

# Plan Estratégico Almacén Detalles Inés

Germán Darío Soto Naranjo

Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en  
Administración con Énfasis en Gestión Estratégica

Director del trabajo de Grado:  
Ana Cristina González, PhD.

Universidad Icesi  
Facultad de Ciencias Administrativas y  
Económicas  
Cali, Diciembre de 2014

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág
Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
1. Contextualización de la Organización	9
2. Análisis del modelo de negocio	10
2.1. Segmento de clientes	11
2.2. Propuesta de valor	12
2.3. Canales	13
2.4. Relación con los clientes	14
2.5. Flujos de ingresos	14
2.6. Recursos clave	14
2.7. Actividades clave	15
2.8. Socios clave	15
2.9. Estructura de costos	16
3. Análisis estratégico	18
3.1. Análisis externo	18
3.1.1. Análisis del ambiente general	19
3.1.2. Análisis de la industria	23
3.2. Análisis interno	28
3.2.1. Cadena de valor	28
3.2.2. Recursos, capacidades y competencias distintivas	33
3.2.3. Análisis financiero	35

3.3. Análisis competitivo	39
3.4. Matriz DOFA ampliada	40
4. Planteamiento estratégico	43
4.1. Misión	43
4.2. Visión	43
4.3. Valores	43
4.4. Objetivos estratégicos	43
4.5. Mapa estratégico BSC	44
4.6. Tableros de control	46
Conclusiones y recomendaciones	48
Bibliografía	51

## RESUMEN

Este trabajo tiene como propósito fundamental la elaboración del plan estratégico para el almacén Detalles Inés, empresa familiar con sede en la ciudad de Manizales y una tradición de 25 años, dedicada a la comercialización de diversos productos de uso personal.

El trabajo se ha estructurado con la aplicación de múltiples herramientas entre las que se destacan el análisis del modelo de negocio, el análisis estratégico, que incluye el análisis de los ambientes externo e interno, el análisis competitivo y la matriz DOFA. Así mismo, se plantean la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, los cuales sirvieron para la definición del mapa estratégico de la organización y el planteamiento de los tableros de control.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la elaboración de este proyecto, entre las que se destacan la necesidad de definir un sistema de gobierno, afianzar la labor comercial y el control interno, así como la organización del manejo financiero del negocio; estrategias que sin duda alguna, aportarán muchos beneficios para la gestión del almacén Detalles Inés.

**Palabras clave:** plan estratégico, Detalles Inés, DOFA, mapa estratégico.

## ABSTRACT

This work has as main purpose the development of the strategic plan for Detalles Ines store, family business based in the city of Manizales and a tradition of 25 years, dedicated to the marketing of various products for personal use.

The paper is structured with the application of multiple tools including the analysis of business model, strategic analysis, including analysis of the external and internal environments, competitive analysis and SWOT matrix. Likewise, mission, vision, values and strategic objectives are posed, which served to define the strategic map of the organization and control panels.

Finally, conclusions and recommendations derived from the development of this Project are presented, among which highlights the need to define a system of government, commercial work and strengthen internal control, and the organization's financial management business; strategies that will undoubtedly bring many benefits for Detalles Ines store management.

**Keywords:** strategic plan, Detalles Inés, SWOT, strategic map.

## INTRODUCCIÓN

Almacén Detalles Inés busca establecerse como una de las principales boutiques de la ciudad de Manizales, crecer y diversificarse, y para ello, el diseño de un plan estratégico, como el que se plantea en el presente documento, será una herramienta fundamental para cumplir dicho objetivo.

Este trabajo tiene como propósito la elaboración del plan estratégico para el almacén. Inicialmente, se presenta una contextualización de la organización y el análisis del modelo de negocio; luego se detalla todo el análisis estratégico llevado a cabo, el cual comprende, el análisis de los ambientes externo e interno, el análisis competitivo y la conclusión, expresada a través de la matriz DOFA, en la cual se plasman las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con que cuenta la organización.

Posteriormente, se ilustran la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, para finalizar con la propuesta de acciones que se plantean para alcanzar los objetivos. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la elaboración de este proyecto, el cual se espera, sea de gran utilidad para la gestión exitosa del almacén Detalles Inés.

El almacén es una empresa familiar con sede en la ciudad de Manizales y una tradición de 25 años, que cuenta con un amplio portafolio de productos conformado por joyas de oro, cosméticos, vestuario, relojes y perfumes;

además, ofrece un sistema de crédito y separado, logrando ser una interesante opción de compra para sus clientes.

Este negocio se ha manejado tradicionalmente de manera empírica, pero, dadas las características actuales del almacén, el momento familiar, las condiciones de mercado, etc., se hace necesario organizar su modelo de gestión, para garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo, y este proyecto es una aporte fundamental en ese proceso.

Mediante la elaboración de este plan estratégico se espera no sólo impactar el modelo de gestión para contribuir con los resultados comerciales y financieros del almacén, sino también, culminar exitosamente el programa de maestría con la integración de los principales conceptos vistos a lo largo del mismo, y su puesta en práctica mediante este ejercicio real, el cual, tendrá gran valor para el negocio, sus propietarios y para la formación profesional del autor.

## **1. Contextualización de la Organización**

Almacén Detalles Inés es una empresa familiar con sede en la ciudad de Manizales y una tradición de 25 años, que empezó como una idea de negocio para complementar los ingresos de la economía familiar. Mediante la comercialización de joyas de oro y cosméticos, en la primera planta de una vivienda de dos niveles inició el negocio, que con el paso de los años ha evolucionado y ampliado su portafolio de productos.

Posteriormente, se estableció en un local comercial debido al crecimiento en el tráfico de clientes que se dio, el cual alcanzó un nivel que ya no se podía manejar en el sitio inicial. A partir de ese momento, las líneas de productos como vestuario, relojes y perfumes, entre otros, incrementaron la facturación del almacén, convirtiéndolo en un negocio de mayores proporciones. Desde sus principios el almacén manejó un sistema de crédito y separado para los clientes que le permitió posicionarse y desarrollarse hasta lo que es hoy en día.

La comercialización del portafolio inicial se hizo básicamente entre algunas personas conocidas, quienes a su vez refirieron a otras; de esta manera se fue estableciendo la base de clientes, que ha permitido consolidar los segmentos a los cuales el almacén entrega su propuesta de valor en la actualidad.

La estrecha interacción con los clientes ha permitido conocer sus gustos y preferencias, lo que ha facilitado también la ampliación del portafolio de

productos, pasando de joyas y cosméticos a ropa para hombre y mujer, perfumes, relojes, accesorios, entre otros.

Con una facturación en el año 2013 cercana a los 500 millones de pesos, 6 empleados directos, un local de aproximadamente 50 metros cuadrados y una base de datos de 1000 clientes activos registrados, según datos suministrados por la propietaria, Almacén Detalles Inés busca establecerse como una de las principales boutiques de la ciudad de Manizales, crecer y diversificarse.

A lo largo de los años que lleva en operación el almacén, se ha caracterizado por ser riguroso en el cumplimiento de sus obligaciones, lo cual sin duda, ha contribuido con el éxito y prestigio del negocio. El pago oportuno de la nómina, las prestaciones, etc. a los empleados; el cumplimiento de acuerdos con proveedores, el manejo preciso de las cuentas de los clientes, son ejemplos de buenas prácticas que tiene como premisa Detalles Inés.

## **2. Análisis del modelo de negocio**

El análisis del modelo de negocio se llevó a cabo tomando como referencia lo planteado por Magretta (2002), para la identificación de aspectos como la propuesta de valor, los clientes y la forma de hacer dinero en el almacén. Adicionalmente, se utilizó la herramienta Canvas, concepto ampliamente utilizado en la actualidad y desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2009). El Canvas busca describir de manera lógica la forma en que la organización crea y entrega valor, y esquematiza claramente los elementos del modelo de

negocio y sus interacciones.

Se analizaron cada uno de los aspectos detallados a continuación.

### **2.1. Segmento de clientes**

El almacén actualmente cuenta con una base de datos de 1004 clientes activos registrados, de los cuales 667 tenían algún saldo vigente al cierre del mes de mayo de 2014. El 74% corresponde a mujeres y el 26% a hombres.

