrativa, esta ha existido desde muchos años atrás, por eso su historia se remonta al año 1300 a.C, en donde los egipcios le comienzan a dar gran importancia a este concepto por medio de la administración de sus papiros, para la construcción de templos y pirámides, en todo esto se puede ver una gran planeación de las actividades más que todo en el área de construcción, donde hoy en día incluso sigue siendo un gran misterio en cómo estas personas pudieron lograr dichos avances e incluso nos podemos remontar al siglo V a. C, cuando los chinos construyeron la gran muralla china, la cual es considerada hoy en día como patrimonio de la humanidad y así como las construcciones de egipcios la gran muralla China es un gran ejemplo de planeación, además se dice que en las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias prácticas para una adecuada administración pública, se puede decir que en dichos ejemplos las personas involucradas en dichos escenarios tenían una visión o más bien un objetivo final, donde para poder dar lugar a la creación de estos tuvieron que trazar unos objetivos claros para poder lograr tan increíbles resultados. Dándole una mirada un poco más actual se puede observar como en la primera guerra mundial, la planeación

tuvo un papel muy importante, al igual que en la segunda guerra mundial, en la que Adolf Hitler, pretendía llevar a Alemania a convertirse en como la primera potencia mundial, a partir de estos sucesos fue donde tanto la planeación como la creación de estrategias toman un rumbo diferente, ya que se comienzan a enfocar en un ambiente más empresarial.

Actualmente, se reconoce a la planeación como un proceso, en el cual las personas encargadas de tomar decisiones dentro de las organizaciones deberán definir su misión, visión, objetivos y plantear estrategias; a partir de un profundo análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cada organización cuenta.

Estrategia

En el área de la administración, la estrategia, es el plan de acción que integra las metas y políticas empresariales, creando una serie de pasos a seguir a través del tiempo para poder llegar a estas. Una estrategia bien realizada ayuda a ordenar y asignar, los recursos de una organización, basándose en los atributos y deficiencias al interior de la empresa. Por otro lado, no solo sirve para direccionar, sino también, para anticipar hechos que puedan cambiar el entorno y tener una mejor respuesta ante estos.

Koontz (2008, 131). Define la estrategia como *“La manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas”*¹. Las empresas han tratado de lograr un crecimiento sostenible a lo largo de tiempo, por lo cual se plantean unos objetivos que vayan con

¹ KOONTZ, H. (2004) ADMINISTRACION Una perspectiva Global. México. Ed Mc Graw Hill 12ª. Ed. P. 804

los ideales de ésta, teniendo en cuenta recursos y talento humano para poder cumplir las metas estipuladas.

Thompson (2009, 8) “*Estrategia es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones*”². Son los direccionamientos que le dan a la empresa para poder crecer, competir y llegar a una estabilidad dentro de su campo de acción y muestran como la empresa actúa, se desarrolla, opera, etc. Para lograr los mejores resultados posibles.

Según Mintzberg (1999, 5) “*una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar*”³. Es un medio para acortar la brecha entre el fin y los medios para lograrlo, de esta manera se genera una planificación encaminada a las políticas y metas empresariales.

Planeación estratégica

La planeación estratégica no es un término que se ha utilizado en los últimos años, si no que su origen se remonta a los años 50, este nació dada la necesidad de las empresas de solucionar sus problemas organizacionales; aunque en los años ochenta, a raíz de que varios modelos creados en esa época no produjeron altos rendimientos dentro de las organizaciones, la planeación estratégica fue eliminada, pero en la comienzos de los años noventa vuelve a coger fuerza y desde allí este proceso tiene un amplio uso en la empresas. Desde su nacimiento varios autores han definido este proceso, a continuación se presentan las definiciones más relevantes:

² THOMPSON, A. (2009) ADMINISTRACION ESTRATÉGICA. Teoría y casos. México. Mc Graw Hill. 15 ed. P.449

³ MINTZBERG, H. (1997).El proceso estratégico. México. Ed. Prentice Hall. 1ra Ed. P. 641

Según Koontz *“la planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos, lo cual requiere toma decisiones”*⁴. Por otro lado, Humberto Serna define la planeación como *“un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”*⁵; con estas dos definiciones se puede decir que la planeación estratégica es un proceso claramente participativo que permite a quienes toman decisiones en una organización definir su misión, visión y objetivos y plantear estrategias con miras a lograrlas, a partir de un concienzudo análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con que cuenta.

La planeación debe ser continua, debe orientarse hacia el futuro, debe ser flexible para aceptar ajustes y correcciones, también es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones a medida que se ejecuta. Es una función administrativa que interactúa constantemente con las demás. La planeación es una técnica de coordinación y cambio e innovación en una organización.

Es importante crear los objetivos, además del direccionamiento estratégico; de ahí se deben observar y evaluar alternativas de planes de acción para llegar a conseguir los objetivos y luego tomar decisiones por la mejor opción. La planeación va ligada al control porque aporta los estándares de control. La planeación tiene que ser impulsada por las necesidades del cliente esto traerá productos de mayor calidad y la mejora operacional a través de la curva de aprendizaje.

⁴ KOONTZ, H. (2004) ADMINISTRACION Una perspectiva Global. México. Ed Mc Graw Hill 12ª. Ed. P. 106

⁵ SERNA GOMEZ, H. (2003) GERENCIA ESTRATEGICA. Bogotá. Ed. Panamericana editorial Ltda.

Elementos esenciales de la planeación: misión, visión y objetivos

- **Misión**

La misión es el propósito que tiene la compañía en general, la razón de ser, la cual muestra para que esta diseñada la compañía, a partir de esta se generan objetivos detallados que guiaran la empresa, en esta se definen la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar. Por otro lado también muestra el concepto de empresa, la naturaleza, razón de existir, valores y principios.

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) la misión la ven como “un importante elemento de la planificación estratégica”. De esta se desprenden los objetivos fundamentales de la empresa, se deja claro que es la empresa como tal, por lo cual, ya se puede comenzar a trabajar en las estrategias que se implementaran para que la empresa crezca en función a sus necesidades, respondiendo a la definición de O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante” (McGraw Hill, 2004), sobre que es la misión de una organización “es su propósito general”.

- **Visión**

La visión es un aclaramiento de las metas que se pretenden conseguir en un futuro próximo o lejano dependiendo de las necesidades. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, porque la propuesta de visión tiene una función alentadora y motivadora. Para la definición de la visión de una empresa, es necesario responder preguntas como: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿en cuánto tiempo lo lograré? De esta manera las metas son claras y acorde a los propósitos empresariales, la visión tiene que ser integradora, amplia,

realizable, activa, realista, alentadora, tiene que tener dimensión de tiempo, difundida, flexible, tiene que estar escrita con un lenguaje claro y sencillo.

Tal como lo define Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. El aclarar la actividad que está realizando la empresa hoy, no señala el futuro de ésta, las metas o la dirección que quiera tomar a largo plazo. Por lo cual es necesario tener unas ideas fijas para que tanto directivas como empleados sepan el rumbo que se debe tomar.

- **Objetivos**

Un objetivo empresarial, es una meta o fin que se quiere lograr, hacia el que se encaminan los esfuerzos y que pretende mejorar o estabilizar la eficacia y eficiencia de este tipo de entidades. Orientar y coordinar la toma de decisiones y las acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa a distintos niveles. Además, los objetivos son un punto de referencia para realizar una evaluación y control de los resultados obtenidos.

Los objetivos ayudan a incentivar a los trabajadores de la empresa, permitiéndoles conocer, aclarar e identificar las metas que se esperan alcanzar. Por otro lado, permiten dar a conocer elementos que puedan ayudar a la identificación con la empresa y generar sentido de pertenencia.

