

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA AUTOSERVICIO DOÑA IRMA**

**STEVEN MONTILLA PRADO**

**KELING WITTING RUÍZ**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**MAYO 2016**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA AUTOSERVICIO DOÑA IRMA**

**STEVEN MONTILLA PRADO**

**KELING WITTING RUÍZ**

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO DE  
ADMINISTRADORES DE EMPRESA**

**DIRECTOR:**

**EDGAR SARRIA CAMPO**

**PROFESOR HORA CÁTEDRA**

**DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**MAYO 2016**

## Tabla de Contenidos

RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
OBJETIVO GENERAL .....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
MARCO TEÓRICO .....	8
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	8
GRÁFICO 1: .....	9
1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	11
MODELO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	12
I. ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN .....	12
II. REVISIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO .....	12
III. REVISIÓN DEL AMBIENTE INTERNO .....	12
IV. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES .....	12
AMBIENTE EXTERNO .....	16
1. FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES .....	18
2. FUERZAS ECONÓMICAS .....	19
3. FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y AMBIENTALES .....	20
4. FUERZAS TECNOLÓGICAS .....	20
ANÁLISIS DE INDUSTRIA .....	22
ANÁLISIS DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	23
Gráfico 2: .....	23
1. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS .....	24
2. ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES .....	25
3. DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS .....	25
4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	26
5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES .....	26
ALGUNOS MODELOS DE PLANEACIÓN .....	27
MODELO DE WILLAN NEWMAN .....	27
MODELO DE TOM LAMBERT .....	28
MODELO DE CÓLON Y RODRÍGUEZ .....	29
MODELO DE SHKG .....	30
CUADRO 1: COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	31
NUEVAS TENDENCIAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	32
TRABAJO DE CAMPO .....	36
VISIÓN SUGERIDA .....	36
MISIÓN SUGERIDA .....	36
ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO (CANVAS) .....	36
DESCRIPCIÓN DEL MODELO CANVAS .....	37
ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO: MACROENTORNO Y DE INDUSTRIA .....	40
<b>Autoservicio Doña Irma pertenece al Sector terciario o de servicios</b> .....	42
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	43
ANÁLISIS FINANCIERO .....	50
Cuadro 2: Indicadores de Endeudamiento .....	51
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO .....	51
Cuadro 3: Indicadores de Rentabilidad .....	52
INDICADORES DE RENTABILIDAD .....	52
Cuadro 4: Indicadores de Liquidez .....	53

INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	53
MATRIZ DOFA .....	55
CARGOS Y FUNCIONES AUTOSERVICIO DOÑA IRMA .....	56
PARTES DE LA EMPRESA DOÑA IRMA .....	61
EXPECTATIVAS DE LOS DUEÑOS .....	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	64
LISTA DE REFERENCIAS .....	66
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES SUGERIDOS .....	65

El trabajo realizado de planeación estratégica sobre el autoservicio Doña Irma se realizó teniendo en cuenta 3 tipos de análisis. El primer análisis bajo la herramienta Canvas es el que me permite capturar el momento por el cual está pasando la empresa, por medio de esta herramienta nos podemos enterar si la empresa tiene una propuesta de valor que impacte positivamente a los clientes; además de otra serie de variables como alianzas clave, canales, actividades clave, estructura de costos, etc. El segundo análisis se elaboró con base en el macroentorno de la empresa, se realiza mediante la herramienta PESTAL, donde se analizan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a la empresa; al terminar este análisis se pueden obtener oportunidades y amenazas que la empresa puede enfrentar. En el tercer análisis se hace pensando en la industria bajo la herramienta Cinco Fuerzas de Porter donde los factores a tener en cuenta son: competidores, productos sustitutos, rivalidad, proveedores y clientes; este análisis arroja nuevas oportunidades y amenazas que podría encontrar la empresa basándonos en su industria específica. Al terminar este análisis determinamos las debilidades y fortalezas. Al tener las oportunidades y amenazas del análisis externo más las fortalezas y debilidades se lleva a cabo la matriz DOFA que permite hacer una combinación de estas variables, por ejemplo, mediante mis fortalezas aprovechar mis oportunidades, más otra serie de combinaciones que se analizan en la matriz DOFA ampliada. Por último, después de realizado el análisis se elaboran las sugerencias pertinentes a la organización.

**Palabras claves:**

Planeación estratégica, PESTAL, cinco fuerzas de Porter, Canvas.

## ABSTRACT

The work of strategic planning on the self-service Doña Irma was carried out taking into account 3 types of analysis. The first analysis under the CANVAS tool is that allows me to capture the moment by which going on the company, by means of this tool we can find out if the company has a value proposition that positively impacts customers; In addition to another set of variables as key alliances, channels, key activities and structure of costs, etc. The second analysis was prepared based on the macro of the company, carried out using the tool PESTAL, which analyzes political, economic, social, technological, environmental and legal factors that may affect the company. Opportunities and threats that the company may face can be obtained at the end of this analysis. In the third analysis is made thinking in the industry under the PORTER'S FIVE FORCES tool where the factors to consider are: competitors, substitute products, rivalry, suppliers and customers. This analysis yields new opportunities and threats that could find the company based on its industry specific. At the end of this analysis, we determine the strengths and weaknesses. Having the opportunities and threats of the external analysis more strengths and weaknesses the DOFA matrix that allows to make a combination of these variables, for example, using my strengths taking advantage of my opportunities, more a series of combinations that are analyzed in the augmented DOFA matrix takes place. Finally, after the analysis produced the suggestions relevant to the organization.

**Key words:** Strategic Planning, Pestal, Five Forces Porter, Canvas.

La empresa Autoservicio Doña Irma inicia operaciones en el año 2012 ubicada en el parque central del municipio de La Cumbre departamento de Valle del Cauca. La compañía nace bajo la identificación de una oportunidad de negocio debido a que en La Cumbre no se había implementado el modelo de negocio de autoservicio sino más bien se veía el modelo tradicional de tienda de barrio donde el dueño o empleados atienden y pasa todos los productos a los clientes.

Esta idea de negocio tuvo gran acogida por la población debido a la innovación presentada.

Autoservicio Doña Irma es una empresa que se dedica a la venta y comercialización de productos donde sus principales clientes son: comunidad ubicada en el municipio de La Cumbre y sus veredas aledañas como Pavas, La Ventura, Arboledas, Bitaco, etc.

La empresa inicia operaciones manualmente donde el cliente entra y escoge los productos y al final en la caja hay una facturación manual y su debido empaque. A inicios del año 2014 es necesario implementar un sistema contable para el control más exacto ingreso y egreso de dinero. Autoservicio Doña Irma cuenta con un grupo de personal muy unido y entregado a su trabajo, esto es debido a la buena gestión por parte del dueño y administrador donde la estrategia que ellos emplean es el liderazgo de ejemplo. Desde que la persona inicia en la empresa se sienta en un ambiente familiar y esto hace que la persona nueva sienta el apoyo por parte de sus pares o superiores.

Debido a la gran aceptación por parte de la comunidad y a que su implementación se realizó sin ningún tipo de planeación la empresa Doña Irma tuvo un crecimiento por encima de lo esperado. Este crecimiento llegó a un punto donde el mismo negocio pide

un proceso de planeación debido a que se estaba saliendo de control por parte de los<sup>7</sup> administradores y dueños.

De acuerdo a que en toda la literatura se recomienda realizar un proceso de planeación antes de llegar a la ejecución, se decide realizar en el año 2016 mediante este proyecto de grado el debido proceso de planeación estratégica con miras a un crecimiento mayor de la compañía.

### **OBJETIVO GENERAL**

Efectuar un proceso de planeación estratégica para el Autoservicio Doña Irma.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar análisis CANVAS del Autoservicio Doña Irma
- Efectuar análisis del macroentorno bajo la herramienta: PESTAL.
- Efectuar análisis de la industria bajo la herramienta: Cinco Fuerzas de Porter
- Obtener oportunidades y amenazas que afectan al Autoservicio Doña Irma
- Efectuar análisis interno bajo las herramientas: recursos y capacidades y razones financieras.
- Obtener fortalezas y debilidades del Autoservicio Doña Irma.
- Realizar matriz DOFA del Autoservicio Doña Irma
- Realizar matriz DOFA ampliada del Autoservicio Doña Irma.
- Sugerir recomendaciones para el mejoramiento de la compañía.

Debido a que la mira central de este trabajo estará puesta en la planeación estratégica de una microempresa, será necesario aclarar algunos conceptos que servirán como eje central sobre los que apoyaremos el trabajo. En primer lugar, entender el concepto de administración estratégica, debido a que la planeación estratégica es un componente esencial de esta. En segundo lugar, entender cada uno de los pasos que se requieren para hacer una planeación estratégica exitosa, los pasos son: establecimiento de la misión y visión, revisión del ambiente externo, revisión del ambiente interno y definición de estrategias. Por último, comprender qué es una microempresa y algunos aspectos de estas.

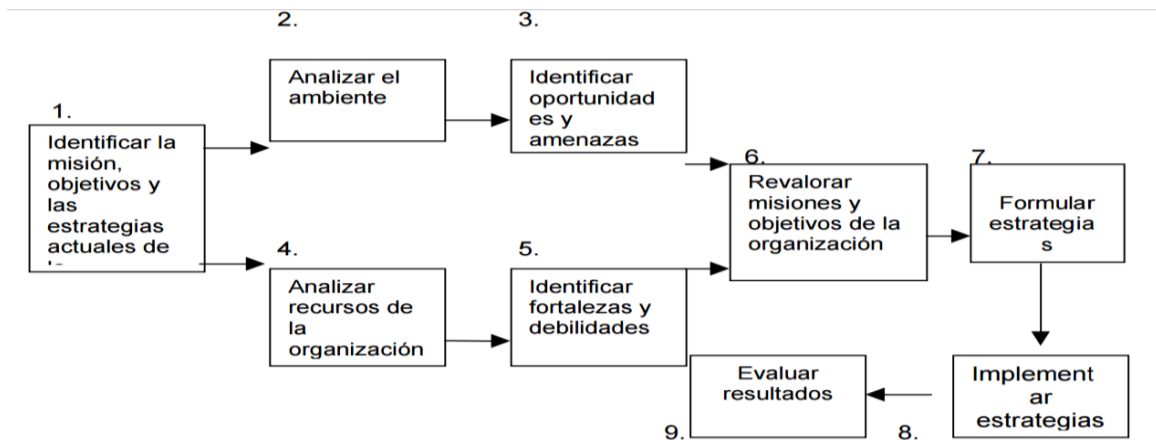
### **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de computarizados de información para el éxito de empresa.