En su gran mayoría los clientes del almacén son personas que cuentan con un empleo formal, tanto en entidades públicas como en empresas privadas de la ciudad de Manizales y algunos en el municipio de Villamaría. También hay un pequeño grupo de clientes cuyos ingresos provienen de una pensión.

El nutrido portafolio de productos está orientado a satisfacer diferentes necesidades y preferencias tanto de mujeres como de hombres, en un amplio rango de edades, de estratos 3, 4 y 5 principalmente, según información obtenida de la propietaria y del equipo de ventas. En general, Detalles Inés tiene tres tipos de clientes que se describen en detalle en la tabla 1: mujeres y hombres entre los 25 y 35 años, mujeres y hombres entre 35 y 50 años y mujeres y hombres mayores de 50 años.

<b>Mujeres y hombres entre los 25 y 35 años</b>	<b>Mujeres y hombres entre 35 y 50</b>	<b>Mujeres y hombres mayores de 50 años</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solteros, sin personas a cargo.</li> <li>• Prefieren artículos de marca.</li> <li>• Se inclinan por estar a la moda.</li> <li>• Muy enfocados en su presentación personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casados, divorciados, con hijos.</li> <li>• Estilo tradicional y clásico.</li> <li>• Se preocupan por su presentación personal.</li> <li>• Mayor actividad social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de vida enfocado en la familia.</li> <li>• Preferencia por lo tradicional y clásico.</li> <li>• Dan fuerte relevancia a fechas especiales (navidad, cumpleaños, etc.).</li> <li>• Mujeres enfocadas en el cuidado de su piel.</li> </ul>

Tabla 1. Cualificación de los clientes de Detalles Inés.  
Fuente: Almacén Detalles Inés.

## 2.2. Propuesta de valor

Desde sus inicios Detalles Inés se ha caracterizado por ofrecer reconocimiento, respeto, comodidad, acceso y financiación a sus clientes, a través de la oferta de un portafolio de productos de belleza, vestuario y perfumería, en cualquier momento y lugar, a precios competitivos.

La solución a estas necesidades se ha logrado con la implementación de los siguientes mecanismos que hacen parte del modelo de atención con el cual opera el almacén:

- Trato personalizado que se brinda a los clientes.
- Sistema a crédito, blando y flexible, bajo el cual se administra la cuenta de cada uno de los clientes.
- Esquema de entrega de productos y recaudo de cartera que se hace en el domicilio u oficina de cada cliente, lo cual representa comodidad y facilidad.

Otro elemento a destacar, y que contribuye a cubrir las necesidades listadas anteriormente, es el hecho de que el almacén fija unos precios muy competitivos a los productos que comercializa, condición que se ha mantenido con el paso de los años, a pesar de que el portafolio de productos se ha venido ampliando y diversificando.

Actualmente el almacén cuenta con un amplio portafolio de productos, el cual está conformado por perfumes, ropa casual e informal para hombre y mujer, ropa interior para hombre, joyas de oro, relojes y cosméticos.

### **2.3. Canales**

En la actualidad el almacén llega a sus clientes por los siguientes medios:

- Punto de venta: ubicado en la carrera 23 # 53A – 50 de la ciudad de Manizales, en un local de 50 mt<sup>2</sup>. Allí se exhibe todo el portafolio de productos que se comercializan. En este punto de venta se hace la venta de los productos y se recaudan los abonos de los clientes que visitan el almacén.
- Visita al lugar de trabajo o domicilio del cliente: esta modalidad, acordada con el cliente, permite no sólo llevar los productos a los usuarios para materializar la venta, sino que facilita la labor de recaudo periódico de la cartera. Generalmente cuando la venta se hace bajo esta modalidad se trata de productos que el cliente ha encargado con

anterioridad o que requiere con prioridad y no le es posible o no desea ir hasta el punto de venta.

#### **2.4. Relación con los clientes**

El relacionamiento con los clientes es estrecho, la interacción se da de manera directa a través de alguno de los miembros del equipo de trabajo, bien sea en el punto de venta o en el lugar de trabajo o residencia de cada usuario. El trato es personalizado, a todos los clientes se les conoce por el nombre, excepto los que son compradores de única vez en el punto de venta.

#### **2.5. Flujos de ingresos**

Los ingresos provienen de la comercialización de los productos incluidos en el portafolio. La venta en su mayoría, es decir, un 92%, se realiza bajo la modalidad a crédito, y en un porcentaje inferior, un 8%, mediante la modalidad de contado. Permanentemente, la labor comercial está acompañada del recaudo de cartera, el cual se hace quincenal o mensualmente, según la preferencia de cada cliente, con un valor en el año 2013 de \$35.698.401 promedio mes, que representan un 10% del saldo de la cartera habitual del negocio.

#### **2.6. Recursos clave**

Entre los recursos que se consideran claves se encuentran el prestigio y buen nombre del almacén, el “saber hacer” que se tiene sobre la modalidad de operación del negocio, así como el punto de venta, la base de datos de clientes

y el sistema en el que se administra la cuenta de todos los clientes. Estos aspectos se han construido a lo largo de muchos años y han respaldado el éxito y la continuidad del negocio.

Si bien un almacén puede parecer algo sencillo y los productos que se comercializan no son exclusivos, el conocer la forma de operarlo, la gestión de clientes, y en general, todas las particularidades propias del negocio, hacen que el almacén Detalles Inés se haya desarrollado y tenido éxito a lo largo de todos estos años.

### **2.7. Actividades clave**

Las actividades que se desarrollan en el almacén y se consideran claves para el éxito del modelo del negocio son esencialmente la atención personalizada que se brinda a todos los clientes, la realización de la entrega de productos y el recaudo de cartera en el domicilio o lugar de trabajo, así como el manejo flexible que se da a la administración de la cuenta de cada cliente. La recuperación mensual de la cartera es una actividad vital para la operación del negocio ya que con ese flujo de caja se cubren los gastos fijos y se cumple con las diferentes obligaciones.

### **2.8. Socios clave**

Como socios estratégicos del almacén es posible identificar a algunos proveedores, principalmente las empresas que suministran la perfumería, las joyas, los cosméticos y la ropa. Estos se consideran claves ya que, por el tipo

de productos, deben garantizar total confiabilidad y autenticidad, para respaldar la oferta que el almacén entrega a los clientes y para afianzar el buen nombre que se ha forjado durante la vida del negocio.

De igual manera, se considera un aliado estratégico el grupo de trabajo, el cual está conformado por 6 personas y es parte fundamental para la operación del negocio.

## 2.9. Estructura de costos

Los principales costos en los que incurre el almacén para su funcionamiento se detallan en la tabla 2, especificando para cada rubro el valor anual al cierre del año 2013 y el porcentaje que representa con respecto a las ventas.

CONCEPTO	VALOR PROMEDIO AÑO	% DE LAS VENTAS
Costo de productos	\$285.961.769	60%
Gastos de personal	\$52.801.628	11%
Arrendamiento	\$17.219.982	3%
Gastos financieros	\$45.150.904	9%
Servicios – Impuestos	\$7.465.323	1,5%

Tabla 2. Resumen de costos  
Fuente: Almacén Detalles Inés.

El costo más representativo en que incurre el almacén lo constituye el costo de los productos que se comercializan, seguido de los gastos de personal y los gastos financieros. Estos tres conceptos representan el 80% de las ventas, situación que debe tenerse en cuenta para el monitoreo de las variables financieras en el negocio. Dado que no hay un análisis histórico de cómo ha sido la estructura de costos en Detalles Inés, este es un punto de partida que servirá como insumo en la organización del manejo financiero.

Para culminar esta parte del análisis, en la tabla 3 se ilustra el consolidado del modelo de negocio:

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con los clientes</b>	<b>Segmento de clientes</b>
Proveedores de perfumería, cosméticos, joyas, ropa.  Equipo de trabajo.	Atención personalizada  Administración de las cuentas de los usuarios mediante un sistema a crédito, blando y flexible  Entrega de productos y recaudos en el lugar de trabajo o domicilio del cliente	Solución a necesidades de los clientes, entre las cuales se destacan: reconocimiento, respeto, comodidad, accesibilidad.  Amplio portafolio de productos a precios competitivos	Relación estrecha  Interacción directa  Atención personalizada	Mujeres 74% Hombres 26%  Personas con empleo formal  Amplio rango de edades  Estratos 3, 4, y 5
	<b>Recursos clave</b>  Prestigio y buen nombre del Almacén  Know How  Base de datos y sistema de información de clientes		<b>Canales</b>  Punto de venta  Visita al lugar de trabajo  Visita al domicilio	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Flujos de ingresos</b>		
Costo de productos		Ventas a crédito		
Gastos de personal		Ventas de contado		
Impuestos - servicios				
Arrendamiento				
Gastos financieros				

Tabla 3. Diagrama del modelo de negocio  
Fuente: Elaboración propia.