Modelos de planeación estratégica

- **Modelo de Mintzberg**

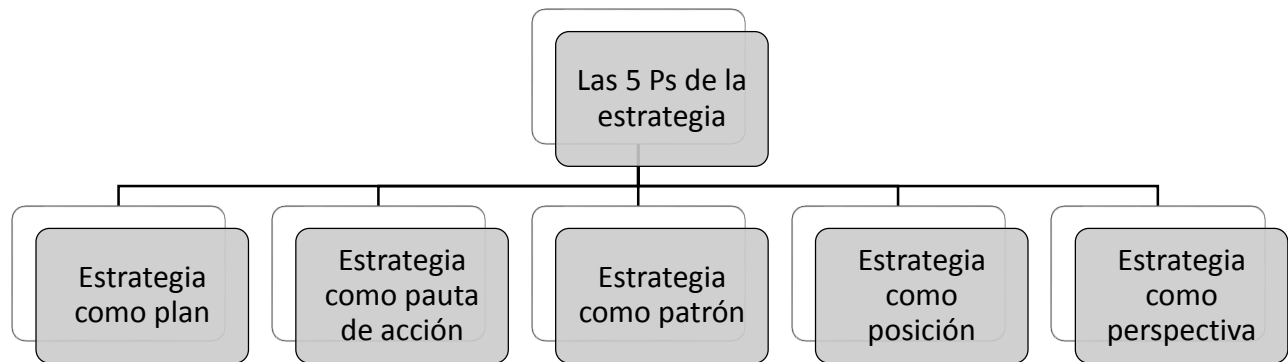
El modelo de Mintzberg identifica tres modelos conceptuales para llegar a la creación de las estrategias empresariales:

1. **Modelo empresarial:** en este modelo el poder está centralizado netamente a manos del director y el comportamiento de este está dominado por la búsqueda activa de oportunidades, para así lograr la meta del crecimiento sobre todo y por dramáticos saltos hacia adelante, frente a la incertidumbre.
2. **Modelo de la planificación:** este modelo le da importancia al análisis de la evaluación de los costos y los beneficios de las propuestas que compiten, además le otorga un papel importante al personal del equipo e integra las estrategias globales que son diseñadas para alcanzar la eficiencia y el crecimiento.
3. **Modelo adaptativo:** en este modelo el poder se divide entre todos los componentes, las metas son indefinidas y la empresa reacciona ante los problemas existentes en lugar de buscar nuevas oportunidades y las decisiones son desarticuladas e incrementales

Para este autor, “el liderazgo en el modelo empresarial está muy vinculado con la creación de una visión, esencialmente con la consecución de conceptos. El punto focal está en el líder, la organización es maleable y responde a las iniciativas del líder, y el ambiente, en su mayor parte, permanece benigno, como resultado de que el líder elige el nicho correcto para su organización”⁶.

⁶ MINTZBERG, H. (1997). El proceso estratégico. México. Ed. Prentice Hall. 1ra Ed. P. 641

Además el modelo de este autor, presenta las cinco Ps de la estrategia, las cuales se muestran a continuación:



Fuente: Creación propia.

En primer lugar se encuentra la estrategia como plan, la cual plantea que la estrategia es una especie de guía la cual sirve para abordar una situación específica, esto quiere decir que esta se elabora antes de llevar a cabo una acción y además se desarrolla de manera consciente y con un propósito determinado; en estas estrategias pueden ser generales o específicas. Para este tipo de estrategia el autor menciona los siguientes ejemplos:

1. En la milicia: aquí la estrategia implica “trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y, decidir acerca de los compromisos individuales”.
2. En la teoría del juego: en esta la estrategia es “un plan completo”, que especifica las elecciones que se harán en cada situación posible.
3. En la administración: “La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”

En segundo lugar se encuentra la estrategia como pauta de acción, en esta estrategia se toma como plan crear estrategias para disuadir a los competidores, es decir lo que se busca es generar una amenaza, por ejemplo, cuando una empresa amenaza con crear nuevos puntos de venta o ampliar su planta de producción para desanimar a su competidor; es decir que en este tipo de estrategias se generan pautas de acciones concretas.

En tercer lugar se encuentra la estrategia como patrón, para que una estrategia se lleve a cabo no es suficiente definirla como un plan únicamente, por el contrario para que esta sea útil y lleven a los resultados esperados se tienen que elaborar, es decir, que se tiene que generar una definición que abarque en su totalidad el comportamiento que se quiere producir; por lo tanto en este tipo de estrategia el autor la define como *“la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones”*⁷; esto quiere decir que la estrategia debe ser consistente en el comportamiento así sea intencional o no. Tanto esta definición de estrategia como la de plan pueden o no ser independientes uno de la otra, ya que en algunas ocasiones los planes pasan desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin previo aviso.

En cuarto lugar se encuentra la estrategia como posición, aquí se ve la estrategia como una posición, la cual será un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos suelen llamar un “medio ambiente“, esto quiere decir que aquí la estrategia es vista como una fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente, es decir, entre lo interno y lo externo. Esta definición de estrategia, está relacionada con las anteriormente expuestas, ya que se puede alcanzar una posición mediante un plan o una pauta de acción.

⁷ MINTZBERG, H. (1997).El proceso estratégico. México. Ed. Prentice Hall. 1ra Ed.

Por último se tiene la estrategia como perspectiva, a diferencia de la anterior esta tiene un enfoque más hacia el interior de la empresa pero con una visión más amplia; en esta el contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera de percibir el mundo exterior; esto quiere decir que desde este enfoque, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. En esta última definición se toma la estrategia como un concepto, el cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas.

Pero para el autor existen razones por las que estas estrategias pueden fallar, las cuales son las siguientes:

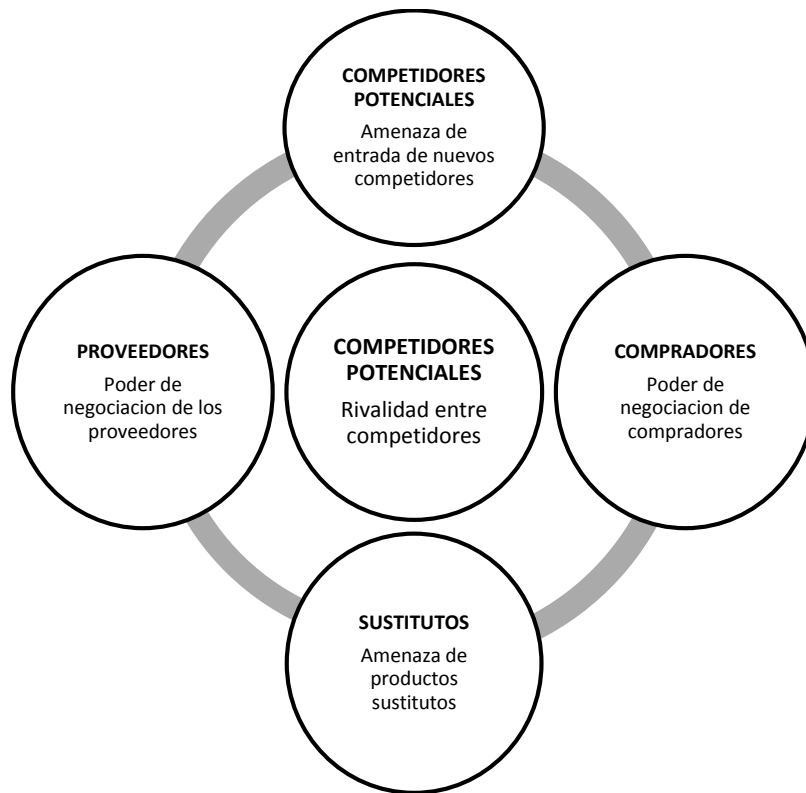
- Falta de entender al cliente - Investigación de mercados inadecuada o incorrecta.
- Inhabilidad de predecir la reacción ambiental.
- Fallas en la coordinación operativa.
- Falta de compromiso con la estrategia de la alta gerencia.
- Falta de recursos suficientes en la compañía para lograr el correcto desarrollo de la tarea.
- Estrategia mal o insuficientemente explicada a los empleados.
- Ningún o mal diseño incentivos dados a los trabajadores para abrazar la nueva estrategia.
- Comprensión inadecuada de la resistencia interna al cambio.