La empresa debe tener conciencia de los cambios que se presenta dentro del entorno continuamente. Se deben establecer objetivos que pueden ser medibles y alcanzables, se proponen acciones para poder llevarlas a cabo y conociendo las necesidades de los recursos como los humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarse a cabo.

El proceso de administración que indica que la organización prepare planes<sup>9</sup> estratégicos y después se debe de actuar conforme a ellos. Toda empresa sin importar el tamaño que tenga, realiza administración estratégica esto es porque formula estrategias para las operaciones que realizará diariamente, cumpliendo así sus metas y objetivos. Cuando la empresa es pequeña es necesario que realice estrategias ya que estas le brindaran ayuda para obtener buenos resultados dentro de mercado.

**GRÁFICO 1:**



Fuente: Academia. Capítulo III Planeación Estratégica de las Empresas. [Gráfico 1]. Recuperado de [http://www.academia.edu/15174806/CAP%C3%8DTULO\\_III\\_PLANEACI%C3%93N\\_ESTRAT%C3%89GICA\\_EN\\_LAS\\_EMPRESAS](http://www.academia.edu/15174806/CAP%C3%8DTULO_III_PLANEACI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA_EN_LAS_EMPRESAS)

**Paso 1.** Se debe conocer con exactitud el tipo de negocio al cual nos estamos dedicando o al que nos vamos a dedicar. Ya que en muchas ocasiones por no tener bien definida nuestra misión se cometen errores que más adelante afectarán a la empresa.

**Paso 2.** Conocer lo que sucede en el ambiente externo es de suma importancia y esto<sup>10</sup> es porque así la empresa estará preparada para enfrentarse a las dificultades que se presenten. Evitando con esto que las operaciones de la empresa se vean afectadas.

**Paso 3.** Ya analizado el ambiente, se evalúan las oportunidades de las cuales la empresa puede explotar y se evalúan las amenazas a las que se va a enfrentar.

**Paso 4.** El administrador de la empresa debe analizar los recursos con los cuales cuenta la empresa. Conocer si la empresa tiene las herramientas necesarias para poder competir con las demás empresas del mercado. Es evaluar los recursos que posee la empresa.

**Paso 5.** Como resultado de la evaluación de los recursos se obtiene la competencia distintiva, que son las habilidades y recursos que determinan las armas con las cuales cuenta la empresa para la competitividad de la organización.

**Paso 6.** Conocido como Análisis integrado del proceso de administración estratégica (DOFA), evalúa la posición en la que la empresa puede laborar a base de sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas. En este paso es en el cual los directivos se encargan de evaluar su misión y objetivos, esto es por si es necesario modificarlos o continuar con los mismos.

**Paso 7.** Se desarrollan y evalúan las estrategias posibles para que la empresa aproveche los recursos existentes de la mejor manera y saber cómo aprovechar las oportunidades que se encuentran en el ambiente. En este paso es donde los directivos se encargan de establecer la ventaja competitiva de la empresa dentro de su mercado.

**Paso 8.** Se crea una cultura y estructura organizacional para la estrategia, realizar cambios dentro de las actividades comerciales, hacer presupuestos y sistemas de

información. La tarea de la planeación estratégica no termina con formularla sino en<sup>11</sup> implementar, conseguir que los gerentes y empleados lleven a cabo las estrategias formuladas. Si los gerentes no saben implementar correctamente la estrategia no servirá de nada que esta sea excelente para la organización.

**Paso 9.** Finalmente son evaluados los resultados obtenidos en la empresa, para conocer lo efectividad de las estrategias, reconocer el desempeño que dan como resultado y reconocer las fallas o debilidades de estas, para poder realizar las correcciones necesarias.

El proceso de administración estratégica consta de los 9 pasos antes mencionados en el cual se encuentra incluida la planeación estratégica, formada por los 7 primeros pasos. La planeación estratégica cuenta con una suma importancia dentro de la administración de las empresas, esto es porque proporciona resultados más eficientes.

## 1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación es donde se previene, se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativamente. Buscar la forma de anticiparse a los cambios o los sucesos futuros, enfrentarlos y catalizarlos para bien. La planeación estratégica es el principal apoyo de la dirección estratégica de una organización.

Cuando se crea una empresa, se debe tener claro qué tiempo se desea que labore la empresa. Esto es porque si se desea tenerla por un largo periodo de tiempo, se deben

analizar todas las situaciones por las que pueden llegar a atravesar la empresa y es<sup>12</sup> mejor entonces tener planeado el futuro de la empresa, según los objetivos.

La planeación estratégica se encarga de cubrir todas las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiarán a la organización como un todo y no solo cumpliendo los de un departamento en particular

## MODELO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### I. ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN

- A. Definición de la Misión.
- B. Definición de la Visión.
- C. Objetivos a largo plazo.

### II. REVISIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO

- A. Macro-ambiente (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales)
- B. Ambiente de la industria (Modelo de las cinco fuerzas de Porter).
- C. Evaluación de oportunidades y amenazas.

### III. REVISIÓN DEL AMBIENTE INTERNO

- A. Análisis de recursos y capacidades.
- B. Análisis financiero.
- C. Evaluación de fuerzas y debilidades.

### IV. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

**Misión:**

“Razón de ser del negocio” **Peter Drucker.** (Amador)

“Las organizaciones exitosas poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de satisfacción de las necesidades de sus propietarios y empleados. Buscan contribuir de manera única agregando una fuente distintiva de valor” (Picasso) **Peter Senge.**

La misión proporciona ayuda a todos los niveles de la organización: al Administrativo, Directivo y Operacional. A los Administrativos, le proporciona la forma de llevar a cabo los planes estructurados de una forma clara y precisa, utilizando los recursos con los que cuenta la empresa de forma eficaz; Directivo, saber utilizar las oportunidades que se presentan en el mercado para el desarrollo de la empresa, se tiene claro el camino a seguir evitando riesgos o terrenos desconocidos; Operativo, proporciona el papel principal en el desarrollo de las actividades de la organización.

**Visión:** Es la dirección que se le proporciona a la organización en un largo plazo, se va construyendo y mejorando conforme pase el tiempo y según la situación del mercado.

“Es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios” (Anónimo) **George Morrissey.**

“Es aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamiento específico sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad”. **Samuel Certo.** (Certo, 2001)

Para poder hacer una visión de la organización deben hacerse tres preguntas:

14

1. ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa?
2. ¿En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?
3. ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

**Objetivos.** Son la unión de la misión y visión de una forma específicas, son las metas a las cuales la empresa debe llegar. Estos objetivos deben de ser conocidos por todas las personas que laboran en la empresa para que así los tengan presente y sepan hacia dónde va la organización, son los resultados específicos que se esperan cumplir en el tiempo establecido.

Para que los objetivos cuenten con valor en el desarrollo de la empresa deben presentarse en forma específica, medible, alcanzable, realista y deben de tener un tiempo límite para llegar a ellos. Cuando se habla de específico es decir específicamente cuanto se quiere aumentar o reducir, por ejemplo.

### **Tipos de objetivos de una empresa:**

La empresa debe de establecer objetivos los cuales los gerentes o directivos buscarán alcanzarlos de una manera eficiente, por medio de estos se puede medir el desarrollo de la organización. Estos objetivos son de dos tipos los financieros y los estratégicos. Los

primeros son importantes porque si no se tienen bien estructurados la empresa llegaría<sup>15</sup> a tener problemas económicos, lo que provocaría una empresa sensible. Manejan principalmente el aumento de utilidades, contar con flujo de efectivo y la obtención de rendimiento sobre la inversión. Los objetivos estratégicos se encuentran relacionados con la competitividad de la empresa, analizar la situación en el mercado, aumentar la participación, mejorar a la competencia y buscando incrementar a sus clientes. El mejor medio para un posicionamiento mayor y duradero es la calidad en el producto o el servicio.

## **Ejemplos generales de los tipos de objetivos**

### **Objetivos Financieros**

- Crecimiento de ingresos más rápido.
- Crecimiento de beneficios más rápido.
- Dividendos más altos.
- Mayores márgenes de beneficio.
- Mayor rentabilidad en capital invertido.
- Mejor calificación en el mercado de bonos y créditos.
- Mayores flujos de efectivo.
- Un crecimiento precio de las acciones.
- Reconocimiento como una compañía selecta.
- Una estructura de ingresos más diversificada.
- Beneficios estables durante períodos de recesión.

- Mayor participación en el mercado.
- Una posición más alta y segura en la industria.
- Mayor calidad de los productos.
- Costo más bajo en relación con los competidores claves.
- Línea de productos más amplia y atractiva.
- Mejor reputación con los clientes.
- Servicio al cliente superior.
- Reconocimiento como líder en tecnología e innovación de productos.
- Mayor capacidad para competir en mercados internacionales.

### **AMBIENTE EXTERNO**

El propósito de una auditoria externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que deberían eludir. Como sugiere la palabra "finita", la auditoria externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales. (Fred, 2003)

Las fuerzas externas se pueden dividir en seis categorías generales:

1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
2. Fuerzas económicas.
3. Fuerzas sociales, culturales y ambientales.
4. Fuerzas tecnológicas.