La construcción del modelo de negocio en Detalles Inés ha sido un ejercicio muy interesante y se espera que sea muy productivo para la gestión del

almacén, toda vez que permitió integrar los componentes principales y entender la lógica del negocio, lo cual será determinante para el planteamiento e implementación de acciones y estrategias efectivas en cada uno de los aspectos clave identificados.

Dada la naturaleza del negocio, y según revisión efectuada en conjunto con la propietaria del almacén, los bloques en los cuales deberían centrarse las estrategias para que el modelo de negocio se vuelva una fuente de ventaja competitiva, son esencialmente las actividades y recursos clave, la relación con los clientes y la propuesta de valor, ya que en ellos se soporta realmente el factor diferenciador del almacén.

### **3. Análisis estratégico**

#### **3.1. Análisis externo: ambiente general y análisis de la industria**

El análisis externo le es útil a una empresa para detectar y evaluar situaciones que tienen lugar en su ámbito de mercado, las cuales no puede controlar, y que pueden representar oportunidades o amenazas.

El presente análisis externo se llevó a cabo en dos etapas, mediante el uso de diferentes herramientas, a partir de las cuales se obtuvo la matriz de evaluación de factores externos. A continuación, se presenta el análisis realizado para el almacén Detalles Inés.

### **3.1.1. Análisis del ambiente general**

Este análisis inició con la aplicación de la herramienta PESTAL, básicamente para identificar qué factores externos, que no controla la organización, inciden o pueden llegar a incidir positiva y negativamente en lo que hace el negocio en el corto, mediano y largo plazo, tomando como principal referencia lo planteado por Gillespie (2007).

A continuación se resumen los factores identificados en cada uno de los componentes del modelo, los cuales se obtuvieron básicamente de entrevistas con la propietaria del negocio, con las dos vendedoras más antiguas del almacén y consultando diferentes estudios y artículos relacionados con el sector comercio.

#### **Factor Político**

Los tratados de libre comercio pueden influir significativamente en el sector ya que posibilitan la entrada de grandes empresas, que se vuelven competidores fuertes y una clara amenaza para negocios como el almacén Detalles Inés. Si bien el almacén no se ha visto afectado por este factor debido quizás a su modelo de negocio y a su mercado objetivo, la entrada de nuevos jugadores importantes es motivo de preocupación para su propietaria.

De hecho, según lo expresado por Euromonitor International (2014) en un estudio reciente, son muchas las marcas que están entrando al país que de

una u otra manera se vuelven una fuerte competencia para negocios como este.

Otro factor político que se considera, por parte de la propietaria del almacén, impacta el desempeño del almacén son los cambios en la administración pública de la ciudad de Manizales, ya que cuando se dan, se genera inestabilidad en los funcionarios de las diferentes entidades y parte importante de los clientes pertenece al sector público.

#### Factor Económico

Entre los factores económicos con algún tipo de incidencia en el negocio se identifican el comportamiento de la economía y el consumo de los hogares ya que impactan directamente las ventas del almacén. Esto se ratifica según lo plantea ANIF en el estudio Riesgo en el Comercio 2013 – 2014, en la revista Coyuntura PYME ed. 46 y en la Guía Empresarial 2013, ya que hay una incidencia directa entre el comportamiento de la economía del país, el consumo de los hogares y las ventas del sector comercio.

Adicionalmente, las tasas de interés inciden en el comportamiento de los gastos financieros del negocio. Tal como lo plantea ANIF en su estudio Riesgo en el Comercio 2011, Fenalco en su Bitácora Económica de enero de 2014 y revista Coyuntura PYME ed. 44, las tasas de interés marcan en parte la dinámica de los negocios dentro de la economía, situación que no es ajena al almacén ya que eventualmente, en los casos que se requiere, se toman

créditos con la banca para cubrir diversas obligaciones de pagos a proveedores, impuestos, etc.

### Factor Social

En este componente se encuentra como factor de incidencia significativa la tasa de desempleo ya que, dado el modelo de negocio con que cuenta el almacén, una de las premisas del mercado objetivo, es justamente que los clientes que compran a crédito tengan un empleo formal. Según lo expuesto por ANIF en su estudio Riesgo en el Comercio 2012, el comportamiento de la demanda está determinado por el consumo de los hogares, el cual en parte está determinado por la tendencia de la tasa de desempleo.

Adicionalmente, las condiciones laborales inestables afectan la disposición de los clientes para comprometerse, afectando el volumen de ventas y la capacidad de pago.

Las tendencias sociales son otro factor a considerar ya que los gustos, modas, hábitos de compra de las personas varían y es imperativo estar atento a estos cambios para ajustar la oferta de productos y servicios oportunamente. Como lo expresa Euromonitor International's Strategy Briefing team (2012) en un estudio realizado, las tendencias identificadas pueden definir el comportamiento de la demanda y así mismo impactar las estrategias de mercadeo dirigidas a esos clientes.

### Factor Tecnológico

En el análisis efectuado se concluyó que dentro del componente tecnológico hay dos factores que deben considerarse ya que influyen en la gestión del almacén. Por un lado, las compras online, según lo identificado por Euromonitor International (2014), cuya dinámica y proyección ha sido netamente de crecimiento dado que por dicho medio cada vez son más las personas que compran productos, pueden ser una oportunidad si el almacén logra traducir su propuesta de valor a este nuevo canal. O convertirse en una amenaza ya que el almacén no dispone en la actualidad con una plataforma para acceder a dicho canal.

Por otro lado, las tecnologías de la información y la comunicación ya que son una importante herramienta para soportar la gestión e inciden directamente en la productividad de las organizaciones como lo concluyen Alderete y Gutiérrez (2012). Actualmente, a pesar de que el almacén dispone de un software para el manejo de las cuentas de los clientes, el acceso tecnologías que permitan hacer una mejor inteligencia del negocio y acercamiento con los clientes, se constituye en una interesante oportunidad.

### Factor Ambiental

Dentro de los factores ambientales se analizó el clima, el cual, según lo expresado por el personal de ventas del almacén, tiene incidencia de corto plazo en el portafolio de productos ofrecidos, sobre todo en la línea de vestuario ya que los clientes adquieren más o menos productos de

determinada línea, según el clima que se esté dando en la ciudad. De hecho, un estudio publicado por Euromonitor International (2012) destaca el clima como un factor contributivo en los hábitos de compra de las personas.

#### Factor Legal

Los aspectos legales que se consideraron con influencia en lo que hace el almacén son los impuestos, que impactan directamente el resultado financiero. Al analizar este factor se destaca que, a pesar de ser un negocio pequeño, se cumple con todas las obligaciones que en materia impositiva aplican. El otro factor que se consideró son la leyes que rigen el comercio, las cuales regulan la operación del sector y de las cuales también el almacén Detalles Inés es cumplidor.

#### **3.1.2. Análisis de la industria**

Para llevar a cabo esta parte del análisis externo se utilizó el modelo de las 5 fuerzas, desarrollado por Porter (2008), y cuyo principio es que las características de la industria donde se ubica la empresa determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la empresa.

Adicionalmente, y tal como lo expresa Magretta (2012), el marco de las 5 fuerzas se aplica en todas las industrias, por la sencilla razón de que abarca las relaciones fundamentales de todo el comercio. Hacer este análisis puede ayudar a las empresas no sólo a encontrar su posicionamiento, sino también a

anticipar y explotar los cambios que se puedan presentar, dado que la estructura de la industria no es estática sino dinámica.

El análisis de cada fuerza implica qué tanto cada una puede afectar – controlar los costos y precios de la compañía.