Por lo anterior, se puede concluir que para poder establecer una planeación estrategia de la manera correcta, se tiene que establecer qué estrategia se va a manejar según las necesidades de la empresa y además evitar caer en los errores que plantea el autor que podrán surgir a la hora de llevar a cabo la elaboración de las estrategias.

- **Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

Este modelo se basa en el análisis del ambiente externo de las organizaciones, en el cual que exponen algunas herramientas de análisis para conocer el negocio de la empresa y así mismo las fuerzas del entorno que lo afectan; y además se dan herramientas para así poder crear la estrategia ganadora de la empresa. Cuando la empresa hace un análisis interno de su organización y lo define, el siguiente paso es obtener y analizar la información de la compañía para así poder llegar a formular las estrategias. Realizar un análisis externo es de suma importancia, ya que el entorno se constituye de todo aquello que rodea a una organización y así como puede beneficiar también lo puede afectar, por esta razón es importante tener claro el entorno de la empresa. Como planteaba Sun Tzy “ *si conoces a los otros y te conoces a tu mismo, entonces no perderás cien batallas; si no conoces a los otros pero te conoces a ti mismo, ganaras una y perderás una; si no conoces a los otros y no te conoces a ti mismo, perderás todas las batallas* ”⁸; en este planteamiento se puede ver la importancia que tiene conocer la empresa como un todo y así mismo analizar, identificar y conocer el entorno que cada organización tiene, ya que con esto se podrá tomar decisiones y crear estrategias para responder al entorno.

⁸ Sun Tzu. El arte de la guerra. Editorial Coyuntura SAC, 1997.



Fuente: Creación propia.

Este modelo fue propuesto por Michael E. Porter en 1980 en su libro: “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”⁹; en este el autor expone que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o un segmento de este. Con este modelo, la idea es que la organización pueda evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** en esta fuerza se expone que la posibilidad de que ingresen al mercado nuevos competidores se convierte en una amenaza para la organización, ya que la entrada de estos significa que los clientes tienen más

⁹ Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México DF, 1989

opciones en el mercado, es decir, se repartirán entre un mayor número de organizaciones; esta amenaza va a depender de las barreras de entradas al sector, es decir con qué facilidad pueden entrar otras empresas al sector. Por ejemplo, un almacén de ropa o un restaurante tienen mucha posibilidad que entren constantemente nuevos competidores al mercado, ya que el sector es de fácil acceso.

2. **La rivalidad entre los competidores:** cuando en un sector existe mucha competencia esto hace que la rentabilidad promedio de las organizaciones que están en él sea cada vez menor; por esto para una organización es muy difícil entrar a competir a un sector donde los competidores ya están muy bien posicionados, ya que constantemente se verá enfrentado a una guerra de precios, a campañas publicitarias agresivas, promociones y a la entrada de nuevos productos.
3. **Poder de negociación de los proveedores:** cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, el mercado no será tan atractivo, ya que los proveedores tendrán el control sobre muchas variables que son de suma importancia para la compañía, por lo cual no sería tan rentable entrar a dicho sector y es aún más complicado cuando estos suministran a la empresas insumos que son claves para esta y además no tienen sustitutos, es decir que en este caso el proveedor tendrá toda la ventaja de esto.
4. **Poder de negociación de los compradores:** en este caso, un mercado no será muy atractivo cuando los clientes están muy bien organizado, cuando el producto no es muy diferenciado, tiene muchos sustitutos o es de bajo costo para el cliente, ya que esto permite que puedan haber sustitutos al mismo precio o incluso a uno menor; además cuando hay mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias con respecto a la

reducción de precios, de mayor calidad y servicios, por lo tanto la empresa tendera a disminuir sus márgenes de utilidad.

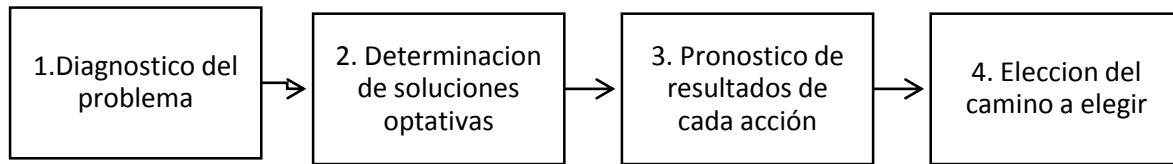
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** cuando en el mercado existen productos sustitutos reales o potenciales, este deja de ser atractivo para las empresas que piensan entrar en dicho mercado; además la situación se complica cuando los sustitutos están más avanzado tecnológicamente o pueden tener precios más bajos, llevando así a una reducción en los márgenes de utilidad de la empresa.

Este modelo es de gran relevancia para la planificación estratégica, ya que es el medio para identificar los factores que influyen sobre en el grado de competencia del sector en el que se este y así mismo porque puedo brindar herramientas a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva.

- **Modelo de planeación de William Newman**

En este modelo el autor define el proceso de planeación estratégica de la siguiente manera: *“...entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pro- nóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”*¹⁰; con base en esto el autor construye el siguiente modelo de planeación estratégica:

¹⁰ Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.



Fuente: Creación propia.

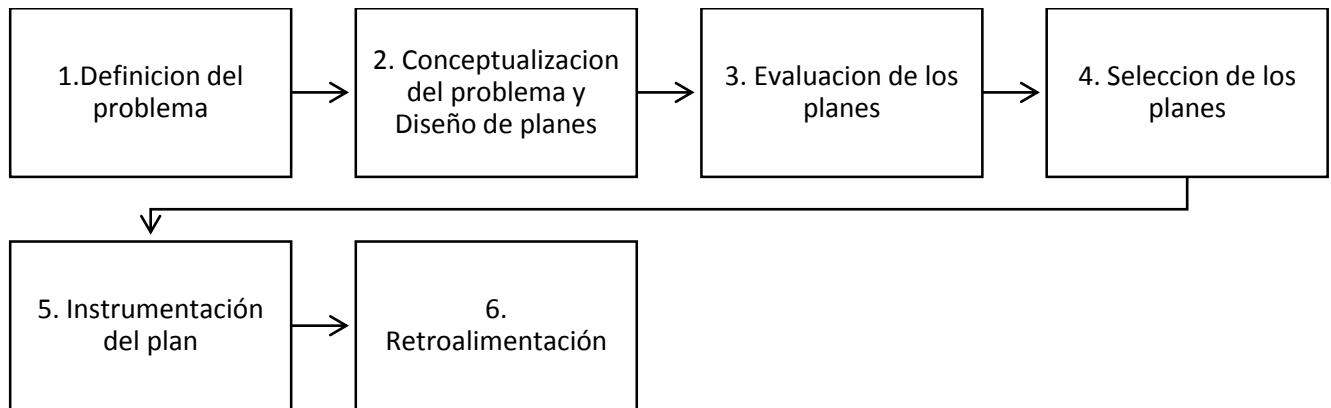
Como se puede observar, este es un modelo que a simple vista parece sencillo pero en realidad tiene el gran acierto de hacer énfasis en el hecho de que cualquier proceso de planeación, ya sea estratégica o de otra naturaleza, comienza con el reconocimiento del estado actual a través del diagnóstico del problema; esto permite inferir que para él, la planeación debe resolver problemas o situaciones reales, no meras especulaciones, además para el autor es necesario encontrar soluciones alternativas potenciales, a la hora de orientar las actividades de planeación. Luego de la elección de las soluciones optativas, el autor propone la realización de un pronóstico de resultados para cada una de las acciones seleccionadas y finalmente, y después de evaluarlas se empieza el camino a la formulación del objetivo estratégico, brindándole un mayor sentido a la actividad planificadora.