Los cambios de las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios industriales, como de consumo. Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Las fuerzas externas afectan directamente tanto a proveedores como a distribuidores. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales. Algunas organizaciones sobreviven exclusivamente por su capacidad para reconocer y aprovechar las oportunidades externas.

La mayor parte de las organizaciones efectúan alguna forma de análisis del exterior como parte de proceso de planificación. Casi un 75% de los directores generales de las 500 compañías de Fortune informan que sus empresas realizan análisis del exterior y que derivan infinidad de beneficios por hacerlo. Otro 16% dice que no cuentan con análisis organizados del exterior, pero que probablemente deberían hacerlos. Sólo un 11% de ellos dice que sus empresas no realizan auditorías externas ni tienen intención de hacerlo.

El proceso para realizar una auditoria externa debe contar con la participación de la<sup>18</sup> mayor cantidad posible de gerentes y empleados. La participación en el proceso de la administración estratégica puede hacer que los miembros de la organización entiendan y se comprometan. Las personas aprecian contar con la oportunidad de contribuir con ideas y de poder entender mejor la industria, los competidores y los mercados de su empresa.

Una compañía para realizar una auditoria externa, debe reunir información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. Se puede solicitar a las personas que busquen información en diferentes fuentes, por ejemplo, revistas importantes, publicaciones especializadas y periódicos. Las bases de datos en línea son otra fuente para reunir información estratégica, al igual que las bibliotecas de corporaciones, las universitarias o las públicas. Una vez reunida la información, debe ser asimilada y evaluada. Se requiere una junta o una serie de juntas, con un máximo de veinte gerentes, a efecto de que identifiquen colectivamente las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa. Se puede hacer una lista de estos factores, por orden de prioridad, solicitando a todos los gerentes que clasifiquen los factores identificados desde (1), para la oportunidad/amenaza más importante, hasta el (20), para la oportunidad/amenaza menos importante.

#### 1. FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES.

Los gobiernos federales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subsidiados, empleadores y clientes de las organizaciones. Los factores

políticos y gubernamentales, por consiguiente, pueden representar oportunidades o<sup>19</sup> amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas en el caso de industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoria externa. Los cambios de las leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales y actividades de cabildeo pueden afectar muchísimo a las empresas. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas.

Hoy también, los estrategas dedican más tiempo a reunirse con funcionarios de gobierno, asisten a las audiencias importantes y a conferencias patrocinadas por el gobierno, pronuncian discursos públicos y se reúnen con grupos del gremio, asociaciones industriales y directores de oficinas de gobierno. Antes de entrar en operaciones internacionales o expandirse hacia ellas, los estrategas deben tener un buen conocimiento de los procesos políticos y la toma de decisiones en los países donde su empresa podría tener operaciones.

## 2. FUERZAS ECONÓMICAS.

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias, por ejemplo, si las tasas de interés suben, en tal caso los fondos que se necesitan para la expansión del capital resultan más caros o inasequibles. Asimismo, conforme suben las tasas de interés, el ingreso discrecional disminuye en la demanda de bienes discretivos cae. Conforme suben los precios de las acciones, el

atractivo de las acciones como fuente de capital para desarrollar mercados aumenta.<sup>20</sup>  
Asimismo, conforme el mercado sube, la riqueza de consumidores y empresas aumenta.

### 3. FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y AMBIENTALES.

Los cambios sociales y culturales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas lucrativas y no lucrativas, todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios dichas variables.

Las tendencias sociales y culturales están dando forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen las personas. Ahora hay mayor cantidad de hogares en con una sola persona o con personas no emparentadas, que hogares de matrimonios con hijos. Los datos del censo sugieren que las personas no piensan volver a los estilos de vida tradicionales.

Las tendencias más notables de los años incluyen a consumidores con más estudios, un aumento de influencia de las minorías, una mayor importancia para la conservación del ambiente y una mayor cantidad de mujeres en la población económicamente activa.

El envejecimiento de la población afecta la orientación estratégica de casi todas las organizaciones.

### 4. FUERZAS TECNOLÓGICAS.

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios, por ejemplo, la superconductividad, la ingeniería en computación, las computadoras "pensantes", la robótica, las fábricas automáticas, las drogas milagrosas, las comunicaciones

especiales, los productos especiales, los láseres, los clones, las redes de satélites, las<sup>21</sup> fibras ópticas, la biométrica y la transferencia de fondos electrónicos están teniendo muchas repercusiones en las organizaciones. Las nuevas máquinas y tecnologías de proceso con base en microprocesadores, por ejemplo, el diseño y la producción con ayuda de computadoras (CAD/CAM), el equipo y la tecnología de procesos (EPT) y la producción computarizada (CIM) están floreciendo.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta la formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos. Los cambios tecnológicos pueden disminuir o acabar con las barreras de los costos entre negocios, crear series más cortas de producción, crear escasez de capacidades técnicas y dar por resultado un cambio en los valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos pueden producir ventajas competitivas nuevas más potentes que las ventajas existentes. Hoy, ninguna compañía ni industria queda aislada de los avances tecnología de punta, detectar y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas clave puede representar la parte más importante de la auditoria externa de la administración estratégica.

Las organizaciones que tradicionalmente han limitado el gasto para tecnología a la cantidad que pueden financiar después de los requisitos de comercialización y finanzas deben cambiar de forma de pensar sin tardanza. El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y está acabando literalmente, con más y más negocios cada día. Un consenso

naciente sostiene que la administración de la tecnología es una de las<sup>22</sup> responsabilidades clave de los estrategas. Las empresas deben seguir estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas a efecto de conseguir ventajas competitivas sostenibles en los mercados.

Los temas tecnológicos serán fundamentales para casi todas las decisiones importantes que tomen los estrategas. Una estrategia tecnológica eficaz se fundamenta en un análisis a fondo de las oportunidades y amenazas de la tecnología y una evaluación de la importancia relativa de esos factores para la estrategia de la corporación entera.

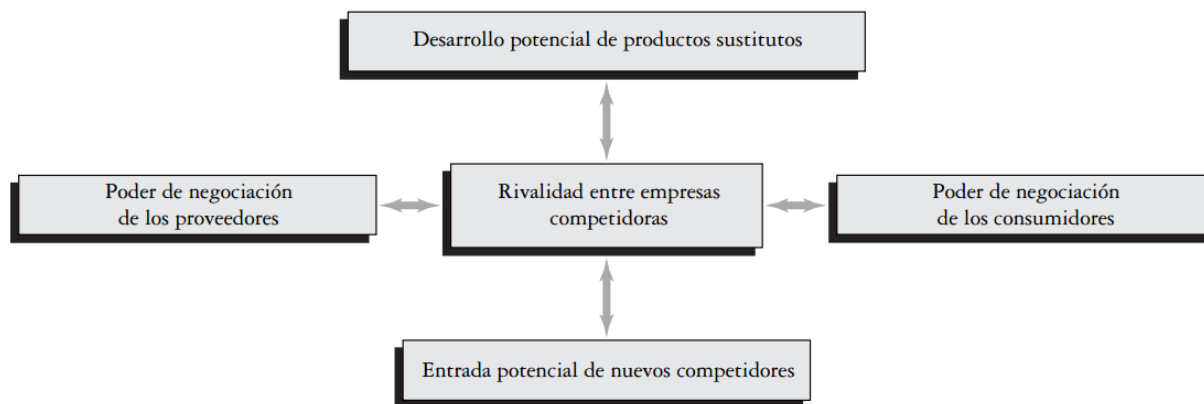
## **ANÁLISIS DE INDUSTRIA**

El análisis industrial consiste y tiene por objetivo, analizar con detalle el tamaño y las reglas de juego del mercado, los productos, las empresas con las que se deberá competir, las características de los clientes objetivo, los principales proveedores de insumos y las empresas que podrían estar interesadas en entrar en el negocio.

En algunos casos, la recopilación de la información puede ser muy difícil, ya que no existen fuentes de información específicas para ciertas industrias; sin embargo, es tarea del empresario, hacer todo lo necesario para conocer lo mejor posible la industria donde compite. Un detalle importante es la definición adecuada de la industria donde se está compitiendo, ya que, en función de esto, habrá que enfocar los esfuerzos de la investigación.

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

Gráfico 2:



Fuente: Monografias.com Rediseño Estratégico y Desarrollo Organizacional. Experiencias de un hotel en Varadero. [Gráfico 2]. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos82/redisenio-estrategico-desarrollo-organizacional/redisenio-estrategico-desarrollo-organizacional4.shtml#ixzz46l6ut49f>

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.

### 1. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS.

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva.

## 2. ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES.

25

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado. A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

## 3. DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS.

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes

se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los<sup>26</sup> avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

#### 4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos. Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

#### 5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la

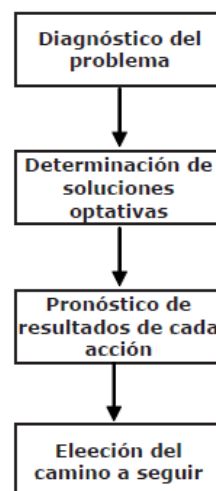
intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías<sup>27</sup> prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado.

### ALGUNOS MODELOS DE PLANEACIÓN

La planeación es una de las más importantes funciones de la gestión directiva en las organizaciones actuales. Asimismo, la planeación estratégica puede representar diferentes enfoques e implicaciones, dependiendo de los objetivos y las características de las organizaciones que la practican.