Potenciales competidores / barreras de entrada: por el tipo de productos comercializados, por el tamaño de muchos de los negocios existentes y por el acceso a proveedores, se puede afirmar que las barreras de entrada no son fuertes. Adicionalmente, el auge y crecimiento de los centros comerciales contribuye con el ingreso de nuevos jugadores al mercado, haciendo cada vez más difícil la operación del negocio. Esto lo corroboran las estimaciones hechas por parte de Emerging Markets Insight (2013), que calcula inversiones del orden de los 2 billones de dólares en el período 2013 – 2015 en proyectos de centros comerciales en diferentes ciudades del país; así como Euromonitor International (2014) y Silva (2012) que analizan la expansión de negocios locales y la llegada de nuevas marcas al país.

Amenaza de productos sustitutos: si bien los productos que se comercializan en el almacén no son productos exclusivos, se procura que la mezcla de productos en cada línea esté vigente según las tendencias, por lo cual se considera que la inclinación por parte de los clientes a buscar sustitutos no es muy marcada, debido quizás a la percepción de valor y diferenciación que se les genera, aspectos considerados como fortalezas en el sector comercio

según se deriva de lo expuesto en el reporte sectorial publicado por BPR Benchmark (2013).

Poder de negociación de los clientes: es fuerte debido a que la oferta de almacenes es muy amplia, lo cual genera facilidades para escoger dónde comprar, y a que los clientes son sensibles a los precios, tal como lo confirman Trujillo & Caicedo (2006) y Contreras & Gil (2007), quienes analizaron las perspectivas del sector retail en Colombia. No obstante, el ofrecer la opción de hacer la venta a crédito, le permite al almacén contrarrestar de alguna manera este poder de negociación de los clientes.

Poder de negociación de los proveedores: dado que el grado de diferenciación de los productos no es significativo y a que hay multiplicidad de proveedores que ofrecen los productos que comercializa el almacén, lo cual facilitaría los cambios de proveedor, se podría afirmar que su poder de negociación es bajo. Este es un hecho para el sector, dada la alta competencia por la presencia de muchas empresas, según se concluye del reporte sectorial presentado por BPR Benchmark (2013).

Sin embargo, en la práctica, el hecho de que en su mayoría sean empresas más grandes que el almacén, hacen que tengan una posición más fuerte y ventajosa a la hora de fijar las condiciones bajo las cuales se rige la relación comercial. Este es un hecho lógico ya que dichas empresas, sobre todo en el tema de vestuario y cosméticos, tienen importantes participaciones en el

mercado nacional como se puede concluir al analizar los estudios Retailing in Colombia y Jeans in Colombia de Euromonitor International (2014).

Rivalidad existente entre competidores: en el mercado se pueden encontrar competidores con esquemas similares al del almacén Detalles Inés, que ofrecen algunos productos del portafolio y algunos de ellos especializados en una sola línea. Como se corrobora en los estudios Jeans in Colombia, Menswear in Colombia y Womenswear in Colombia, realizados por Euromonitor International (2014), la rivalidad es fuerte y se encuentran competidores de gran tamaño cuya solidez financiera marca una diferencia importante.

Adicionalmente, en el tema de vestuario, algunas de las marcas que se comercializan en el almacén, poseen sus propias tiendas, con las ventajas que ello conlleva en imagen de marca, disponibilidad de productos, etc.

Una vez evaluados cada uno de los componentes del análisis externo, se consolidaron todos los factores identificados, se clasificaron en oportunidades y amenazas, se realizó una ponderación en términos de importancia, para obtener de esta manera la matriz de evaluación de resultados externos EFE, que se muestra en la tabla 4. Las ponderaciones y calificaciones fueron fijadas por el autor, teniendo en cuenta la opinión de la propietaria y de algunos familiares cercanos a la operación del almacén, expresada en diversas entrevistas.

<b>Factores externos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Oportunidades</b>			
Sistemas de información de mayor alcance	0,13	4	0,52
Nuevos formatos comerciales por el acceso a tecnologías de la información y la comunicación	0,11	3	0,33
Necesidades de financiación de los clientes	0,14	7	0,98
Comportamiento favorable de la economía	0,06	6	0,36
Potencial de crecimiento por el auge general del sector	0,08	5	0,4
<b>Amenazas</b>			
Condiciones laborales inestables	0,09	2	0,18
Proveedores con tiendas especializadas	0,06	3	0,18
Auge y crecimiento de los centros comerciales	0,08	2	0,16
Llegada de grandes empresas al mercado	0,09	2	0,18
Modificación de los patrones de compra	0,07	3	0,21
Auge de nuevos métodos de compra (online)	0,09	1	0,09
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,59</b>

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos EFE  
Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4 permite inferir que, dada la calificación obtenida, la posición del almacén Detalles Inés con respecto a los factores externos no es la más conveniente, es decir, las oportunidades no están siendo aprovechadas de la mejor manera y las amenazas son realmente obstáculos a sortear para asegurar el éxito del negocio.

El resultado obtenido hace pensar que la efectividad de la empresa para enfrentar y aprovechar el entorno, no es favorable, y deberá tenerse en cuenta esta situación a la hora de plantear las estrategias y tácticas que deberá seguir

el almacén, para asegurar reducir el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades identificadas.

### **3.2. Análisis interno: cadena de valor, recursos, capacidades y competencias, análisis financiero**

El análisis interno le sirve a una empresa básicamente para identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, lo cual, sumado a las conclusiones del análisis externo, le permiten diseñar estrategias para alcanzar una ventaja competitiva en el largo plazo.

El presente análisis interno se llevó a cabo construyendo la cadena de valor, identificando los recursos, capacidades y competencias distintivas, y realizando un análisis financiero. A partir de estos elementos se obtuvo la matriz de evaluación de resultados internos.

A continuación se detallan cada uno de los componentes del análisis realizado para el almacén Detalles Inés.

#### **3.2.1. Cadena de Valor**

Las actividades que cualquier organización requiere desplegar para lograr que el producto / servicio llegue al mercado se clasifican en dos grupos: actividades primarias y actividades de soporte. Dentro de cada uno de estos bloques se agrupan las actividades específicas que permiten a la empresa generar valor a los clientes y garantizan su viabilidad. Esto corresponde al concepto de

Cadena de valor, desarrollado por Porter (2010). Las actividades se agrupan de la siguiente manera:

Actividades primarias:

- Logística interna. Ej: almacenamiento de materiales, recepción de datos, acceso de clientes.
- Operaciones. Ej: montaje, fabricación de componentes, operaciones de sucursal.
- Logística externa. Ej: procesamiento de pedidos, manejo de depósitos, preparación de informes.
- Marketing y ventas: Ej: fuerza de ventas, promociones, publicidad, presentación de propuestas.
- Servicios post ventas. Ej: instalación, soporte al cliente, resolución de quejas, reparaciones.

Actividades de soporte:

- Infraestructura de la empresa. Ej: financiación, planificación, relación con inversores.
- Gestión de recursos humanos. Ej: reclutamiento, capacitación, sistemas de remuneración e incentivos.
- Desarrollo de tecnología. Ej: diseño de productos, investigación de mercado.
- Compras. Ej: componentes, maquinarias, publicidad, servicios.

Dada la naturaleza del sector comercio, de todas las actividades incluidas en la cadena de valor, a continuación se detallan las que se consideran más importantes. Mediante dichas actividades es posible materializar una propuesta de valor para los clientes y generar márgenes que garanticen la sostenibilidad y el éxito de la empresa.

Actividades primarias:

- Acceso de clientes, almacenamiento de productos.
- Operación de los puntos de venta.
- Trámite de pedidos.
- Fuerza de ventas, promociones, publicidad, presentación de propuestas.
- Soporte al cliente, resolución de quejas.
- Financiación, planificación, relación con inversores.

Actividades de soporte:

- Reclutamiento, capacitación, sistemas de remuneración e incentivos.
- Investigación de mercado.
- Compras.

De todas estas actividades genéricas citadas anteriormente, en el almacén Detalles Inés se llevan a cabo las siguientes, las cuales se consideran esenciales para lograr entregar una propuesta de valor a los clientes.