- **Modelo de planeación de Frank Banghart**

En el campo de la planeación estratégica es uno de los modelos más importantes y completos; este es presentado en “*Education Planning*”¹¹ por Frank Banghart; este modelo es similar al expuesto

¹¹ Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.

por Newman pero se puede observar que en este caso se hace un análisis más completo, es decir, que podemos decir que este es un complemento al modelo anteriormente expuesto. A continuación se exponen las 6 fases principales:



Fuente: Creación propia.

La etapa de la definición del problema y el diseño de los planes, hacen parte de la etapa inicial del modelo, la cual corresponde a la conceptualización del problema, esto es similar al modelo de Newman pero aquí se puede ver un mayor alcance enmarcado por el diseño que se realiza. La siguiente fase del modelo es la evaluación de los planes, aquí se puede establecer si estos son viables o no y además si están bien estructurados, cuando ya se tiene esto se procede a la tercer fase del modelo la cual consiste en seleccionar los planes que fueron evaluados previamente; ya en la fase de instrumentación del plan se procede a llevar a cabo los planes que fueron seleccionados y por último se realiza la retroalimentación la cual permitirá corregir, reestructurar y rediseñar falencias o deficiencias que se presenten en la ejecución del plan, esta etapa se lleva a cabo con el fin de mejorar dichos planes para así alcanzar mejores resultados.

- **Prototipo de planeación estratégica del banco interamericano de desarrollo (bid).**

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha generado un prototipo de planeación estratégica basado en 4 etapas:

- La etapa uno: muestra la necesidad de conceptualizar el sistema de planeación antes de iniciar propiamente las actividades del desarrollo del plan estratégico.
- La etapa dos: es la pauta con que da inicio el proceso de planeación estratégica en sí, ya que se refiere a la realización del diagnóstico y al planteamiento primario de la selección de los temas estratégicos que se abordaran en el plan, las líneas generales de acción estratégicas.
- La etapa tres: Consiste en la formulación de estrategias rectoras, los objetivos que se persiguen con ellas, y su posterior evaluación.
- La etapa cuatro o fase del proceso de planeación: se refiere propiamente dicho a la integración del plan estratégico, en donde además se incluyen los aspectos normativos de la administración, seguimiento y evaluación del plan.

Este prototipo proporciona una imagen clara y entendible de las fases de la planeación estratégica y que al relacionarla con los modelos anteriores, permite tener una idea aproximada de las implicaciones del proceso.



Fuente: Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.

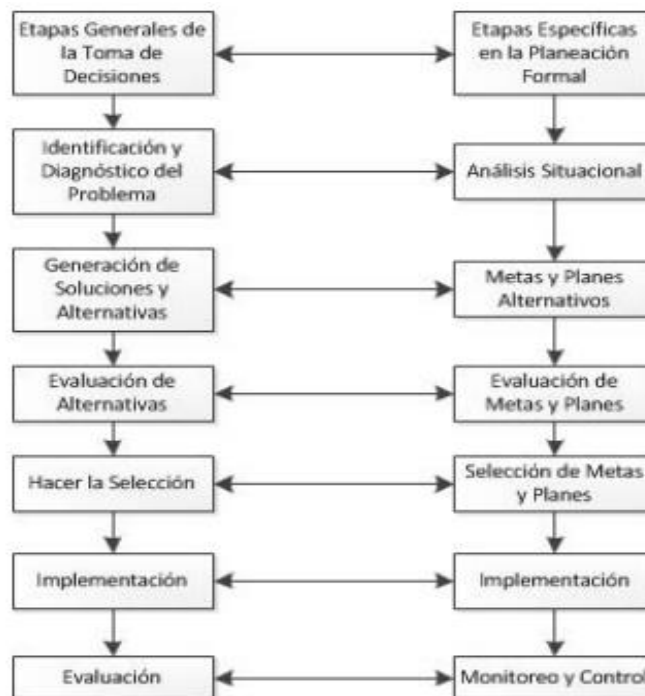
- **Modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica**

Thomas Bateman y Scout A. Snell (2001), muestra una idea acerca de los pasos del proceso de planeación, donde la operación simultánea de ambas dimensiones muestra como la ejecución de los planes de corto plazo debe ir adaptándose progresivamente a los objetivos y metas de largo plazo. Un modelo que se presenta en dos momentos: Primero las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo las etapas específicas de la planeación formal.

El primer momento: presupone un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver por medio proceso de planeación, esta primera parte contempla las siguientes etapas:

- 1) inicia con el diagnóstico interno y externo de la organización
- 2) la formulación de posibles soluciones alternativas
- 3) la selección de las alternativas posibles dados unos recursos específicos
- 4) la evaluación de las alternativas seleccionadas, previa a su implementación formal en el proceso de planeación

El segundo momento: consiste en ejecutar la formulación planteada anteriormente para transformar las ideas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente.

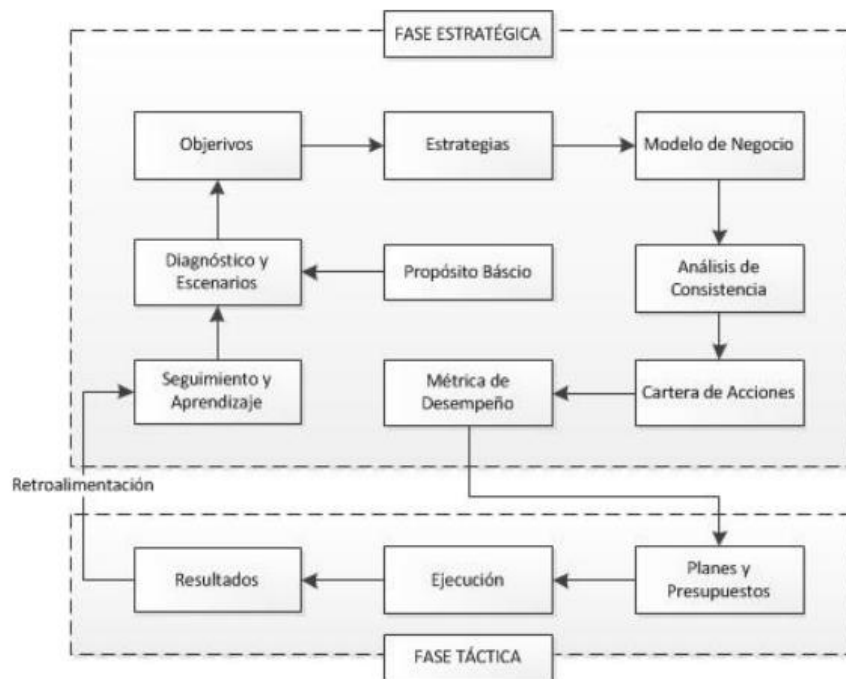


Fuente: Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.

- **Modelo de Colón y Rodríguez de planeación estratégica.**

Renato Dimitri Colón y Salvador Ángel Rodríguez, muestra una mirada general del proceso para generar una planeación estratégica.

El modelo inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes de realizar un diagnóstico, respaldado en “identificar lo que se desea para orientar la planeación”. Lo que parece adecuado ya que al analizar lo que se desea realizar, permite centrar las acciones de los planificadores. Lo que se denomina como modelo de negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular.