En este apartado se presentan algunos de los modelos que ilustran el proceso de planeación:

#### MODELO DE WILLAN NEWMAN

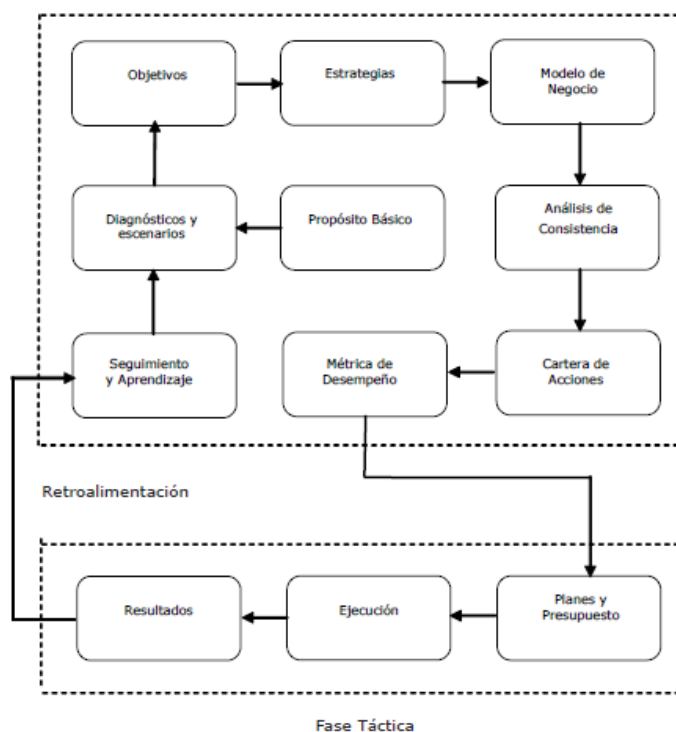


Fuente: Álvarez, 2002, p. 23.



Objetivos; Paso cinco: Generar Alternativas; Paso seis: Seleccionar Estrategias; Paso<sup>29</sup> siete: Convenir Tácticas; y Paso ocho: elaborar el Plan Táctico. El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente.

#### MODELO DE CÓLON Y RODRÍGUEZ

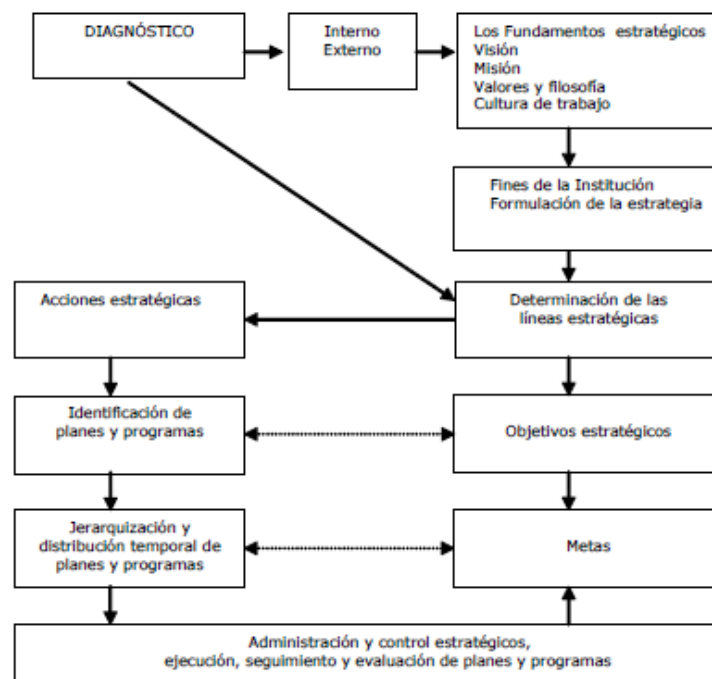


Fuente: Colón, Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez, Monografias.com

El esquema muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo

tipo de organización. El modelo de Colón y Rodríguez inicia con los objetivos del<sup>30</sup> proyecto estratégico, antes que, con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores. Lo que denominan como modelo del 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.

#### MODELO DE SHKG



Fuente: Kauffman González, S. H. 2003.

A continuación, se presenta el modelo de Sergio Kauffman González (2003), que es resultado del análisis de las propuestas teórico-metodológicas de diferentes autores. Al igual que Bateman y Snell, el Modelo SHKG divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes.

El punto de partida del proceso de planeación es el diagnóstico tanto interno como<sup>31</sup> externo. Del lado derecho, como resultado de éste, están situados 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 los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas, y la cultura de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los resultados esperados.

CUADRO 1: COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CUADRO COMPARATIVO MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
Modelo Willan Newman	Modelo de Tom Lambert	Modelo de Colón y Rodríguez	Modelo de SHKG
<p>El diagnostica el problema primero para después buscar la soluciones o soluciones que podría haber al problema. Luego determina la acción a cada solución encontrada para al final determinar la más apta para elegir.</p>	<p>Este no toma como inicio la definición del problema sino establecer la visión para después si mirar la situación en la que se está. Luego sigue acordar su Misión, desarrollar sus Objetivos, generar alternativas; seleccionar estrategias; convenir tácticas; ya elaborar el Plan Táctico. Se parece en algo al primero y el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar.</p>	<p>El modelo de Colón y Rodríguez inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores.</p>	<p>El Modelo SHKG divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes. El punto de partida del proceso de planeación es el diagnóstico tanto interno como externo. Del lado derecho, como resultado de éste, están situados 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 los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas, y la cultura de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los resultados esperados.</p>

Fuente: los autores.

## **NUEVAS TENDENCIAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Comunicación y Relaciones Públicas se planifican estratégicamente desde hace tiempo. Sin embargo, ningún modelo de planificación existente considera la vertiginosidad máxima a la que se ha llegado en los entornos contemporáneos. Lo que la teoría no considera, la práctica se ocupa de reelaborarlo. Calendarización y presupuesto se redefinen en nuevas tendencias de planificación estratégica de la comunicación corporativa, que incluyen software diseñado para ello.

### **La necesidad de cambio**

La planificación de la comunicación corporativa se teoriza de antaño, pero todas las teorías elaboradas desde el siglo pasado hasta la actualidad giran en torno a los mismos elementos; tres o cuatro etapas básicas, estructuradas con algunas diferencias, a las que cada autor ha dado una denominación distinta, aunque rondan sobre los mismos conceptos, y son muy similares entre sí.

Son numerosos los modelos de planificación que se han propuesto: John Marston y su modelo RACE –del inglés Research, Action, Communication, Evaluation–, con cuatro etapas: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación; Thierry Libaert, y su estructuración del plan de comunicación en tres etapas: estudio de la situación, objetivo estratégico y modalidades de acción; Joaquín Rodríguez Valencia, que considera una primera etapa de análisis estratégico, al que siguen las definiciones estratégicas y los planes de acción para llevar a cabo las estrategias; incluso Jordi Xifra y su más reciente

método IPEE, de Investigación, Planificación, Técnicas y Ejecución. Modelos válidos<sup>33</sup> y, a grandes rasgos, aplicables a las organizaciones contemporáneas, aunque necesitan de la redefinición de algunos de los elementos particulares incluidos en la ejecución de los planes.

Todos los teóricos coinciden en que el ejercicio profesional de las Relaciones públicas y de una buena gestión de la Comunicación requiere de un plan estratégico de acción. Sin embargo, lo desarrollado hasta el momento no considera que los tiempos cambiaron, y es necesario pensar en una nueva planeación que se adapte a un entorno cambiante y acelerado.

### **Recientes tendencias para la práctica**

Existen dos elementos considerados en la planificación estratégica que, a pesar de su carencia de teorización, en la práctica ya se aplican de modo distinto: la calendarización y el presupuesto.

Hoy la estrategia global consiste en desestructurar, flexibilizar, para adaptarse a toda posible turbulencia. Las nuevas tendencias apuntan a una simplificación de las herramientas. Los lapsos son cada vez más acotados, el entorno es vertiginoso, y los que gestionan la comunicación corporativa alegan no tener tiempo para planificaciones complejas. Entonces surge en la práctica una nueva planificación, que se ajusta tanto al estrés diario de los comunicadores como a la posibilidad de interpretación del plan por parte de los directivos de la empresa. La nueva planificación de la comunicación

corporativa redefine los procesos de calendarización y elaboración de presupuestos,<sup>34</sup> como herramientas básicas de todo plan.

### **Rediseño de herramientas**

Dentro de las herramientas de planificación, el Diagrama de Gantt, el PERT –Program Evaluation and Review Technique– y el CPM –Critical Path Method– son las más conocidas. Existen también algunas variantes del PERT, además del CPM, que toman la idea de Camino Crítico, como el PEP –Program Evaluation Procedure– o el Job Progress, algo menos difundidas que las anteriores.

De todas ellas, es el Diagrama de Gantt el único que sobrevive en la práctica.

El PERT, una diagramación basada en actividades y acontecimientos, establece un tiempo optimista (O), un tiempo pesimista (P), y un tiempo más probable (M), que mediante una fórmula llegan a determinar un Tiempo Esperado (Te). Luego se determina un Camino Crítico, que es el camino más duradero para la concreción del proyecto, y se calcula una holgura –slack– en los caminos no críticos que proporciona flexibilidad para concretarlos.

El CPM es una variante del PERT, que elimina una variable de tiempo, entonces establece un tiempo normal y un tiempo crash o intensivo –cuando no se escatiman recursos–. El CPM no sólo considera tiempos de planificación, sino también presupuesto, con lo que determinará el coste mínimo dentro del tiempo menor.

Si bien estos métodos pueden ser muy efectivos –dada la precisión matemática con la<sup>35</sup> que se elaboran–, implican un tiempo de confección que no todos los profesionales de la comunicación pueden o quieren dedicarles. Además, su interpretación es compleja para quienes desconocen el modo de diseñarlas, lo que acaba extendiendo aún más los tiempos en el intento por explicarlo.