- Ofertar productos a clientes

- Entregar productos a clientes
- Dar servicio posventa a sus clientes
- Recaudar cartera
- Compras a proveedores
- Administrar la nómina
- Gestionar las cuentas por pagar

Debido quizás al tamaño del negocio y a la manera empírica como se ha administrado a lo largo de los años, hay ciertas actividades que si bien son importantes para generar valor, no son llevadas a cabo de manera sistemática en Detalles Inés. Entre estas actividades se identifican las siguientes:

- **Planificación estratégica:** es fundamental para el éxito de cualquier organización en el largo plazo definir su visión y objetivos más importantes. Dado que en el almacén no hay prácticamente nada formal en este sentido, el presente trabajo aportará los elementos necesarios para definir el plan estratégico que oriente a sus propietarios en la adecuada gestión del negocio.
- **Gestión de inventarios:** la adecuada gestión de los inventarios es una herramienta fundamental para la gestión comercial e impacta los resultados financieros de cualquier empresa. Por esta razón, es prioritario para el almacén revisar cómo se está administrando este tema y hacer los ajustes pertinentes cuanto antes.

- **Búsqueda activa de clientes:** para hacer sostenible el negocio en el largo plazo es indispensable implementar mecanismos para gestionar los clientes de manera estratégica. Esta actividad no puede limitarse sólo a los clientes actuales, deben diseñarse tácticas para hacer de la búsqueda activa de clientes una tarea sistemática.
- **Seguimiento a indicadores de gestión:** para monitorear los resultados obtenidos por cualquier negocio es necesario tener indicadores que muestren en qué medida se están alcanzando las metas definidas, y a partir de allí, plantear las acciones a que haya lugar. Es muy importante para Detalles Inés plantear indicadores que permitan conocer periódicamente los resultados obtenidos por el almacén y sirvan a su propietaria en la toma de decisiones.
- **Investigación de mercado:** conocer el mercado objetivo es una herramienta valiosa para cualquier negocio ya que permite adecuar la propuesta de valor a las necesidades y preferencias de los clientes. Por tal motivo, tener acceso a información relacionada con el mercado en el cual el almacén presta sus servicios, le aportaría elementos para anticiparse y obtener ventajas frente a la competencia.
- **Evaluación de desempeño:** poder medir el desempeño de los colaboradores es una tarea que contribuye ampliamente al crecimiento

de las organizaciones, toda vez que permite hacer un seguimiento objetivo a la contribución de las personas con las metas de la empresa. Sería interesante poder plantear en Detalles Inés un modelo de evaluación para la fuerza de ventas y determinar cómo aporta cada colaborador al logro de las metas del almacén.

- Capacitación de la fuerza de ventas: un factor fundamental para el éxito de la labor comercial de cualquier negocio es su fuerza de ventas. Por tal razón, es importante mantener las competencias del grupo de trabajo dedicado a esta labor.
- Publicidad: una de las formas de contribuir al posicionamiento y recordación del negocio por parte de los clientes es mediante la publicidad, la cual puede aportar interesantes mejoras a los resultados comerciales. Es necesario revisar, como complemento a lo planteado anteriormente, la estrategia del almacén en torno a este tema.

### **3.2.2. Recursos, capacidades y competencias distintivas**

Para llevar a cabo esta parte del análisis interno se utilizó una herramienta que permite cuantificar las fortalezas y debilidades que posee la empresa objeto de estudio, partiendo de la identificación de los recursos y capacidades que en general posee cualquier organización con un modelo de negocio similar al del almacén Detalles Inés. Es importante mencionar que, dada la amplitud del portafolio ofertado actualmente en el almacén, no se tomó como referente una

sola compañía, se tuvieron en cuenta varias de las empresas competidoras, según el tipo de producto.

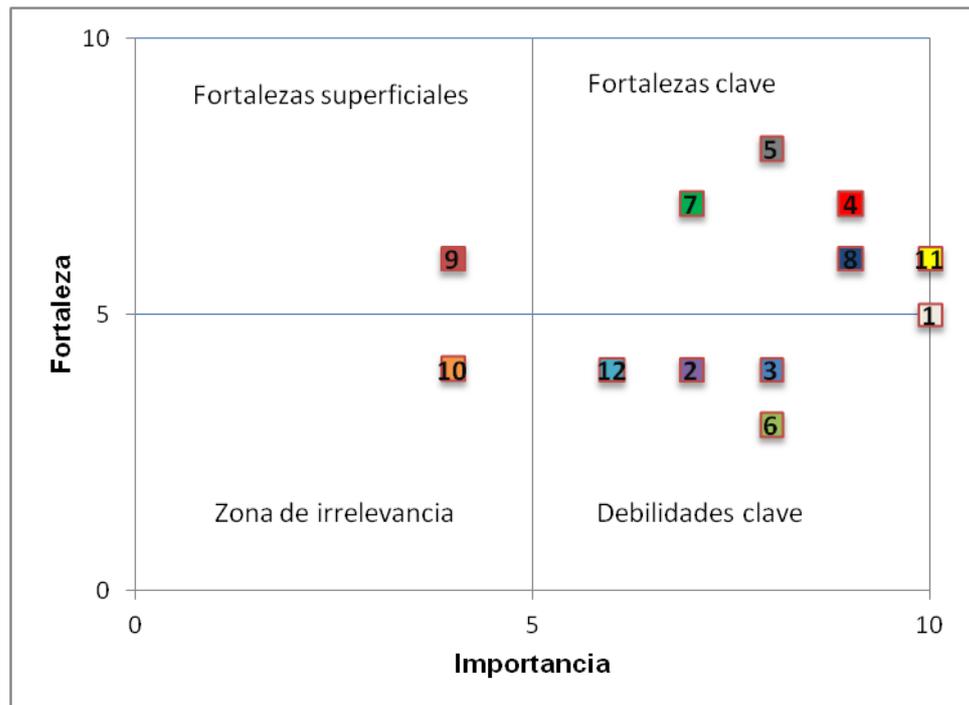
Adicionalmente, el análisis de la cadena de valor, descrito en el numeral previo, aportó elementos valiosos, a través de las actividades primarias y de soporte identificadas, para definir los recursos y capacidades de un negocio de este tipo y poder asignar las calificaciones correspondientes.

Una vez listados los recursos y capacidades, se evaluó qué tanta importancia (en una escala de 1 a 10), en términos de la ventaja competitiva, tiene cada uno. Posteriormente se evaluó la fortaleza relativa, es decir, qué tan fuerte o débil se tiene determinado recurso o capacidad frente a la competencia. La tabla 5 muestra el listado de recursos (r) y capacidades (c) y los valores asignados.

		Recursos - Capacidades	Importancia	Fortaleza
r	1	Financieros	10	5
r	2	Instalaciones punto de venta	7	4
r	3	Sistema de información	8	4
r	4	Equipo de ventas	9	7
r	5	Prestigio de marca	8	8
c	6	Búsqueda activa de clientes	8	3
c	7	Esquemas de financiación	7	7
c	8	Gestión comercial	9	6
c	9	Exhibición de los productos	4	6
c	10	Campañas publicitarias	4	4
c	11	Recaudo de cartera	10	6
c	12	Negociación con proveedores	6	4

Tabla 5. Recursos y Capacidades  
Fuente: Almacén Detalles Inés.

A continuación se presenta la gráfica 1. En dicha gráfica se ubican cada recurso y capacidad correspondiente según la importancia y fortaleza relativa, y se hace una clasificación, obteniendo según corresponda, fortalezas superficiales, fortalezas clave y debilidades clave.



Gráfica 1. Ubicación y Clasificación Recursos y Capacidades  
Fuente: Almacén Detalles Inés.

### 3.2.3. Análisis financiero

En conjunto con la propietaria del negocio y el contador se inició la realización de un análisis financiero, teniendo en cuenta los resultados al cierre de los años 2011, 2012 y 2013, tomando como base los resultados detallados en la tabla 6. Sin embargo, dado que hay información mezclada entre rubros personales y del almacén, ha sido necesario primero organizar esta información para poder consolidar este análisis durante la elaboración del plan estratégico.

	2011	2012	2013
Ventas	\$466.829.358	\$478.100.560	\$471.661.347
% variación ventas		2,41%	-1,34%
Inventario	\$119.748.950	\$135.484.600	\$148.376.000
Cartera	\$384.181.586	\$418.638.523	\$405.813.497
Recaudos	\$413.039.189	\$417.512.550	\$428.380.815
% variación recaudos		1,08%	2,60%
Proveedores	\$77.045.108	\$54.039.897	\$42.407.305

Tabla 6. Resultados financieros  
Fuente: Almacén Detalles Inés.