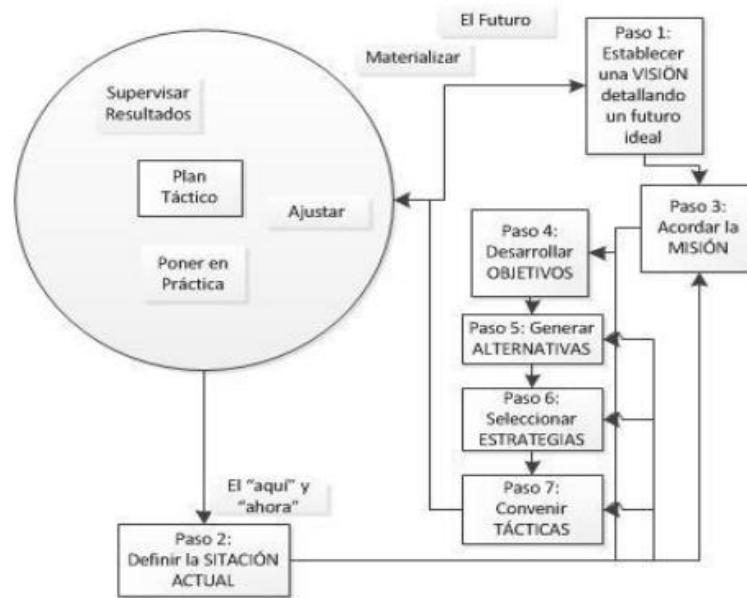


Fuente: Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.

- **Modelo de Tom Lambert de planeación estratégica.**

El autor expone su modelo diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Pasa de un pensamiento estratégico vago a uno concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud, y para realizarlo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, las cuales son:

1. Establecer la visión
2. Definir la situación actual
3. Acordar su misión
4. Desarrollar sus objetivos
5. Generar alternativas
6. Selecciona estrategias
7. Convenir tácticas
8. Elaborar el plan táctico



Fuente: Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.

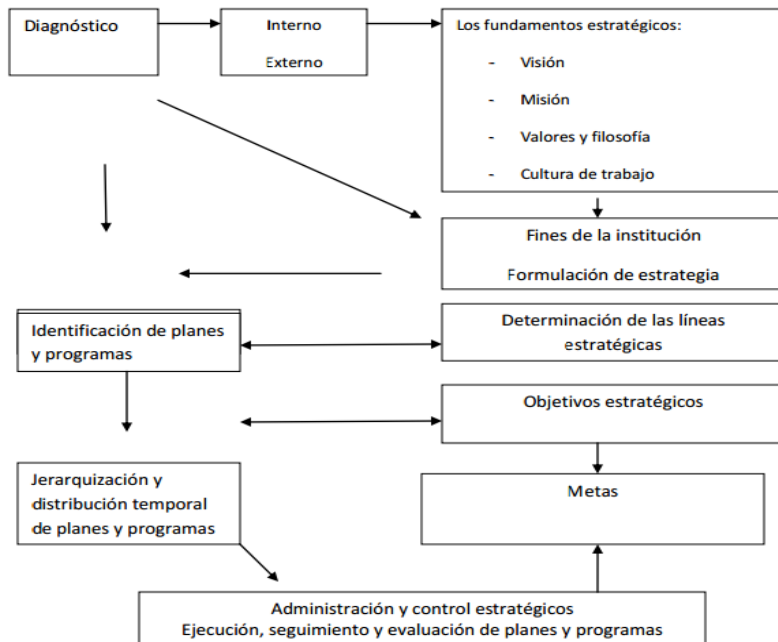
- **Modelo de planeación estratégica shkg.**

El punto de partida es el diagnóstico tanto interno como externo. Con este diagnóstico, se sitúan los resultados de las reflexiones acerca de lo que se denominan los fundamentos de la planeación: visión (de la organización), la misión del mismo, los valores y la filosofía bajo las cuales se registrarán las conductas individuales y colectivas, y la cultura de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los resultados esperados.

Con el marco de referencia de los fundamentos, se hace necesario determinar los objetivos estratégicos generales que se persiguen, la estrategia, las líneas o puntos críticos de la estrategia,

el formato del plan estratégico, los objetivos y las metas terminales que se persiguen en un periodo determinado.

En el segundo cuadrante, a partir de los resultados del diagnóstico y ligadas a los objetivos estratégicos generales, la estrategia y las líneas estratégicas, se ubican las acciones o decisiones estratégicas. El plan estratégico deberá contar con un conjunto de planes y programas que deben ser identificados, jerarquizados y distribuidos temporalmente (corto, mediano y largo plazo), de acuerdo a su importancia y necesidad, para orientarlos al cumplimiento de los objetivos y metas determinados al término del periodo establecido.



Fuente: Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.

Análisis de la planeación estratégica de SuperMascotas

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Basándose en los modelos anteriormente expuestos, y siguiendo los lineamientos de los objetivos de la investigación es importante analizar la industria en la que se desenvuelve la empresa, para así, tomar decisiones a nivel interno y externo de la organización. Para esto se realizara un análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Rivalidad: Hoy en día se puede encontrar varios competidores potenciales, como son las clínicas de gran renombre a nivel nacional como la Doberman, La Hacienda o Argos en Bogotá, las cuales al ver el mercado tan amplio que hay en Cali puedan ingresar con una sucursal; por otro lado en la ciudad de Cali se pueden encontrar grandes competidores como Pets and Pets, Doctor Zamudio o Zoomarcanes en la ciudad de Cali, además veterinarios que quieran comenzar su propia empresa y terminan haciendo una veterinaria de barrio las cuales por su manejo de precios bajos alcanzan a captar una parte del mercado.

Amenaza de sustitutos: Para los servicios y productos que se ofrecen los principales sustitutos son las tiendas de animales, sociedades protectoras o venta de dieta alternativa como la barf, ya que estos prestan servicios similares. Estos no son considerados una amenaza ya que su foco de negocio o de servicios son distintos a los de SUPERMASCOTAS.

Amenaza de nuevos negocios: Para poder entrar al negocio de la veterinaria se debe cubrir unos costos de inversión inicial muy alta, aparte debe contar con los permisos y certificaciones que permitan a la nueva empresa funcionar, ya que al ser un servicio de salud las regulaciones de funcionamiento son muy altas, como en la disposición de los desechos y la forma en que se maneja la salubridad dentro de esta, esto quiere decir que las barreras de entrada son altas. En cuanto al

negocio de Petshop es todo lo contrario, al existir tantos proveedores se puede conseguir la mercancía de forma muy barata y no existen barreras de entrada fuertes, por lo cual es fácil el ingreso a este sector y por lo tanto resulta muy atractivo ingresar en el mercado.

Proveedores: Existen muy pocos proveedores cuando estamos hablando de productos veterinarios específicos ya que lo más importante es la calidad y por lo cual siempre se está buscando la indumentaria adecuada para prestar un excelente servicio veterinario, el caso contrario se da en la industria del petshop, se puede encontrar de manera más fácil proveedores tanto nacionales como internacionales lo cual da la oportunidad de manejar de manera fácil el poder de negociación.

Poder de negociación de los compradores: Al existir una gran cantidad de tiendas dedicadas a la venta de productos para las mascotas y locales de veterinaria, es muy fácil que los compradores busquen el lugar donde el precio esté más ajustado a sus necesidades, ya que la mayoría son sensibles a los cambios bruscos en estos, por otro lado también se busca la calidad en los servicios prestados, en este punto es donde la mayoría de tiendas y veterinarias pequeñas se estancan por la falta de herramientas para trabajar, y es donde el comprador se queda sin poder de negociación ya que lo que está buscando es calidad por encima del precio al que la pueda conseguir.