### **La nueva calendarización**

Es a raíz de la necesidad de adaptación a los tiempos actuales que surge una calendarización simplificada, a través de programas informáticos que disminuyen el tiempo de diagramación de la planificación estratégica. Incluso el Diagrama de Gantt – aún utilizado– ofrece a través del Project 2010 de Microsoft la posibilidad de imprimir una versión simplificada para presentar a los directivos de la organización, una suerte de brief o breviarío del diagrama, en formato de línea o escala de tiempo. El PERT y el CPM casi obsoletos se reemplazan por algunas versiones de Calendar. El mismo software que otorga la posibilidad de reducir toda la diagramación a una escala de tiempo con las actividades más trascendentes, también transforma la planificación a un formato de Calendario, que permite simplificar la presentación de los objetivos y estrategias de comunicación y hacerla más comprensible. Asimismo, Google Calendar permite de manera sencilla desarrollar y compartir calendarios en línea, a través de una cuenta de correo electrónico.

VISIÓN SUGERIDA

Para el año 2021, La empresa Doña Irma será reconocida en el municipio de La Cumbre y veredas aledañas por su excelente atención al cliente, su competitividad de precios frente a grandes superficies, su diversificación de productos y por su impacto positivo en el municipio mediante la generación de empleos.

MISIÓN SUGERIDA

Doña Irma es una empresa dedicada a la comercialización de productos para satisfacer las necesidades en cuanto alimentación, cuidado personal y del hogar de los habitantes del Municipio de La Cumbre y sus veredas aledañas. Doña Irma busca comodidad y ahorro en tiempo y dinero para sus clientes.

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO (CANVAS)

Modelo de empresa CANVAS		Empresa • Facilitar el diario vivir mediante el ahorro de tiempo, costo y comodidad abastecimiento de productos a la comunidad.		
Entorno		Competencia		
Alianzas claves		Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Olimpica, Belalcazar, Globoventas, Tropicali, Piamonte, Nutresa, Alpina, Colanta, Fritolay, Bavaria, Cream Helado, Bucanero.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en el manejo de equipos.</li> <li>Capacitación en servicio al cliente.</li> <li>Celebración de fechas especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encontrar en un mismo lugar productos de primera necesidad.</li> <li>Sino tenemos el producto lo conseguimos en el menor tiempo posible.</li> <li>Amabilidad e inmediatez en la atención de los habitantes aledaños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación personal.</li> <li>Comunicación bidireccional tanto con el cliente externo e interno.</li> </ul>
Estructura de costos		Recursos claves	Financiación	Canales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Salarios.</li> <li>Publicidad.</li> <li>Servicios públicos.</li> <li>Transporte.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal.</li> <li>CRM (Customer Relationship Management).</li> <li>Infraestructura adecuada para la atención y venta de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directo</li> <li>Dar a conocer los productos por medio de perifoneo y volantes.</li> </ul>
				Segmento clientes
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitantes particulares de la vereda.</li> <li>Las tiendas del sector.</li> <li>Instituciones de educación básica y secundaria</li> </ul>
				Ingresos
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago en el mismo lugar de la compra.</li> </ul>

El concepto del Autoservicio Doña Irma es el siguiente:

“Facilitar el diario vivir mediante el ahorro de tiempo, costo y comodidad abasteciendo de productos a la comunidad de La Cumbre”.

### DESCRIPCIÓN DEL MODELO CANVAS

#### **¿Qué valor entregan al cliente?**

El valor que se entrega es una atención personalizada cuando se conoce algo del cliente. Si el cliente es nuevo se trata de entablar una conversación cordial para lograr una especie de lazo. Por otro lado, si es un cliente esporádico la atención inmediata es nuestra primera regla y así generar una primera buena impresión.

#### **¿Qué necesidad están satisfaciendo?**

Alimentación (canasta familiar)

Aseo (productos de higiene y limpieza)

Cuidado familiar (productos de aseo personal)

Recreación (heladería, licores, bebidas gaseosas)

Concentrados (alimentos para animales)

Además de estas necesidades básicas se está supliendo la necesidad de desplazamiento, es decir que dentro de este municipio se pueda encontrar todo lo que se encuentra en almacenes de cadena en ciudades grandes, por el mismo precio y variedad se encuentra en el Autoservicio.

**¿Para quién están creando valor?**

Se está creando valor para las personas habitantes del municipio de La Cumbre, sus veredas aledañas y turistas visitantes, teniendo una amable atención inmediata, y consiguiendo los productos que no tengamos de una manera rápida (Si no lo tenemos se lo conseguimos).

**¿Quién son los clientes más importantes?**

Los clientes que consideramos más importantes son aquellos que llevan muchos años comprando en la empresa Doña Irma, clientes fieles, ya sea que compren su mercado cada 8, 15 o 30 días. Por supuesto que consideramos que todo cliente es muy importante porque cada uno de ellos representa un ingreso para la compañía.

**¿Qué tipo de relación quieren establecer y mantener a sus clientes y que costoso es?**

Se establece una relación muy cercana, donde el cliente nos vea no solo como quienes proveemos unos productos, sino donde encuentren una persona con quien hablar y recibir recomendaciones.

**¿Por qué canales prefieren los clientes ser contactados?**

La mayoría de clientes son personas con un apego muy reducido a la tecnología, ellos prefieren ser contactados por promociones radiales, volantes o voz a voz.

El mejor canal que funciona es el cara a cara, también se usan avisos por la radio y perifoneo donde se mencionen promociones. También se tiene el servicio a domicilio.

### **¿Por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?**

La mayor propuesta de valor con la que se cuenta es con la atención al cliente, hay una asesoría constante y honesta durante toda la compra con una amabilidad intachable. Además de encontrar en un mismo punto todos los productos que ellos necesiten.

### **¿Cómo es el medio de pago?**

El medio de pago es inmediato en el punto de venta ya sea en efectivo o con tarjetas crédito o débito.

### **¿Qué actividades y recursos clave se requieren realizar para poder hacer la propuesta de valor?**

Las actividades que se realizan son las capacitaciones necesarias para el aprendizaje del manejo de los diferentes equipos del lugar, se realizaran bingos, rifas, celebraciones del día de los niños, el día de las madres. Además, se realizarían actividades en el mes de diciembre.

### **¿Quiénes son los socios clave?**

40

Uno de los socios clave es Wilter Daza, un trabajador que lleva con la compañía hace aproximadamente más de 15 años y tiene un conocimiento demasiado amplio del negocio.

El otro socio clave es Luis Eduardo Mejía quien aportó el capital para iniciar el Autoservicio Doña Irma.

### **¿Quiénes son los proveedores clave?**

Olímpica, Belalcazar, Globoventas, Tropicali, Piamonte, Nutresa, Alpina, Colanta, Fritolay, Bavaria, Cream Helado, Bucanero. Estos y muchos otros son claves porque cada uno nos surtiría de productos diferentes.

### **¿Cuáles son los recursos y actividades clave más costosas?**

Los recursos y actividades claves más costosas es mantener el capital humano.

## **ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO: MACROENTORNO Y DE INDUSTRIA**

El análisis del ambiente externo se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa, como la competencia extranjera, el TLC, la vulnerabilidad de la bolsa de valores, etc.

El análisis del ambiente externo tiene como objetivo encontrar una lista finita de<sup>41</sup> oportunidades que podrían beneficiar al Autoservicio Doña Irma y las amenazas que este debería evitar. Se busca identificar variables claves que ofrezcan respuestas factibles. Esto permite formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el efecto de las amenazas.

Este análisis externo está compuesto por:

- Análisis del macro entorno
- Análisis de la industria

### ANALISIS DEL MACRO ENTORNO

En una empresa siempre se deben tener en cuenta los elementos externos del entorno, ya que estos pueden afectar a la situación de la organización. El análisis del Macro-entorno analiza las fuerzas externas y no controlables por la empresa. Tiene como finalidad evaluar aquellos factores que influyen, o pueden llegar a influir, de manera indirecta en los resultados no solo de nuestra empresa/proyecto, sino del de todas las empresas del sector. (Fred, 2003)

Dentro de las múltiples herramientas que tenemos para analizar o tratar de identificar las oportunidades y amenazas que vamos a enfrentar con nuestra empresa, encontramos el análisis PESTAL.

Este análisis se basa en definir el macro entorno en que nuestra empresa se encuentra inmersa.

En este sector se incluyen todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, etc.

**PESTAL DE AUTOSERVICIO DOÑA IRMA**

**P-L: POLÍTICO-LEGAL:** Tiene que ver con toda el área de la empresa frente al gobierno colombiano. La situación que enfrenta en estos momentos, en donde hay un poco de crisis y más que todo en algunos pueblos o sitios aledaños a los departamentos, también el desempleo ha aumentado y también no tienen cerca sitios para comprar su mercado, acá es donde Autoservicios como “Doña Irma” ha tomado un papel muy importante en la creación de empleos y sobre todo en abastecer la población.

**E: ECONÓMICO:** en la economía colombiana en el 2016 han venido sufriendo algunas cosas entre esas como el índice Colcap de la Bolsa de Colombia perdió un 4,8 por ciento. Una acción emblemática, como la de Ecopetrol, cerró en 1.015 pesos, con lo que alcanzó su mínimo histórico. Por su parte, el dólar retomó su carrera alcista. La tasa de cambio muestra un aumento de 120 pesos hasta los 3.270 por dólar, un ascenso de casi el 4 por ciento en una semana, según la Revista el Tiempo. También quizás la que más inquieta a los expertos es el salto que dio la inflación, que superó de lejos los parámetros establecidos por el Banco de la República y alcanzó en el 2015 el 6,8 por ciento. Como bien se ha explicado, el salto en el valor de los alimentos debido a la sequía y el incremento en el costo de los bienes importados fueron las principales causas –pero no las únicas– del encarecimiento de la canasta familiar.

**S: SOCIAL:** La compra en el sector de la Cumbre se ve hecha por las amas de casa<sup>43</sup> y mujeres en su mayoría. El Autoservicio tiene extremo cuidado por mantener y aumentar la cantidad de clientes que llegan a sus sedes, teniendo en cuenta todo tipo de variables demográficas como edad, sexo, cultura, estrato, estilo de vida, etc. Y de esta manera poder brindar para todo tipo de consumidor un servicio de alta calidad y que encuentren los alimentos que necesitan cerca y poder abastecer a la comunidad de allí o cercana.