Revisados estos resultados financieros se identifican varias situaciones a tener en cuenta:

Las ventas han tenido un comportamiento prácticamente estático, incluso en el año 2013 decrecieron un 1,34%, situación que debe revisarse con detenimiento para identificar causales y poder plantear las acciones correspondientes desde el proceso comercial.

El nivel de inventario también ha aumentado al cierre de cada año analizado, lo cual se explica por la necesidad de contar con disponibilidad del portafolio de productos y obviamente por la desaceleración en el ritmo de las ventas.

Los recaudos de cartera, por el contrario, han tenido leves incrementos entre un año y otro, situación que se considera positiva, teniendo en cuenta la importancia del flujo de efectivo para garantizar la operación del almacén. Adicionalmente, el saldo de cartera al final del año 2013, es levemente inferior al año 2012, situación que se explica por el aumento de los recaudos y la contracción de las ventas durante el último año analizado.

El saldo de las cuentas por pagar a proveedores registra tendencia a la baja durante el cierre de los últimos tres años, lo cual es un hecho positivo ya que contribuye al control de los pasivos y mejora las posibilidades de utilización de los saldos de efectivo resultantes del aumento en los recaudos.

Al realizar el análisis financiero se detecta la necesidad de intervenir la gestión del almacén en este aspecto. Es esencial fortalecer el manejo de la información ya que no se hace de manera sistemática y organizada, lo que genera inconvenientes a la hora de querer conocer y analizar los resultados para poder tomar decisiones oportunas. Un adecuado manejo de la información financiera permitirá calcular con certeza la rentabilidad del almacén y orientará la gestión y las acciones a emprender.

Esta es una situación riesgosa a la que debe prestársele atención, aún más, considerando las cifras que se están administrando en el almacén, que no son para nada despreciables, tratándose de un negocio familiar.

Una vez evaluados cada uno de los componentes del análisis interno, se consolidaron todos los factores identificados, se clasificaron en fortalezas y debilidades, se realizó una ponderación en términos de importancia, para obtener de esta manera la matriz de evaluación de resultados internos EFI, que se muestra en la tabla 7. Las ponderaciones y calificaciones fueron fijadas por el autor, teniendo en cuenta la opinión de la propietaria y de algunos familiares cercanos a la operación del almacén, expresada en diversas entrevistas.

<b>Factores internos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Fortalezas</b>			
Gestión comercial estandarizada	0,06	7	0,42
Servicio posventa a sus clientes	0,02	6	0,12
Recaudo de cartera sistemático	0,07	6	0,42
Administración de la nómina organizada	0,03	8	0,24
Gestión permanente de las cuentas por pagar	0,03	8	0,24
Prestigio del negocio	0,06	8	0,48
Esquemas de financiación flexibles	0,06	7	0,42
Equipo de ventas estable y experimentado	0,06	5	0,3
Volumen de ventas	0,07	5	0,35
<b>Debilidades</b>			
Planificación estratégica inexistente	0,07	1	0,07
Gestión de inventarios deficiente	0,04	2	0,08
Búsqueda activa de clientes no sistemática	0,07	1	0,07
Seguimiento no sistemático a indicadores de gestión	0,06	3	0,18
No se hace investigación de mercado	0,02	4	0,08
Evaluación de desempeño no estandarizada	0,03	4	0,12
Capacitación insuficiente de la fuerza de ventas	0,02	4	0,08
Publicidad escasa	0,03	4	0,12
Sistema de información insuficiente	0,06	2	0,12
Instalaciones inadecuadas punto de venta	0,06	2	0,12
Negociación con proveedores desventajosa	0,04	4	0,16
Exhibición de los productos limitada	0,04	4	0,16
<b>Total</b>	1		4,19

Tabla 7. Matriz de evaluación de resultados internos EFI  
Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7 permite concluir que, dada la calificación obtenida, la posición del almacén Detalles Inés con respecto a los factores internos es relativamente favorable. Si bien hay debilidades importantes que deben ser intervenidas cuanto antes, las fortalezas con que cuenta el negocio sirven de soporte para

definir estrategias y plantear acciones de mejora que contribuyan a revertir esas debilidades y asegurar el éxito del negocio en el largo plazo.

### **3.3. Análisis competitivo**

Para realizar este análisis se tuvieron en cuenta las fortalezas que se consideran relevantes para generar valor a los clientes y para obtener una ventaja competitiva de acuerdo con el criterio del autor y las opiniones de la propietaria del almacén, materializadas en el análisis interno presentado anteriormente. Una vez listadas, se procedió a asignar a cada una un peso de importancia relativa, validando que la suma de las ponderaciones diera 1.

Posteriormente, tomando como referente Detalles Inés, se asignó un valor de importancia relativa con base en la percepción de la propietaria y de algunos familiares cercanos que han participado de alguna manera en las actividades del almacén, se multiplicó por la importancia asignada, para obtener la fortaleza ponderada. Luego se hizo el mismo procedimiento para dos competidores importantes para el negocio. Para hacer este comparativo se escogieron una cadena de perfumerías y un almacén de ropa de una de las marcas que se comercializan en el almacén. Los resultados de este ejercicio se presentan en la tabla 8.

Factor / Medición de la fortaleza	Importancia	Detalles Inés		La Riviera		Chevignon	
		FR	FP	FR	FP	FR	FP
Gestión comercial estandarizada	0,09	7	0,63	7	0,63	7	0,63
Planificación estratégica	0,11	1	0,11	6	0,66	5	0,55
Recaudo de cartera sistemático	0,1	6	0,6	6	0,6	6	0,6
Prestigio del negocio	0,09	8	0,72	8	0,72	7	0,63
Esquemas de financiación flexibles	0,08	7	0,56	2	0,16	2	0,16
Búsqueda activa de clientes	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24
Seguimiento a indicadores de gestión	0,09	3	0,27	7	0,63	6	0,54
Sistema de información	0,09	2	0,18	6	0,54	6	0,54
Instalaciones punto de venta	0,09	3	0,27	9	0,81	7	0,63
Equipo de ventas	0,09	5	0,45	5	0,45	5	0,45
Gestión de inventarios	0,05	2	0,1	6	0,3	4	0,2
<b>Suma de ponderaciones</b>	1						
<b>Clasificación de fortaleza general ponderada</b>			<b>4,01</b>		<b>5,74</b>		<b>5,17</b>

Tabla 8. Matriz de análisis competitivo  
Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. Matriz DOFA ampliada

Una vez efectuados los análisis del modelo de negocio, externo, interno y competitivo, se construyó la matriz DOFA ampliada, en la cual se consolidaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y a partir de allí, se plantearon diferentes estrategias y tácticas, como se muestra en la tabla 9. El uso de esta herramienta permite recopilar los aspectos más importantes obtenidos en los citados análisis, y de manera esquemática, generar los cruces entre ellos para el planteamiento de las estrategias correspondientes.

La elaboración de esta matriz se hizo en dos etapas, primero se incluyeron los factores en cada cuadrante y segundo, se validaron con la propietaria, dejando incluidas todas las oportunidades y amenazas identificadas previamente, y

conservando un amplio bloque de fortalezas y debilidades que a su juicio y el del autor, mejor reflejan la realidad del almacén.