Después de realizar este análisis, se puede concluir que aunque la entrada al sector veterinario resulta en algunas ocasiones más complejo que al del Petshop, en la actualidad existen competidores fuertes y lo que busca la empresa es encontrar un factor que la haga diferente de las establecidas en la industria actualmente, por esta razón es que se hace un análisis del talento humano, ya que si se fortalece el cliente interno de la organización se podrá mejorar de forma óptima la atención al cliente, variable que será un factor diferenciador clave.

Análisis del talento humano

Encuesta Clima Laboral

Con el fin de indagar y conocer a profundidad como se está manejando el talento humano de la empresa, se implementó una encuesta de clima laboral a 42 trabajadores tanto del área administrativa como operativa, la cual será una herramienta clave para diagnosticar a la compañía y así poder generar unas recomendaciones.

Resultados de la encuesta

- **Colaboración**

Para tener un buen clima laboral es necesario que esté presente el tema de colaboración, tanto para el desarrollo de la empresa en su sector, como para su buen funcionamiento interno. Una de las preguntas más importantes que se les hizo a los empleados fue si estaban orgullosos de pertenecer a SUPERMASCOTAS, a la cual un 78,6% respondió siempre, siendo un buen balance, la idea sería que en un 100% las personas que trabajan en este lugar estuvieran orgullosas, porque esto provocaría un mayor sentido de pertenencia y un trabajo más productivo.

Aunque un 61,9% de las personas se sintieron bienvenidos al entrar a la empresa, cuando se les preguntó que si contaban con la colaboración de sus compañeros tan solo un 38,1% respondió que siempre contaban con este apoyo, siendo una cifra muy baja dentro de las intenciones de tener un grupo unido que trabaje con un mismo ideal, este indicador se ve reforzado cuando vemos que 47,6% cree que existe un buen ambiente de trabajo, aunque un 31% cree que casi siempre.

Uno de los escenarios planteados a la hora de realizar las preguntas es cuando están bajo una situación de estrés, por un lado preguntamos si contaban con la colaboración de los compañeros al presentarse esta situación en la cual un 35,7% de los encuestados respondió a veces, siendo el indicador más alto en esta pregunta; Por otro lado se les preguntó si contaban con el apoyo del jefe en el cual hay un porcentaje a tener muy en cuenta ya que un 11,9% respondió casi nunca y un 19% respondió a veces, sin desmeritar el 50% que respondió siempre, esto evidencia que existe una falta de colaboración en algunas áreas de la empresa en la relación tanto de jefe-empleado como entre compañeros.

- **Condiciones de trabajo**

Este es un tema muy delicado dentro de la organización ya que muestra la seguridad y la claridad que se tiene en cada puesto de trabajo a la hora de realizar las actividades diarias al no tener claridad sobre estos temas. Dicho esto, un 57,1% afirma que cuentan con los materiales y recursos necesarios para trabajar y un 40,5% opina que es en la mayoría de los casos, esto demuestra que se presenta una muy buena gestión para que los empleados tengan óptimas condiciones laborales y de este modo puedan desempeñarse de la mejor manera, dándole fuerza a esta afirmación encontramos que un 95,3% de los empleados afirman estar de acuerdo o muy de acuerdo con tener condiciones que permiten desempeñar con normalidad su trabajo.

Por otro lado, se evidencia que hay algunas falencias significativas que son importantes resaltarlas, un 21,4% considera que no se tiene claramente definidas las funciones de cada puesto de trabajo al ingresar a la empresa, cifra que es significativa para tener en cuenta, aclarando que un 33,3% y un 35,7% manifestaron estar muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente con que si se tenían definidas las funciones.

Un punto clave dentro del clima laboral es poder responder a las exigencias que demande cada puesto dentro de las horas de trabajo, para esto se les preguntó a las personas si la carga laboral la podían cumplir dentro del horario y la respuesta fue 45,2% estaba muy de acuerdo, un 38,1% estaba de acuerdo, esto quiere decir que la mayoría de empleados si pueden responder de manera adecuada dentro del horario de trabajo, pero encontramos que un 7,1% estaba muy en desacuerdo, esto se puede dar por dos razones, una es que están desperdiciando tiempo y por eso no alcanzan a cumplir o tienen mucha carga laboral que no les alcanza el tiempo.

Dentro del mejoramiento constantes que necesita una empresa para cada día prestar un mejor servicio o productos, se encuentra una de las opiniones más valiosas y que muchas veces no se tiene en cuenta, que es la de los empleados, por eso quisimos indagar qué tan motivados se encontraban para presentar propuestas y sugerencias para el mejoramiento de su trabajo, lo que encontramos fue que un 47,6% estaban muy motivados y que un 35,7% se encontraban motivados, esto quiere decir que la empresa está abierta a recibir las opiniones de sus trabajadores con el fin de mejorar su funcionamiento interno.

- **Comunicación**

Dentro de una organización la comunicación juega un papel fundamental, ya que si es una variable que si se tiene desarrollada los trabajadores se podrán sentir cómodos a la hora de expresar sus ideas y por tanto su productividad mejorará notablemente. En las encuestas realizadas en la empresa se pudo evidenciar que más del 69% de los trabajadores conocen y tienen clara cuál es la misión y la visión de la empresa, esta cifra es alentadora, ya que esto significa que la empresa se preocupa porque sus trabajadores tengan claro hacia dónde va la empresa ;

sin embargo cuando se les pregunta si tienen disponible información de la organización solo el 49% respondió que siempre y adicionalmente a esto el 14,3%, cifra que es importante, responde que casi nunca cuenta con ella, además se les preguntó si el jefe era claro a la hora de establecer los objetivos que debían cumplir en el trabajo y el 57,1% respondió siempre pero sin embargo hay un 11,9% que responde que solo a veces; entonces aquí se puede encontrar que aunque se transmita de manera correcta el propósito de la organización, aún falta ofrecer más información acerca de esta y de lo que tienen que hacer los trabajadores para así alcanzar las metas de la organización.

Dada la esencia del negocio, donde la gran parte del tiempo sus trabajadores se dedican a la comercialización tanto de productos como de servicios, fue relevante hacer la pregunta de que si ellos contaban con el portafolio completo de los productos y servicios de la organización, dado a que esto es un tema fundamental a la hora de la atención al cliente y de la seguridad que tienen los empleados a la hora de dar un mejor servicio, lo que se esperaba con esta respuesta era que todos los trabajadores o más del 70% de ellos respondieron que siempre tienen disponible esta información, sin embargo solo el 57,1% respondieron esto y el 23,8% señaló que solo a veces cuenta con ella .

Con el fin de indagar y conocer si las prácticas que la empresa empleaba para tener una comunicación constante con sus trabajadores era útil y permanente , se les hizo una serie de preguntas en donde se pudo evidenciar que la comunicación interna de la organización no es permanente dado a que más de la mitad de sus trabajadores manifiesta que solo en

algunas veces se presenta comunicación interna y además el 50% responde que solo en algunas ocasiones esta les es útil.

En esta sección de preguntas también se quería indagar un poco como era la comunicación con los jefes y si en realidad podían tenerla de manera abierta o no y se encontró que más del 70% de los trabajadores se sentían a gusto con la comunicación que tenían con sus jefes y que en más del 90% de las veces era fácil dirigirse a sus superiores, lo cual es importante ya que esto hace que los trabajadores se sientan cómodos y puedan expresar sus ideas de manera más segura y abierta.