### **T: TECNOLÓGICO:**

El Autoservicio “Doña Irma” cuenta con tecnologías y nuevas posibilidades de negocio que salen a partir de ellas. Han implementado medidas tecnológicas nuevas en la empresa como optimización del espacio y para aumentar e invertir en tecnologías tienen en cuenta el dinamismo que es el grado de velocidad con que se producen cambios en un sistema. A mayor dinamismo hay mayor incertidumbre y aumenta lo impredecible del entorno. La complejidad que es la cantidad de factores difíciles de comprender. La diversidad que es la cantidad de dimensiones y variables que son relevantes.

### **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

Una herramienta importante para que el Autoservicio Doña Irma identifique las amenazas y oportunidades de la industria es el análisis de las cinco fuerzas de PORTER, en las que se mide la fuerza de los consumidores y proveedores al momento de influenciar en el precio, las barreras a la entrada para los competidores, los efectos que tiene en la compañía las acciones de los rivales, y para terminar como afectan los bienes sustitutos los bienes ofertados por la compañía; todos estos elementos juegan un papel principal

en el entorno de la empresa.

44

### **Entrada potencial de nuevos competidores.**

En cuanto a la fuerza de competidores Autoservicio Doña Irma si los tiene. El Parque Villanueva – parque central de La Cumbre - es un punto estratégico en el municipio para la ubicación de cualquier empresa.

Alrededor del Parque Villanueva se encuentran una gran variedad de negocios entre ellos 2 empresas que prestan el mismo servicio que el Autoservicio.

En el tema de competidores, aunque se piense que son muy pocas las barreras de entrada porque el tipo de negocio del Autoservicio Doña Irma es basado en comercialización de productos, el punto donde se puede analizar que es muy probable que se dé una fuerte barrera de entrada es en la obtención de la propiedad donde entraría el nuevo competidor debido a que la mayoría de propiedades alrededor del parque Villanueva son pequeños negocios de tradición, con sus clientes fieles, los dueños viven y comparten el negocio con sus familias. Debido a esto la barrera de entrada es media-alta primero porque es difícil obtener local donde montar empresa ya que los habitantes del rededor del parque Villanueva si están dispuestos a vender sus propiedades sería por precios altos ya que estos no están presionados ni desean venderlas; si las terminan vendiendo va a ser porque la oferta por parte del inversionista es muy significativa, lo cual es una mala decisión para el inversionista porque le sería más difícil recuperar su inversión. Otra barrera de entrada para un nuevo inversionista es el número de negocios con el mismo core ubicados en el parque Villanueva. Hay una alta probabilidad que sea poco atractivo para un nuevo inversionista la inversión en un océano rojo, ya que entraría

a competir con varios negocios que tienen trayectoria y cuentan con sus clientes.

45

### **Desarrollo potencial de productos sustitutos.**

En cuanto a sustitutos el Autoservicio Doña Irma si los tiene. En el negocio de la comercialización de productos existen muchos posibles sustitutos que van desde tiendas de barrio o tiendas de cuadra hasta las grandes superficies o cadenas de supermercados. Actualmente el Autoservicio Doña cuenta con dos sustitutos cercanos (negocios ubicados alrededor del parque Villanueva) y otro gran número de sustitutos (tiendas distribuidas en todo el municipio de la cumbre y sus corregimientos aledaños) que hacen que el segmento en el que se encuentra la empresa sea poco atractivo.

Debido al conocimiento en el sector los principales sustitutos fuertes son los dos negocios ubicados en el mismo parque Villanueva donde se encuentra ubicado la organización: La Bodeguita y Punto Rojo. La principal razón por la que estos dos negocios son fuertes sustitutos se debe a la cercanía que tiene con el Autoservicio y a que los precios de venta de sus productos son muy similares o similares en la gran mayoría de los productos.

Otro fuerte sustituto que tiene el Autoservicio Doña Irma es el Belalcazar, éste es una unidad de negocio ubicada en el Municipio de Yumbo aproximadamente a 30 minutos del Autoservicio Doña Irma en vehículo particular o de servicio público. A pesar de que se podría pensar que no sería un fuerte sustituto debido a la lejanía que hay entre los dos negocios, el Belalcazar es un sustituto fuerte por su gran musculo financiero para realizar compras a gran escala y obtener mayores descuentos que se ven reflejados en descuentos en precio de venta para sus clientes.

Otra de las razones por las que esta empresa es un fuerte sustituto se debe a que<sup>46</sup> tiene marca propia. El tener marca propia significa precios de venta al público más bajos, lo cual lo vuelve atractivo para los habitantes de La Cumbre y sus veredas aledañas.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

El tema de proveedores para el Autoservicio Doña Irma son las grandes Superficies como, por ejemplo: Olímpica, Súper Inter, Éxito y Makro; además de otras distribuidoras grandes de la Ciudad de Cali como: Tropicali, Globoventas, Unilever, etc.

Para nuestro caso el poder de negociación no lo tiene el Autoservicio porque ellos no pueden hacer que sus proveedores bajen sus precios debido al tamaño de sus empresas y al gran número de clientes que estas organizaciones tienen.

Debido a lo fuerte que son los proveedores en nuestra industria ellos imponen los precios y si dan crédito o no a sus clientes. Otro aspecto negativo en el tema de proveedores es que las grandes distribuidoras han decidido no vender los mismos productos, o por lo menos la gran mayoría de los productos que cada una de las distribuidoras venden son diferentes, cada una se ha dedicado a líneas específicas. Esta estrategia empleada por las distribuidoras afecta al Autoservicio Doña Irma porque los gerentes no pueden presionar a determinada distribuidora a que le baje los precios con la idea de que, si no los rebaja va a cambiar a otra distribuidora porque si el Autoservicio decide no comprarle mercancía a una de las grandes distribuidoras como por ejemplo Tropicali, el negocio se va a quedar sin un buen número de productos de algunas líneas.

Otro aspecto que no favorece al Autoservicio Doña Irma es que no todas las

distribuidoras de la ciudad de Cali y sus alrededores visitan el Municipio de La Cumbre,<sup>47</sup> solamente lo visitan las grandes distribuidoras, entonces en la mayoría de ocasiones la empresa se ve limitada a las distribuidoras que hacen las visitas tanto para tomar el pedido como para dejarlo. Una de las acciones que ha implementado la empresa es dirigirse desde La Cumbre a Cali a recoger mercancía en otras distribuidoras que no visitan el municipio, pero se ha visto que los precios son muy parecidos, entonces sale más económico pedir los productos a las distribuidoras que hacen la visita porque se hace un ahorro económico por todo lo que acarrea la contratación de un vehículo para que recoja los productos en Cali y los transporte hasta La cumbre.

En el tema de proveedores un aspecto que ha favorecido al Autoservicio es la constante pelea entre las grandes superficies y almacenes de cadena por obtener un pedazo más grande de la torta de mercado. Esta constante pelea se ve reflejada en la guerra de precios que hay entre ellas. Este aspecto es positivo porque el Autoservicio aprovecha estos grandes descuentos que ofrecen estas grandes superficies para comprar productos a un precio menor que el que una distribuidora podría ofrecer.

En conclusión, el poder de negociación lo tienen los proveedores ya que ellos son los que fijan sus precios y el Autoservicio Doña Irma es un cliente de los millones de clientes que ellos tienen.

### **Poder de negociación de los consumidores.**

En el tema de los clientes se deben analizar que la mayoría de productos que el Autoservicio comercializa son productos de la canasta familiar y productos de consumo masivo. Estos productos no son diferenciados y son de bajo costo. Al decir esto se hace

muy evidente que estos cuenten con numerosos sustitutos que son vendidos por los<sup>48</sup> competidores que tiene el Autoservicio. Debido a esta circunstancia se podría llegar a pensar que los consumidores tendrían la fuerza para hacer que el Autoservicio Doña Irma rebajara sus precios de venta porque de no hacerlo ellos se van con la competencia. En nuestro caso particular a pesar que existen muchos sustitutos y no son productos diferenciado, los competidores que tiene el Autoservicio Doña venden estos productos a un precio igual o muy parecido al que venden en el Autoservicio porque como se mencionó anteriormente los proveedores que visitan el Municipio son muy limitados entonces la mayoría de empresas con el mismo modelo de negocio compran sus mercancías a dichos proveedores. Nos atreveríamos a decir que es el Autoservicio Doña Irma quien impone indirectamente los precios de venta por lo menos en el municipio porque consideramos que es la empresa que vende sus productos a un precio bajo. La estrategia de poder vender productos a un precio bajo se logra debido a que la empresa Doña Irma tiene otras unidades de negocio además del Autoservicio; Cada una de las unidades de negocio de la empresa Doña Irma, incluyendo el Autoservicio realizan su pedido por aparte para después compilarlo y enviar un solo pedido de productos al proveedor, con esto se logra un mayor volumen en el producto y la obtención de algunos descuentos por hacer pedidos de un tamaño significativo, por lo menos significativo a comparación de las demás empresas del Municipio.

### **Rivalidad entre empresas competidoras.**

En este ámbito se analiza si la industria es o no atractiva. Efectuando un análisis de las 4 fuerzas mencionadas anteriormente: nuevos competidores, sustitutos, proveedores y clientes se concluye que esta es una industria que no es atractiva por las siguientes

razones: no hay una fuerte barrera de entrada para ingresar a esta industria por lo<sup>49</sup> tanto hay muchos competidores, son productos de consumo masivo y canasta familiar que los hace no diferenciados y el cliente puede cambiar muy fácilmente entre una empresa y otra. En conclusión, la empresa que desee entrar en este mercado tiene que entrar con un pensamiento de diferenciarse en costo ya que lo que se ha visto es que las empresas que compiten en esta industria lo hacen bajo una guerra de precios y es tanta la competencia que hay empresas que pierden en sus productos con el fin de sacar del camino a la competencia. Por lo tanto, en la mayoría de ocasiones sobreviven las empresas que tienen el musculo financiero para aguantar esta guerra de precios.