La DOFA ampliada plantea cuatro cuadrantes, en los cuales se resumen las estrategias y tácticas según corresponda:

- Estrategias FO: orientadas a usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA: orientadas a usar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- Estrategias DO: buscan minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias DA: buscan minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

<b>Estrategias Tácticas Acciones</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Gestión comercial estandarizada	Planificación estratégica inexistente
	Servicio posventa a sus clientes	Gestión de inventarios deficiente
	Recaudo de cartera sistemático	Búsqueda activa de clientes no sistemática
	Administración de la nómina organizada	Seguimiento no sistemático a indicadores de gestión
	Gestión permanente de las cuentas por pagar	Publicidad escasa
	Prestigio del negocio	Sistema de información insuficiente
	Esquemas de financiación flexibles	Instalaciones inadecuadas punto de venta
	Equipo de ventas estable y experimentado	Exhibición de los productos limitada
<b>Oportunidades</b>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p>Afianzar la labor comercial aprovechando las condiciones del entorno.</p> <p>Diseñar esquema de mercadeo que permita ampliar el mercado del almacén.</p> <p>Promover los esquemas de financiación como fuente de diferenciación para ofrecer opciones a los clientes.</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p>Estandarizar la captación de nuevos clientes aprovechando el auge del sector.</p> <p>Implementar un sistema de información adaptado a las necesidades del almacén.</p> <p>Implementar el seguimiento sistemático a los indicadores de gestión del negocio.</p> <p>Evaluar la infraestructura del punto de venta y determinar necesidades de mejora.</p>
Sistemas de información de mayor alcance		
Nuevos formatos comerciales por el acceso a tecnologías de la información y la comunicación		
Necesidades de financiación de los clientes		
Comportamiento favorable de la economía		
Potencial de crecimiento por el auge general del sector		
<b>Amenazas</b>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p>Reforzar la adherencia a la propuesta de valor, destacando aspectos de diferenciación para los clientes.</p> <p>Estructurar una política de recaudo de cartera para garantizar los flujos de caja óptimos.</p> <p>Definir procedimiento de gestión de proveedores para optimizar plazos de pago y descuentos.</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p>Evaluar alternativas para abrir punto de venta en un centro comercial.</p> <p>Diseñar estrategia de mercadeo utilizando herramientas web.</p> <p>Implementar buenas prácticas en el manejo de inventarios para garantizar rotación y vigencia del portafolio ofertado.</p>
Condiciones laborales inestables		
Proveedores con tiendas especializadas		
Auge y crecimiento de los centros comerciales		
Llegada de grandes empresas al mercado		
Modificación de los patrones de compra		
Auge de nuevos métodos de compra (online)		

Tabla 9. Matriz DOFA ampliada  
Fuente: Elaboración propia.

## **4. Planteamiento Estratégico**

### **4.1. Misión**

En Detalles Inés ofrecemos a nuestros clientes trato preferente y acceso a un atractivo portafolio de productos y servicios de calidad para uso personal, soportados en el respeto, la confianza y la dedicación, con sostenibilidad en el largo plazo.

### **4.2. Visión**

En el año 2022 almacén Detalles Inés será una empresa rentable, en crecimiento y con solidez en su gestión, reconocida por su amplio portafolio de productos, servicios y el excelente trato a sus clientes.

### **4.3. Valores**

- Respeto
- Integridad
- Actitud de servicio
- Dedicación
- Esfuerzo

### **4.4. Objetivos Estratégicos**

Una vez efectuados los análisis descritos a lo largo del documento e identificado los factores competitivos más importantes para el almacén, en el proceso de formulación estratégica se han planteado por parte del autor los 6

objetivos detallados a continuación, los cuales se espera contribuyan enormemente para orientar la gestión del negocio.

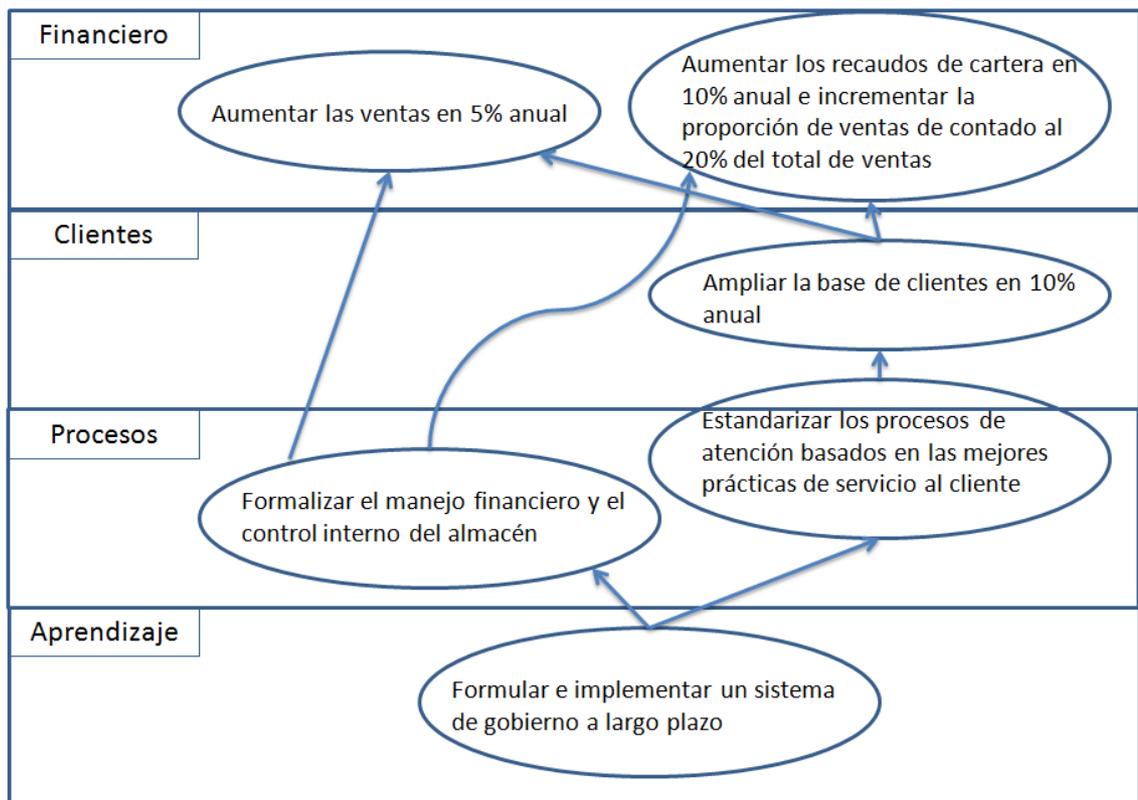
1. Aumentar las ventas en 5% anual.
2. Aumentar los recaudos de cartera en 10% anual e incrementar la proporción de ventas de contado al 20% del total de ventas.
3. Estandarizar los procesos de atención basados en las mejores prácticas de servicio al cliente.
4. Formular e implementar un sistema de gobierno a largo plazo.
5. Ampliar la base de clientes en 10% anual.
6. Formalizar el manejo financiero y el control interno del almacén.

Dado que se construyeron producto de un juicioso proceso de análisis integral del entorno del almacén, se consideran una muy buena propuesta para el logro de la misión y visión definidas.

#### **4.5. Mapa Estratégico BSC**

En la construcción del mapa estratégico del almacén se utilizó como referente la herramienta del Balanced Scorecard desarrollada por Kaplan & Norton (1992), a partir de la cual se definieron los objetivos estratégicos del negocio, los cuales se ubicaron en cada una de las perspectivas identificadas (aprendizaje, procesos, clientes, financiera) y se estableció una relación entre ellos, como se muestra en la gráfica 2.

Posteriormente, para cada uno de los objetivos definidos, se plantearon unas acciones que se consideran estratégicas en el logro del objetivo, se fijaron metas para los próximos 5 años y se identificaron una serie de iniciativas que van a facilitar las acciones propuestas. Estas acciones se detallan en los tableros de control, como se muestra en las tablas 10, 11, 12, 13, 14 y 15.



Gráfica 2. Mapa Estratégico BSC  
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6. Tableros de control

Objetivo 1. Aumentar las ventas en 5% anual								
Acciones Estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativa
		2015	2016	2017	2018	2019		
Monitorear continuamente el desempeño de las ventas	\$ ventas / mes	41,3M	43,4M	45,6M	47,9M	50,3M		Reportes semanales y mensuales de productos y \$
Implementar seguimiento periódico al comportamiento de compra de los clientes actuales	% incremento compras / cliente seleccionados	4%	6%	8%	10%	12%		Reportes con históricos de compra. Análisis tendencias de compra.
Promocionar sistemáticamente el portafolio de productos	# campañas comerciales	4	4	4	6	6		Llamadas a clientes. Modificar periódicamente el esquema de exhibición en el punto de venta.

Tabla 10. Tablero de control objetivo estratégico 1

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo 2. Aumentar los recaudos de cartera en 10% anual e incrementar la proporción de ventas de contado al 20% del total de ventas								
Acciones Estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativa
		2015	2016	2017	2018	2019		
Definir montos de recaudo específico a cada empleado	\$ cobrado / mes	39,3M	43,2M	47,5M	52,3M	57,5M		Asignación de sectores para hacer los cobros
Proponer planes de pago a usuarios al momento de la compra	% adherencia a los planes acordados	20%	30%	40%	50%	60%		Definición de valores según montos y plazos acordados
Definir esquema de descuentos a clientes por pagos de contado y ejecutar política	% incremento ventas contado	5%	5%	5%	5%	5%		Montos de descuento según tipo de productos

Tabla 11. Tablero de control objetivo estratégico 2

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo 3. Estandarizar los procesos de atención basados en las mejores prácticas de servicio al cliente								
Acciones Estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativa
		2015	2016	2017	2018	2019		
Documentar los procesos de atención	% procedimientos documentados	50%	50%					Procedimientos normalizados
Implementar entrenamiento a vendedoras	% de adherencia a procedimientos	30%	60%	90%	100%			Técnicas de ventas. Actitud de servicio.
Evaluar percepción de clientes en cuanto al servicio	% satisfacción de clientes	70%	80%	90%	95%	95%		Valoración cuantitativa. Valoración cualitativa. Encuestas de servicio.

Tabla 12. Tablero de control objetivo estratégico 3

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo 4. Formular e implementar un sistema de gobierno a largo plazo								
Acciones Estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativa
		2015	2016	2017	2018	2019		
Establecer Comité Asesor	# de sesiones / año	3	4	6	6	6		Reuniones periódicas para revisar comportamiento financiero del negocio. Sesiones de revisión de indicadores de ventas y recaudos.
Definir un plan de sucesión	Plan de sucesión implementado		100%					Estructura organizativa. Fortalecimiento equipo de trabajo.
Definir estructura organizacional	Funciones específicas definidas	100%						Asignación roles. Documentación funciones por cargo.

Tabla 13. Tablero de control objetivo estratégico 4  
Fuente: Elaboración propia.

Objetivo 5. Ampliar la base de clientes en 10% anual								
Acciones Estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativa
		2015	2016	2017	2018	2019		
Diseñar esquema de visitas para cada vendedor	# visitas / vendedor							Asignación de sectores a cada vendedor para efectuar visitas.
Definir incentivos por clientes nuevos	# bonos / vendedor							Esquema de bonos por nuevos clientes efectivos
Implementar BD	# clientes obtenidos							Listados de clientes actuales. Listado clientes prospecto.

Tabla 14. Tablero de control objetivo estratégico 5  
Fuente: Elaboración propia.

Objetivo 6. Formalizar el manejo financiero y el control interno del almacén								
Acciones Estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativa
		2015	2016	2017	2018	2019		
Estandarizar la generación de informes financieros clave	# informes generados / mes	6	12	12	12	12		Reportes de ventas. Reportes de recaudos. Listados de estado de cartera. Informe del estado de efectivo.
Separar las finanzas del almacén de las finanzas personales	% gastos personales cargados al almacén	70%	50%	30%	10%	0%		Control de gastos personales. Control de gastos del negocio.
Implementar sistema de información	Sistema de información implementado	100%						Software para gestión de inventarios. Software cartera. Software clientes

Tabla 15. Tablero de control objetivo estratégico 6  
Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta todos los aspectos analizados a lo largo de la elaboración del Plan Estratégico para el almacén Detalles Inés, se plantean a continuación las conclusiones y recomendaciones obtenidas para la gestión del negocio, la cual se espera sea fortalecida en gran medida con los aportes de este trabajo.

- Es muy importante para el sostenimiento y crecimiento del almacén en el largo plazo definir un sistema de gobierno, por medio del cual se puedan planear, ejecutar y hacer seguimiento a las decisiones estratégicas del negocio. Esta es una estrategia que debería implementarse cuanto antes, toda vez que facilitará la implementación de otras acciones que requiere el negocio.
- El afianzamiento de la labor comercial, la búsqueda de clientes y el establecimiento de un control interno formal son temas que deben trabajarse en procura de alcanzar los objetivos de desempeño planteados por el almacén.
- La organización del manejo financiero, separando los gastos personales de la propietaria de los gastos del almacén, es una labor que debería estandarizarse en el corto plazo, de tal manera que se puedan identificar realmente los resultados del negocio y gestionar sobre ellos.

- La elaboración del presente plan estratégico en el almacén es un gran aporte para la administración del mismo, toda vez que aporta los elementos clave mediante los cuales se orientará la gestión del negocio en los próximos años.
- A pesar de las debilidades y amenazas identificadas, que podrían afectar los resultados, se considera que hay potencial para que el almacén sea sostenible y se proyecte en el largo plazo como un negocio rentable. Para lograrlo deberá implementar cambios en ciertos aspectos de su administración y poner en práctica las estrategias definidas en este plan con la implementación de las acciones propuestas.
- Una vez se empiecen a implementar las estrategias planteadas en este plan estratégico, se recomienda estudiar la opción de abrir otros puntos de venta, no sólo considerando la ciudad de Manizales, sino otras ciudades de la región, aprovechando el auge de los centros comerciales y buscando incrementar el tamaño del negocio.
- Para garantizar la vigencia y pertinencia del portafolio ofertado, se recomienda evaluar periódicamente la gestión de proveedores, teniendo en cuenta no sólo factores comerciales y económicos, sino también renovación de marcas, tendencias sociales, lanzamiento de nuevos productos, etc. Igualmente, revisar la base de proveedores y tener

alternativas servirá para disminuir los riesgos derivados de la dependencia de algunos de ellos.

Dada la importancia que representa el almacén Detalles Inés en la vida de su propietaria, familiares y empleados, se espera que los aportes de este trabajo se conviertan en una poderosa herramienta para orientar la gestión del negocio, alcanzar los objetivos planteados y tener éxito en el largo plazo. El plan estratégico será una pieza clave para la administración del almacén y contribuirá enormemente en la consolidación de este bonito proyecto de vida llamado Detalles Inés.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alderete, M. & Gutiérrez, L. (2012). TIC y Productividad en las industrias de servicios en Colombia. *Lecturas de Economía*, 77 (julio-diciembre), pp. 163-188. Universidad de Antioquia.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF. Centro de Estudios Económicos. (2014). *Revista Coyuntura PYME* edición 44.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF. Centro de Estudios Económicos. (2014). *Revista Coyuntura PYME* edición 46.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF. Centro de Estudios Económicos. (2011). *Estudio de Riesgo en el Comercio 2011*.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF. Centro de Estudios Económicos. (2012). *Estudio de Riesgo en el Comercio 2012*.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF. Centro de Estudios Económicos. (2013). *Estudio de Riesgo en el Comercio 2013 – 2014*.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF. Centro de Estudios Económicos. (2013). *Guía Empresarial*.
- BPR Benchmark. (2013). *Reportes Sectoriales. Sector Minoristas Generales*.
- Contreras, A. & Gil, J. (2007). *Análisis exploratorio del sector retail en Chile y Colombia y sus estrategias defensivas*. Universidad de la Sabana.
- Emerging Markets Insight. (2013). *Retail Sector Colombia*. Julio.
- Euromonitor International. (2012). *10 Global Macro Trends for the Next Five Years*.

- Euromonitor International. (2012). 10 Global Consumer Trends for the Next Five Years – Strategy Briefing.
- Euromonitor International. (2014). Retailing in Colombia. Mayo
- Euromonitor International. (2014). Internet Retailing in Colombia. Mayo
- Euromonitor International. (2014). Jeans in Colombia. Julio
- Euromonitor International. (2014). Menswear in Colombia. Julio
- Euromonitor International. (2014). Womenswear in Colombia. Julio
- Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO. (2014). Bitácora Económica – enero.
- Gillespie, A. (2007). Foundations of Economics. Pestel Analysis of the Macro – environment. Oxford University Press.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. Harvard Business Review.
- Magretta, J. (2012). The Five Forces – Competing for profits. Harvard Business Review Press.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation. Modderman Drukwerk. Amsterdam, The Netherlands.
- Porter, M. (2010). Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Pirámide ediciones S.A.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.
- Silva, H. (2012). Panorama del negocio minorista en Colombia. Pensamiento & Gestión, 32, pp. 115-141, Universidad del Norte.
- Trujillo, M. & Caicedo, J. (2006). Estudio exploratorio de las perspectivas de la industria del retail en Colombia. Universidad de la Sabana.