- **Formación y carrera profesional**

Esta sección es muy importante dado a que es vital que las empresas promuevan la formación de sus trabajadores y así mismo ofrecen a estos la oportunidad de comenzar a tener una carrera profesional dentro de la compañía; cuando los trabajadores perciben este tipo de prácticas les genera confianza y motivación al estar en una empresa que se preocupa por que sus trabajadores tengan oportunidades de crecer. Por esa razón, se estableció que era importante saber qué percepción tenían los trabajadores de SUPERMASCOTAS en este tema; para empezar se decidió preguntar si la empresa ofrece capacitaciones para frecuentes para mejorar las habilidades y los conocimientos de estos, y además de que si en realidad consideraban que estas capacitaciones les eran útiles para desarrollar de mejor manera su trabajo y se pudo evidenciar que más de la mitad de los trabajadores manifiestan que se les hacen capacitaciones constantes para el mejoramiento continuo de sus puestos de trabajo, además casi el 88,1% están de acuerdo con que estas capacitaciones le son útiles para desarrollar de mejor manera sus funciones; esto quiere decir que en realidad las están aprovechando de manera óptima.

Para indagar un poco más acerca de la formación de los trabajadores fue importante saber si la organización promovía el estudio de los trabajadores por fuera de la organización, esta respuesta estuvo muy dividida, ya que el 25% respondió que siempre y el resto se dividió entre casi siempre, a veces y casi nunca, esto pudo haber pasado porque esta organización maneja muchos cargos operativos en donde el nivel de educación no es tan importante para estar en la compañía.

Por otro lado, para evaluar cómo percibían los trabajadores su carrera profesional dentro de la empresa se hicieron varias preguntas las cuales iban encaminadas a poder establecer si en realidad los trabajadores sentían y veían oportunidad de poder crecer dentro de la compañía si realizaban su trabajo de la manera correcta y como en el análisis anterior se ven ciertos sesgos en las respuestas, y se puede observar que no hay una tendencia clara, por lo que se puede concluir que los muy poca proporción de trabajadores sienten que en realidad pueden crecer dentro de la organización.

Relación jefe-subordinado

Uno de los factores más importantes para que los trabajadores se sientan bien y felices realizando sus funciones es que estos logren construir una relación sólida y abierta con sus superiores, por esta razón fue importante conocer cuál era la percepción de los trabajadores con respecto a las relaciones que llevaban con sus jefes. Por un lado cuando se les pregunto si en realidad pensaban que sus jefes se preocupaban por ellos el 50% de estos respondieron que estaban de acuerdo y el 31% que estaban muy de acuerdo, lo que nos lleva a concluir que estos perciben un buen trato por parte de sus superiores y que así mismo se preocupan por el bienestar de ellos, además de esto más del 80% de los trabajadores percibe que sus superiores se preocupan porque siempre haya un buen clima laboral dentro de la organización.

Es importante resaltar que aunque se evidencia que los trabajadores perciben que pueden expresar sus opiniones y así mismo que pueden participar en las decisiones de la compañía, no sienten que puedan tomar decisiones autónomas, es decir ellos manifiestan que deben consultar con sus jefes antes de tomar una decisión.

Recomendaciones

- **Colaboración**

Uno de los mayores retos que se presenta en esta sección es lograr que todos los empleados estén orgullosos de trabajar en SUPERMASCOTAS, esto se puede alcanzar haciéndoles partícipes de los logros alcanzados gracias al trabajo de cada uno de ellos, que se vean reflejados en las intenciones de crecimiento de la empresa y que se interesen por el bienestar de cada empleado, tanto dentro de la empresa como en su ámbito familiar, esta estabilidad que se le puede dar y saber que la empresa los necesita para seguir adelante con sus proyectos lograría subir ese margen a un 100%.

Como se evidencia anteriormente hay falencias muy marcadas en la relación entre compañeros, provocando una disposición inadecuada para la colaboración en las distintas situaciones que se puedan presentar, esto se puede mejorar teniendo un contacto más cercano entre los trabajadores y sus superiores, en el cual puedan expresar sus inconformidades con respecto a lo que esté sucediendo y lograr que todos estén encaminados con el objetivo de la empresa.

- **Condiciones de trabajo**

Dentro de las condiciones de trabajo hay fallas que se pueden mejorar, a la hora de ingresar a un nuevo miembro de la empresa, dejar claro las funciones que tienen que realizar, para que de esta

forma no se tenga inconvenientes de desconocimiento. También, es necesario revisar qué es lo que está ocurriendo para que un porcentaje del 7,1% no pueda cumplir con su trabajo dentro del horario, revisar la carga laboral de cada miembro de la compañía e indagar sobre la pérdida deliberada de tiempo.

Una de las recomendaciones inmediatas que se le hace a la empresa es realizar un manual, el cual sirva de guía para los empleados, en donde encuentren el reglamento de la empresa y las funciones de cada empleado de esta manera no se tendrán excusa para la realización de las actividades correspondientes a su puesto de trabajo.

- **Comunicación**

Dentro de esta variable, como se expuso anteriormente se puede concluir que aunque se evidencia que los trabajadores tienen claro cuál es la misión y la visión de la organización, aún falta que esta le proporcione a todo el personal una información completa y detallada del negocio, y que los superiores tengan un control de los objetivos que cada persona debe de tener y así mismo comunicárselos en todo momento, para así poder lograr alcanzar, cumplir y mantener tanto la misión como la visión de la organización.

Adicionalmente, se establece que es importante que todos los trabajadores de SUPERMASCOTAS, tengan acceso permanente al catálogo de productos y de servicios con los que cuenta en el negocio, porque esto es lo que les va a permitir poder lograr una óptima atención al cliente, ya que hará que los trabajadores muestren seguridad y confianza a la hora de atender a las personas e incluso que aunque estos no tengan relación directa con los clientes puedan tener una comunicación asertiva de su organización con su entorno tanto laboral como personal.

Una cuestión importante que debe tener en cuenta la organización es que cuando se genera una comunicación clara y permanente entre la empresa y los trabajadores, estos contarán con información completa acerca de lo que está sucediendo en esta, lo cual los hará sentir cómodos y confiados, y dado esto podrían ser mucho más eficientes en cada una de sus labores.

- **Formación y carrera profesional**

Este es un punto muy importante de manejar, ya que como se pudo evidenciar en los resultados de la encuesta en este momento los trabajadores perciben que no tienen oportunidad de crecer profesionalmente en la empresa, aquí es importante que la compañía comience a incentivar la promoción de esto generando oportunidades de estudio, es decir permitiendo que los colaboradores puedan tener espacios en donde se les permita continuar con sus estudios, esto hará que se sientan más preparados para adquirir nuevas responsabilidades y además le permitirá a la empresa tener gente más capacitada para el buen manejo del negocio.

- **Relación jefe-subordinado**

Aunque se puede observar que los trabajadores perciben que existe una buena relación con sus jefes, es importante que esta se siga fortaleciendo, ya que esto juega un papel crucial a la hora de que los trabajadores se sientan motivados, para esto es crucial que se incluyan a todos los trabajadores en las decisiones que toma la compañía y que se generen espacios donde estos puedan expresar sus ideas ante sus jefes y así poder comenzar a construir proyectos de la mano los colaboradores; este punto es de vital importancia porque desde aquí se puede no solamente crear relaciones jefe-subordinado sino que además genera y promueve el trabajo en equipo de todos los colaboradores.