Después de realizar este análisis de las cinco fuerzas de Porter hemos llegado a identificar algunas oportunidades y amenazas que le pueden surgir al Autoservicio Doña Irma.

### **Oportunidades**

- Ubicación estratégica en el municipio de La cumbre que se puede explotar.
- No es una plaza atractiva para grandes superficies.
- Guerra de precios entre grandes superficies en Cali generan descuentos considerables para aprovechar.
- Ningún competidor actual tiene el musculo financiero o una muy fuerte relación con el proveedor para obtener descuentos extraordinarios.
- Autoservicio Doña Irma impone precios de venta de la mayoría de productos.

- Gran número de competidores.
- Bajas barreras de entrada.
- Productos estándar y no diferenciados.
- Poder de negociación lo tiene los proveedores.
- Proveedores no venden los mismos productos para no competir entre ellos.
- Solo las grandes distribuidoras visitan el Municipio.

## ANÁLISIS FINANCIERO

En este análisis financiero se revisó la información contable del Autoservicio Doña Irma, mediante la utilización de indicadores y razones financiera. Consideramos este análisis importante porque por medio de él se puede reflejar parte de la realidad económica y financiera de la empresa y es clave conocer la situación financiera, sea buena o mala, porque así se pueden dar soluciones o alternativas para enfrentar problemas actuales o futuros, o para pensar estrategias para aprovechar los aspectos positivos.

Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos. Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un buen análisis de

la empresa, los indicadores que utilizamos en este estudio se presentan en las<sup>51</sup> siguientes tablas:

Cuadro 2: Indicadores de Endeudamiento

### INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

<b>Indicadores de Endeudamiento</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>		<b>Resultado</b>
<b>Endeudamiento sobre Activos</b>	(Pasivos totales / Activos totales) * 100	(\$142.636.963 / \$376.222.796) * 100	37,91%
Podemos concluir que la participación de los acreedores es de un 37,91% del total de los activos lo cual se induce que no hay mucho riesgo para la empresa			
<b>Apalancamiento</b>	(Pasivos totales / Patrimonio)	(\$142.636.963 / \$233.585.833)	0,610640471
Podemos concluir que la empresa tiene una participación mayor por parte de los inversionista, por un 61,06%. Con esto se induce que la estructura de capital de la empresa esta distribuido aproximadamente 40% deuda y 60% capital			

Fuente: los autores.

## INDICADORES DE RENTABILIDAD

<b>Tabla No 2</b>			
<b>Indicadores Rentabilidad</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>		<b>Resultado</b>
<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$	$(\$66.000.000 / \$233.585.833) * 100$	28,26%
Esto nos indica que la rentabilidad sobre el patrimonio es de 28,26%, es decir, que los socios reciben una tasa de 28,26 sobre su inversión			
<b>Rentabilidad de los Activos</b>	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Activos Totales}) * 100$	$(\$78.400.000 / \$376.222.796) * 100$	20,84%
Este ratio es la rentabilidad que se obtiene sobre los activos, es decir, la capacidad que tiene la empresa para convertir en beneficios la inversión. Con este ratio del 20,84% podemos observar que la empresa convierte en beneficios toda su inversión en 5 años.			
<b>Margen Operacional de utilidad</b>	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas}) * 100$	$(\$78.400.000 / \$948.000.000) * 100$	8,270%
Esta es la rentabilidad que obtiene la empresa sobre las ventas sin contar los costos financieros y los impuestos. Es decir que el margen de operación de la empresa es de un 8,270% que consideramos bajo			

Fuente: los autores.

## INDICADORES DE LIQUIDEZ

Tabla No 3			
Indicadores de Liquidez			
Indicador	Formula		Resultado
<b>Razón Corriente</b>	(Activo Corriente / Pasivo corriente)	(\$126.222.796 / \$142.636.963)	0,884923468
Esta razón corriente de la compañía nos arroja resultado negativos en cuanto a liquidez porque este 0,88 nos quiere decir que por cada peso de deuda que tiene la empresa tiene 0,88 pesos para responder por dicha deuda.			
<b>Prueba Acida</b>	(Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente) * 100	(\$126.222.796 - \$46.222.796 / \$142.636.963)	0,5609
Este ratio esta muy relacionado a la razón corriente, pero nos indica que si la empresa tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones sin necesidad de liquidar sus inventario, la compañía por cada peso que deba tiene el 0,569 pesos para responder.			
<b>Capital de Trabajo</b>	(Activo Corriente - Pasivo Corriente) * 100	(\$126.222.796 - \$142.636.963)	(\$ 16.414.167,00)
Este valor quiere decir que la empresa no alcanza a cubrir todas sus obligaciones corrientes, antes necesitaría un valor superior a 16 millones de pesos para cubrir todas sus deudas a corto plazo. Esto se da porque la empresa solo tiene deudas a corto plazo.			

Fuente: los autores.

Después de realizar este análisis financiero hemos llegado a identificar algunas fortalezas y debilidades que tiene el Autoservicio Doña Irma.

### Fortalezas

- La empresa cuenta con un excelente servicio y atención al cliente.
- La empresa está enfocada en las necesidades del cliente.

- La empresa genera buenos rendimientos para los accionistas.
- Ambiente organizacional agradable.
- Precios de venta muy competitivos.
- Fidelidad de los clientes.
- Amplio portafolio de productos.

### **Debilidades**

- La empresa no realiza proyección de ventas.
- La empresa no realiza presupuesto.
- La empresa no saca indicadores que le permiten medir su avance.
- La empresa no tiene definida misión, visión y objetivos estratégicos.
- No están definidos los perfiles requeridos para cada uno de los cargos.
- La empresa no prevé la salida de capital humano.
- La empresa no realiza un proceso de selección formal.
- La empresa no realiza evaluaciones de rendimiento.
- La empresa no tiene liquidez financiera.
- La empresa tiene un margen operativo bajo.

## MATRIZ DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
· La empresa no realiza proyección de ventas.	· Ubicación estratégica en el municipio de La cumbre que se puede explotar.
· La empresa no realiza presupuesto.	· No es una plaza atractiva para grandes superficies.
La empresa no saca indicadores que le permiten medir su avance.	· Guerra de precios entre grandes superficies en Cali generan descuentos considerables para aprovechar.
· La empresa no tiene definida misión, visión y objetivos estratégicos.	· Ningún competidor actual tiene el musculo financiero o una muy fuerte relación con el proveedor para obtener descuentos extraordinarios.
· No están definidos los perfiles requeridos para cada uno de los cargos.	· Autoservicio Doña Irma impone precios de venta de la mayoría de productos.
· La empresa no prevé la salida de capital humano.	Expansión y diversidad del Autoservicio.
· La empresa no realiza un proceso de selección formal.	Captación de nuevos clientes
· La empresa no realiza evaluaciones de rendimiento.	Oportunidad de crecimiento fuera de la Cumbre
· La empresa no tiene liquidez financiera.	Fidelización de clientes con nuevas estrategias de mercado
· La empresa tiene un margen operativo bajo.	
Poca diversificación	
Estrategias agresivas con los proveedores	
Enfocado solo al mercado de la Cumbre	
FORTALEZAS	AMENAZAS
· La empresa cuenta con un excelente servicio y atención al cliente.	· Gran número de competidores.
· La empresa está enfocada en las necesidades del cliente.	· Bajas barreras de entrada.
· La empresa genera buenos rendimientos para los accionistas.	· Productos estándar y no diferenciados.
· Ambiente organizacional agradable.	· Poder de negociación lo tiene los proveedores.

· Precios de venta muy competitivos.	· Proveedores no venden los mismos productos para no competir entre ellos.
· Fidelidad de los clientes.	· Solo las grandes distribuidoras visitan el Municipio.
· Amplio portafolio de productos.	
Maneja precios bajos.	Competencia directa con otros Autoservicios o tiendas cerca
Cercanía y facilidad de llegada con los barrios y lugares cercanos	Horarios de atención menores que la competencia
Manejan marcas de buena calidad	No adecuada organización de los cargos en el Autoservicio
Buenas relaciones con los proveedores	
No necesita tanta publicidad para que los conozcan en el pueblo.	

Fuente: los autores.

## CARGOS Y FUNCIONES AUTOSERVICIO DOÑA IRMA

### **Socio inversionista Luis Eduardo Mejía**

Recibe 33.333% de la utilidad Neta

No tiene labores, participa solamente en decisiones de gran magnitud; no interfiere en las decisiones de funcionamiento de la empresa.

### **Francisco Alfonso Montilla Erazo**

Recibe el 33.333% de la utilidad Neta

Propietario

- Sirve como proveedor de Frutas y verduras del Autoservicio, el cual lo provee todos los miércoles de cada semana.

- Proveedor de otra serie de productos que consigue en promoción en las grandes cadenas como, por ejemplo: Éxito, Súper Inter, Olímpica, etc.
- Encargado de pagar a proveedores ya sea en efectivo, cheque o consignación.
- Encargado de supervisar el manejo de la cuenta corriente.
- Apoya las demás unidades de negocio cuando es necesario.

### **Wilter Alfredo Daza**

Recibe el 33.333% de la utilidad Neta por socio industrial

Administrador

- Es proveedor de aquellos productos que no tienen un distribuidor que cubra la ruta de La Cumbre (Valle).
- Es proveedor de aquellas promociones conseguidas en las grandes superficies.
- Supervisar todo el manejo administrativo y contable del negocio, mediante el conocimiento del sistema contable CGUNO.
- Encargado de relacionarse con el ingeniero que monto el sistema CGUNO para adquirir nuevos conocimientos y compartirlos con el grupo de trabajo cuando el mismo negocio va pidiendo nuevas funciones del sistema contable.
- Apoyar las demás unidades de negocio cuando es necesario.

### **Carlos Alberto Calderón**

Segundo supervisor y encargado de los productos del autoservicio exceptuando frutas, verduras y carne.

- Encargado de abrir el negocio a las 08: 00 cuando Francisco Montilla o Wilter Daza están ocupados en otras diligencias.
- Encargado del negocio 2 Domingos al mes cuando descansa Wilter Daza.
- Encargado de realizar pedidos a los proveedores.
- Encargado de recibir la mercancía Física el día que llega.
- Encargado de surtir las estanterías.
- Hacer lista de productos faltantes que llevan al autoservicio Francisco Montilla y Wilter Daza.
- Apoyar otras unidades de negocio del Autoservicio exceptuando la caja.

### **Marinel Perlaza**

#### Tesorerera

- Encargada de revisar los cuadros de caja.
- Encargada de ejecutar en el sistema contable todos los movimientos que se realizaron en físico y están registrados en los cuadernos.
- Encargada de registrar las cuentas por cobrar y por pagar en el sistema contable.
- Encargada de hacer abonos a proveedores o clientes en el sistema contable o cargar cuentas por cobrar.

### **Angie Toro**

Cajera Principal de 08:00 AM a 4:00 PM

- Atención en caja principal.
- Recibir el cliente
- Realizar entradas de mercancía al sistema contable.
- Al final de turno realizar cuadro a la caja, anotar los movimientos en el respectivo cuaderno, contar el dinero, empacarlos e introducirlos en el respectivo recipiente.
- Encargada de hacer pagos a proveedores cuando las facturas son pequeñas, hacer anotación respectiva y al final del turno registrarlo en el cuaderno.
- Hacer préstamos pequeños de las cajas a empleados, hacer anotación respectiva y al final del turno registrarlo en el cuaderno.

### **Alfonso Mera**

Encargado del Frutas y verduras y cajero secundario.

- Encargado de recibir frutas y verduras, anotar cuanto entra de mercancía.
- Realizar la entrada en sistema contable de frutas y verduras.
- Surtir y mantener el Fruver organizado y con buena presentación.
- Hacer de baja por daño o por consumo a las frutas y verduras.
- Cajero en Caja # 2.
- Apoyo en el aseo.

### **Isabela Damina**

Cajera Principal de 02:00 PM a 9:30 PM

- Atención en caja Principal durante su turno de trabajo.
- Marcación de productos en periodos cortos donde no hay flujo de clientes.
- Al final de turno realizar cuadro a la caja, anotar los movimientos en el respectivo cuaderno, contar el dinero, empacarlos e introducirlos en el respectivo recipiente.
- Encargada de hacer pagos a proveedores cuando las facturas son pequeñas, hacer anotación respectiva y al final del turno registrarlo en el cuaderno.
- Hacer préstamos pequeños de las cajas a empleados, hacer anotación respectiva y al final del turno registrarlo en el cuaderno.

### **Marcela Guevara**

Cajera principal fines de semana.

- Atención en caja principal los días sábados, domingos y festivos; días de mayor flujo de clientes.
- Surtir neveras de yogurt, cerveza y gaseosas cercanas a su caja.

### **Oliver Paz**

Encargado de la carnicería y surtir de productos la tienda

- Atender carnicería.
- Recibir mercancía y reportar en cuaderno cantidad y producto que recibió.
- Hacer lista de productos cuando están por acabarse para reabastecer.

- Apoyo como empacador en cajas en días que la carnicería no tiene mucho movimiento.
- Apoyar en aseo.

### **Joseph Hernández**

Apoyo fines de semana

- Apoyar en caja empacando.
- Guiar clientes hacia productos, estar pendiente si los clientes tienen alguna inquietud sobre precio de algún producto.
- Apoyar surtiendo estanterías.
- Apoyar en aseo.

### **PARTES DE LA EMPRESA DOÑA IRMA**

La empresa Doña Irma consta de:

1 Autoservicio ubicado en el Municipio de La Cumbre en el parque central.

1 Tienda mediana en el Municipio de La Cumbre ubicada estratégicamente en una de las entradas principales al Municipio.

1 Tienda pequeña en el Municipio de La Cumbre ubicada estratégicamente en la salida principal del Municipio vía La Cumbre – Cali.

1 Tienda pequeña en el corregimiento de Pavas- en carro particular Pavas se encuentra ubicado a 15 min de La Cumbre- ubicada estratégicamente en la vía principal del corregimiento.

En el Futuro la Empresa Doña Irma tiene pensado expandirse a otros municipios o corregimientos donde no entran las principales cadenas como: Olímpica, Súper Inter. Debido a que la competencia con estas grandes cadenas sería muy fuerte.

En primer lugar, la empresa quiere formalizar y estandarizar procesos del Autoservicio Doña Irma ubicado en el parque central de La Cumbre para así poder entregar al negocio a un administrador y poder hacer seguimientos más precisos de los resultados de dicho administrador.

En segundo lugar, la empresa Doña Irma tiene pensado formalizar y estandarizar sus otras unidades de negocio a excepción de la tienda ubicada en el corregimiento de Pavas debido a que esta unidad negocio tendría una reestructuración y pasaría de ser una tienda pequeña a un Autoservicio muy similar al mencionado anteriormente.

La unidad de negocio ubicada en el corregimiento de Pavas sería el Autoservicio Doña Irma # 2. La idea es formalizar, estandarizar y aprender de este proceso con el trabajo realizado en el Autoservicio Doña Irma # 1 ubicado en La Cumbre para con esto en el momento de la reestructuración de la tienda pequeña a pasar a ser un Autoservicio ya se tengan todos los conocimientos y experiencias de cómo formalizar y estandarizar procesos. El Autoservicio Doña Irma # 2 quiere abrir sus puertas como una unidad de negocio ya formalizada y estandarizada en todos sus procesos.

En tercer lugar, la empresa tiene pensado formalizar y estandarizar sus otras dos unidades de negocio ubicadas en la cumbre. Además de eso tiene pensado en expandir

un poco una de ellas que sería la tienda mediana ubicada en la entrada al municipio<sup>63</sup> de La Cumbre.

En cuarto lugar, cuando se tengan todas las unidades de negocio formalizadas y estandarizadas donde se pueda hacer entrega a unos administradores para que sigan con el desarrollo del negocio se tiene pensado analizar en que otros municipios, veredas o corregimientos puede ser puede ser factible y atractivo invertir para así montar nuestros siguientes Autoservicios.

Finalmente, cuando la empresa Doña Irma tenga presencia en algunos municipios y corregimientos significativos se tiene pensado pasar a un siguiente nivel y tratar de crear una distribuidora. Con la Distribuidora Doña Irma lo que se tiene es pensado en primer lugar es atender a todos los negocios que pertenecen a los corregimientos o municipios donde tiene presencia la empresa Doña Irma con sus autoservicios para después ver en que otros municipios podría incursionar tanto la distribuidora como los Autoservicios.

Toda empresa construye planes estratégicos para el logro de sus objetivos planteados, estos pueden ser a corto mediano y largo plazo, según la magnitud y amplitud de la empresa.

Desarrollar una planeación estratégica refuerza a la búsqueda de una o más ventajas competitivas en la organización y ayuda a la puesta en marcha de estrategias todo en función de la misión, visión, objetivos y el análisis del entorno.

También es importante desarrollar una planeación ya que ayuda a mejorar su competitividad así como la innovación de manera continua y proporciona a los directivos y empleados una visión de lo que puede lograr en un futuro para la empresa. En el Pestal

Mirar estos tres análisis: Canvas, Pestal y las Cinco Fuerzas de Porter son herramientas que ayudan a entender cómo se encuentra la empresa, en el caso del Canvas permite capturar el momento por el cual está pasando la empresa, por medio de esta herramienta nos podemos enterar si la empresa tiene una propuesta de valor que impacte positivamente a los clientes. Se analizan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a la empresa; al terminar este análisis se pueden obtener oportunidades y amenazas que la empresa puede enfrentar. Por último esta las Cinco Fuerzas de Porter donde los factores a tener en cuenta son: competidores, productos sustitutos, rivalidad, proveedores y clientes; este análisis arroja nuevas oportunidades y amenazas que podría encontrar la empresa basándonos en su industria específica.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES SUGERIDOS

**Objetivos Estratégicos**

- Generar Misión, Visión y Objetivos estratégicos.
- Realizar manual de cargos y funciones.
- Presentar informes trimestrales de a los accionistas.
- Diseñar proceso de selección de personal.

**Objetivos Financieros**

- Reducir los pasivos corrientes en 15% para mejorar liquidez.
- Aumentar ventas en 10% para aumentar margen operacional.
- Mejorar relación con proveedores para obtener mayores descuentos.
- Crear Balance General y Estado de Resultados.

STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 1992

JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Addison-Wesley.

Eduardo, Amorós, (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas.

Abaco, Net, Groups, S.AS. Sección Pymes [en línea]. Documento electrónico de Internet. 2011 [fecha de consulta: 04 noviembre 2015]. Disponible en <<http://businesscol.com/empresarial/pymes/#clasificacion>>.

Amador, F. (s.f.). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

Anónimo. (s.f.). *Emprendaria*. Obtenido de [http://www.emprendaria.com/nota.php?id\\_not=377](http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=377)

Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Colombia: Pearson Educación .

Guerra, C. (s.f.). *Academia*. Obtenido de [http://www.academia.edu/15174806/CAP%C3%8DTULO\\_III\\_PLANEACI%C3%93N\\_ESTRAT%C3%89GICA\\_EN\\_LAS\\_EMPRESAS](http://www.academia.edu/15174806/CAP%C3%8DTULO_III_PLANEACI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA_EN_LAS_EMPRESAS)

Picasso, A. O. (s.f.). *monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos27/quinta-disciplina/quinta-disciplina.shtml>