Matriz DOFA

Después de obtener los resultados de la encuesta en donde se conoció como era el clima organizacional, así como las fortalezas y debilidades de sus colaboradores; y a continuación se expone la matriz DOFA con los hallazgos más importantes de este proceso de investigación:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados conocen y tiene clara la misión y la visión de la empresa. • Los superiores se preocupan por sus trabajadores y así mismo por mantener un buen clima laboral. • La gran mayoría de colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en SuperMascotas. • Los trabajadores se sienten cómodos y seguros presentando sus ideas u opiniones a sus superiores. • Cuentan con los materiales y recursos para realizar su trabajo. • Los empleados pueden cumplir con sus obligaciones laborales dentro del horario laboral. • Capacitaciones constantes, lo cual permite el continuo mejoramiento. • Es fácil dirigirse a sus superiores para cualquier asunto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un manual donde se presente las reglas de la compañía y así mismo las especificaciones del puesto. • Ampliación del portafolio de proveedores en diferentes partes del mundo. • Ampliación de la sede del norte en la ciudad de Cali. • Apertura de una tienda virtual, aprovechando la ola tecnológica que está atravesando el mundo. • Generación de nuevos empleos. • Incentivar el estudio de sus trabajadores para lograr mayor efectividad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • En muchas ocasiones la empresa no genera la información adecuada para que sus trabajadores realicen de manera óptima su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de exigencia que los trabajadores tengan altos niveles de escolaridad. • Falta de trabajo en equipo.

<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores no tienen claros sus objetivos en sus puestos de trabajo. • Algunos colaboradores manifiestan que no tienen acceso al catálogo de productos y servicios de la compañía. • Falta de comunicación interna. • Los trabajadores sienten que no pueden tomar sus propias decisiones sin antes consultarlas con sus jefes. • En situaciones de estrés, no cuentan con el apoyo de todos los compañeros. • Los colaboradores de la empresa manifiestan que no tienen muchas oportunidades de crecer profesionalmente dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia una revalidad entre los compañeros.
--	--

Fuente: Creación propia.

Conclusiones

Con el análisis de la industria que se realizó por medio de las 5 fuerzas de Porter, se pudo ver reflejado el alto potencial que tiene la empresa si enfoca esfuerzos a mejorar las falencias y tener como un activo diferenciador su talento humano. Al ser un sector altamente competitivo tener un personal capacitado, con sentido de pertenencia y que se sienta orgulloso de ser parte de la empresa, le generaría a SUPERMASCOTAS una ventaja competitiva fundamental para enfrentar los nuevos retos que presenta el mercado.

Con los datos obtenidos en la encuesta de clima laboral, se puede afirmar que en SUPERMASCOTAS se tiene un buen ambiente de trabajo, en donde se presentan condiciones óptimas para desarrollar las actividades diarias que exige cada puesto. Sin embargo, en algunos temas referentes con la colaboración, se presentaron indicadores significativos para decir que se tiene que mejorar en el aspecto del compañerismo; en la parte de comunicación, los empleados expresaron no siempre tener claridad sobre sus deberes y obligaciones dentro de la organización; en cuanto a la relación jefe-subordinado, hay buena relación, los jefes se preocupan por sus empleados y se sienten confiados para presentar sugerencias; al ser una empresa mediana, necesita que sus colaboradores estén altamente capacitados para realizar sus actividades correspondientes, por lo tanto la empresa se encarga de realizar charlas, capacitaciones, conferencias.

Se evidencia que si la empresa logra fortalecer su cliente interno, puede lograr un factor diferenciador frente a la competencia, ya que si los trabajadores se sienten a gusto en sus puestos de trabajo podrán ofrecer un mejor servicio a sus clientes haciendo que estos prefieran la empresa por encima de las demás.

Aprendizajes

Durante todo el proceso de investigación se obtuvieron diferentes aprendizajes, los cuales se exponen a continuación:

1. Se desarrolló pensamiento crítico.
2. Se mejoraron las habilidades de capacidad de análisis.
3. Se desarrollaron nuevas habilidades en investigación.
4. Se comenzó a dar un buen manejo de la información.
5. Se comenzó a entender la empresa como un todo y entender la importancia de trazarse misión, visión y objetivos.
6. Identificar y realizar un plan estratégico que lleven a la empresa a posicionarse en la industria.

Bibliografía

- Administración Estratégica Conceptos y Casos, Thompson Arthur y Strickland A. J. III, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2001
- KOONTZ, H. (2004) ADMINISTRACION Una perspectiva Global. México. Ed Mc Graw Hill 12ª.
- THOMPSON, A. (2009) ADMINISTRACION ESTRATÉGICA. Teoría y casos. México. Mc Graw Hill. 15 ed.
- MINTZBERG, H. (1997).El proceso estratégico. México. Ed. Prentice Hall. 1ra Ed.
- Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel y Walker, 13a Edición, Editorial McGraw Hill, 2004.
- KOONTZ, Harold y O'DONELL CIRIL, Welhrich. Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.
- RUSSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 ed. 1988.

- CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.
- GONZÁLEZ, Kauffmann S.H. 2003. Modelo tomado de: Algunos modelos de planeación.
- Sun Tzu. El arte de la guerra. Editorial Coyuntura SAC, 1997.
- SERNA GOMEZ, H. (2003) GERENCIA ESTRATEGICA. Bogotá. Ed. Panamericana editorial Ltda.
- Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México DF, 1989.
- Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.

Anexos

Encuesta de clima laboral:

Encuesta Clima laboral

SUPERMASCOTAS

Muchas gracias de antemano por responder esta encuesta. El objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la compañía y en la satisfacción de los profesionales que la componen.

Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.

COLABORACIÓN	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Existe un buen ambiente de trabajo					
Cuento con la colaboración de mis compañeros de trabajo					
Cuando ingresé en la compañía me sentí bienvenido					
En situaciones de estrés cuento con el apoyo de mis compañeros					
En situaciones de estrés cuento con el apoyo de mi jefe					
Su jefe esta dispuesto a ayudarlo y a escucharlo cuando lo necesita					
Cuando se presentan problemas con mis compañeros de trabajo los podemos resolver rapidamente					
Me siento orgulloso de pertenecer a SUPERMASCOTAS					

COMUNICACIÓN	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Tengo disponible información sobre la organización					
La comunicación interna es una actividad permanente y planificada					
Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que se ofrecen					
Los comunicados internos me proporcionan información útil					
Puedo comunicar mis puntos de vista y aportes de manera abierta con mi jefe					
Tengo claro cual es la misión y la visión de la empresa					
Es fácil acercarse o dirigirse a su superior para cualquier asunto de trabajo					
Mi superior me informa constantemente los objetivos que debo cumplir en mi trabajo					
Se me dificulta seguir las indicaciones de mi superior					

CONDICIONES DE TRABAJO	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo				
Las condiciones de mi trabajo (espacio, ruido, temperatura, iluminación), me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad				
Considero que mi sueldo es adecuado con respecto a puestos similares en otras empresas				
Considera que las normas de seguridad y salud en su lugar de trabajo son las adecuadas en todo momento				
Están claramente definidas las funciones de cada puesto de trabajo al ingresar a la empresa				
En su puesto de trabajo cuenta con manuales, reglamentos, formatos, registros o algún tipo de documento que le oriente sus labores, facilite o complementé				
La carga de mi trabajo la puedo manejar dentro del tiempo laboral				
Se siente motivado a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo				

FORMACIÓN/ CARRERA PROFESIONAL	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
La empresa realiza pruebas de selección de personal					
Las personas reciben una inducción al momento de ser contratado					
Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo					
Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa					
La empresa promueve los estudios de sus trabajadores					
Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en SUPERMASCOTAS					
Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo					
Los cursos de capacitación que recibo me ayudan en mi trabajo					
Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa					
Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de ascender dentro de la empresa					
Me siento orgulloso de pertenecer a SUPERMASCOTAS					

RELACIÓN JEFE SUBORDINADO	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Mi jefe escucha mis opiniones y puedo participar en las decisiones				
Los jefes se preocupan por mantener un buen clima en el equipo				
Los superiores se preocupan por cada uno de los trabajadores de la empresa				
Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe				