



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS PROPIAS Y/O FAMILIARES**

**AUTORES**

**JULIÁN ARANGO CHALARCA**

**ANDRÉS MAURICIO SOLARTE CALDERÓN**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**EDGAR SARRIA CAMPO**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

**ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ADMINISTRAACION DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2018**

## Tabla de Contenido

<b>1. Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Resumen</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Summary</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Palabras clave</b> .....	<b>4</b>
<b>5. Key Words</b> .....	<b>4</b>
<b>6. Objetivos</b> .....	<b>5</b>
<b>6.1 Objetivo General:</b> .....	<b>5</b>
<b>6.2 Objetivos Específicos:</b> .....	<b>5</b>
<b>7 ¿Qué es el marco teórico de la planeación estratégica?</b> .....	<b>6</b>
<b>8 ¿Qué es la planeación estratégica?</b> .....	<b>6</b>
<b>8.1 Proceso de planeación estratégica</b> .....	<b>7</b>
<b>9. MISIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>9.1 Propuesta de misión para la empresa Distrimascotas del Valle limitada</b> .....	<b>9</b>
<b>10. VISION</b> .....	<b>10</b>
<b>10.1 Propuesta de visión para la empresa Distrimascotas del Valle limitada</b> .....	<b>11</b>
<b>11. Ventaja Competitiva</b> .....	<b>11</b>
<b>11.1 Como explotar la ventaja competitiva</b> .....	<b>11</b>
<b>12. Evolución de la planeación estratégica</b> .....	<b>12</b>
<b>12.1 Evolución de la planeación estratégica en Pets &amp; Pets</b> .....	<b>14</b>
<b>13. Modelos de planeación estratégica</b> .....	<b>17</b>
<b>13.1 Modelo de William Newman:</b> .....	<b>17</b>
<b>13.2 Modelo de Frank Banghart:</b> .....	<b>18</b>
<b>13.3 Modelo de Tom Lambert</b> .....	<b>19</b>
<b>13.4 Modelo de colón y rodríguez</b> .....	<b>20</b>
<b>13.5 Modelo de Bateman y Snell</b> .....	<b>21</b>
<b>13.6 Modelo SHKG</b> .....	<b>22</b>
<b>13.7 Modelo de Stanton, Etzel y Walter</b> .....	<b>23</b>
<b>13.8 Modelo de Ralph Mroz</b> .....	<b>24</b>
<b>13.9 Modelo de planeación mercadológica</b> .....	<b>25</b>
<b>14. Cuadro Comparativo</b> .....	<b>26</b>
<b>15. Objetivos estratégicos</b> .....	<b>27</b>

<b>16. Conclusiones .....</b>	<b>27</b>
<b>17. Bibliografía .....</b>	<b>28</b>

**Tabla de ilustraciones**

Ilustración 1 .....	18
Ilustración 2 .....	18
Ilustración 3 .....	19
Ilustración 4 .....	20
Ilustración 5 .....	21
Ilustración 6 .....	22
Ilustración 7 .....	23
Ilustración 8 .....	24
Ilustración 9 .....	25
Ilustración 10 .....	26
Ilustración 11 .....	27

## **1. Introducción**

La planeación estratégica es un proceso organizacional en el cual se establecen metodologías de trabajo bajo esquemas de planeación, se ejecutan y se estudian los resultados respecto a los objetivos fijados. En este caso revisaremos el proceso de planeación estratégica para la empresa Distrimascotas del Valle limitada y como esta puede mejorar su rendimiento.

## **2. Resumen**

En el siguiente documento se dará a conocer la aplicación del concepto de planeación estratégica en la empresa Distrimascotas del Valle, Ltda. La planeación estratégica es un proceso que involucra la fijación de unos objetivos o alcances de acuerdo a situaciones o problemáticas que las organizaciones presentan. Los objetivos determinan los modelos de planeación estratégica a usar, que puede ser basados en diferentes autores teóricos o adaptados de diferentes modelos para la creación de un modelo propio de planeación estratégica que se ajuste a la organización para que, esta pueda desempeñar procesos y ser direccionada bajo el esquema de planeación estratégica más idóneo para el funcionamiento de las diferentes áreas empresariales. Se trabajará con la proyección de una visión y la metodología de una misión para alcanzar los objetivos propuestos y seguir los valores de la empresa que deben estar sincronizados con el plan estratégico que se establezca. Adicionalmente, se observarán algunos modelos de planeación, se analizarán las ventajas competitivas y se trabajará sobre un marco teórico que contextualice y oriente la investigación.

### **3. Summary**

In the following document the application of the concept of strategic planning in the company DISTRIMASCOTAS DEL VALLE, LTDA will be announced. Strategic planning is a process that involves the setting of some objectives or scope according to situations or problems that organizations present. The objectives determine the strategic planning models to be used, which can be based on different theoretical authors or adapted from different models for the creation of an own model of strategic planning that fits the organization so that it can carry out processes and be addressed under the most suitable strategic planning scheme for the operation of the different business areas. It will work with the projection of a vision and the methodology of a mission to achieve the proposed objectives and follow the values of the company that must be synchronized with the strategic plan that is established. Additionally, some planning models will be observed, the competitive advantages will be analyzed and a theoretical framework will be worked on that contextualizes and guides the investigation.

### **4. Palabras clave**

- Análisis estratégico
- Modelo de planeación estratégica
- Evaluación estratégica

### **5. Key Words**

- Strategic analysis
- Strategic planning model
- Strategic evaluation

## **6. Objetivos**

### **6.1 Objetivo General:**

El objetivo general de este proyecto es desarrollar un plan estratégico para la empresa DISTRIMASCOTAS DEL VALLE LIMITADA, el cual permita alcanzar un funcionamiento basado en diferentes modelos de planeación estratégica y adaptándolos a las necesidades de la empresa. Por lo cual se formará una estructura de planeación estratégica con el propósito de que la operación sea eficiente y de esta forma se maximicen los beneficios en las diferentes áreas.

### **6.2 Objetivos Específicos:**

- Marco teórico de lo que es el proceso de planeación estratégica.
- Ejecutar un plan estratégico que inyecte dinamismo e innovación en el área de mercadeo de la empresa para aumentar el número de clientes en un 20% en el semestre 2 del 2018 con respecto al mismo periodo del año pasado.
- Desarrollar un plan de trabajo con tareas específicas por departamentos para delegar responsabilidades entre los trabajadores y medir sus resultados hasta el final del semestre.
- Evaluar las estadísticas financieras y obtener una reducción en los gastos en el mes de noviembre del 5% con respecto al mes anterior.
- Estructurar un modelo de planeación estratégica usando la ventaja competitiva que permita reconocer a la marca Pets & Pets como una de las más buscadas a nivel local, para finales del segundo semestre del 2018.

- Creación de un plan comercial integral enfocado en las redes sociales y en la creación de una plataforma e-commerce, generando 5 ventas en este canal antes de empezar el mes de noviembre.

## **7 ¿Qué es el marco teórico de la planeación estratégica?**

El marco teórico es un conjunto de conceptos, ideas y elementos que abarcan un tema sobre el cual se está trabajando. En los procesos investigativos debe haber una guía que dirija la investigación en un orden de procedimientos, para esto sirve el marco teórico, encamina la investigación e involucra los elementos alrededor de esta para que se tenga un contexto y un direccionamiento de la investigación. Ahora bien conociendo el marco teórico y lo que es la planeación estratégica se evidencia que el marco teórico de la planeación estratégica involucra la definición misma de la planeación estratégica acompañada de conceptos como misión y visión de empresa. Se establecen unos objetivos y pasos a seguir los cuales contemplan acciones y planes para la empresa, se muestran tipos de planes estratégicos con caracterización y definiciones, posteriormente se observan limitantes y un análisis general y si es necesario relacionarlo con una empresa se integra la información del marco teórico con la empresa que se analiza. (García), (-)

## **8 ¿Qué es la planeación estratégica?**

La planeación estratégica es un sistema de gerencia en el cual se elabora y se construye un modelo para el análisis de situaciones y problemáticas al interior de una organización. Este sistema identifica proyecciones, objetivos y metas. La planeación estratégica contempla todo el espectro empresarial ya que en el momento de evaluar las situaciones y elaborar un plan de

estrategia, se debe tener en cuenta las diferentes variables que influyen sobre el rendimiento de la organización.

La planeación estratégica debe estar orientada en el mismo sentido en que vayan los valores de la organización, la misión y la visión que se tenga para que no entre en conflicto a la hora en que se desarrolle. La planeación estratégica tiene diferentes enfoques, cuando un gerente ejecuta un plan estratégico, debe evaluar como lo va a diseñar de acuerdo a los objetivos fijados. Se debe trabajar la temporalidad en un corto, mediano o largo plazo, pero eso va a depender de la complejidad y de los elementos necesarios para alcanzar la meta. Adicional a la temporalidad que requiera el plan estratégico se deben fijar unos presupuestos y recursos necesarios ya sea de capital humano, capital financiero o capital en activos físicos, para el alcance de lo propuesto.

La planeación estratégica requiere de un diseño, una dirección, control y análisis de resultados, adicional a la estructuración de la planeación estratégica con un enfoque interno, este concepto también requiere del análisis de variables externas a la organización para que el plan estratégico que se lleve a cabo, lo haga de la mejor forma y acorde al mercado, campo o contexto en el cual este ubicada.

### **8.1 Proceso de planeación estratégica**

En el proceso de planeación estratégica, esta se desarrolla de varias formas de acuerdo a diferentes artículos y autores, uno de los principales es Henry Mintzber de la universidad de McGill que junto con los académicos James Brian Quinn y John Voyes de dartmouth college y la universidad de southern Maine, proponen en el libro el proceso estratégico unos elementos que fundamentan como podría ser el desarrollo en el proceso de planeación estratégica (Mintzberg, 1997) .

Dicho proceso involucra un diseño y planificación de la estrategia, seguido por un análisis de la estrategia, luego se fundamenta la estrategia, se analiza la estructura del sistema y se trabaja teniendo en cuenta los factores de contexto para que el proceso de planeación estratégica traiga los mejores resultados organizacionales.

## 9. MISIÓN

La misión de una empresa u organización es el motivo u objeto para el cual se creó. Es la razón de ser de dicha organización. Para elaborar la misión de una empresa no hay una estructura específica o formato a llenar, el fundamento principal es que la misión dé a conocer el propósito para el cual se fundó la empresa. A pesar de no haber una estructura estandarizada para la elaboración de la misión empresarial, si existen factores o características que se deben tener en cuenta para la conformación de la misión de una empresa.

“HAZA” es una empresa española de consejeros técnicos que trabajan en pro de la gestión de otras empresas, esta empresa se conforma por grupo de técnicos de diferentes áreas dispuestos al asesoramiento empresarial, ellos plantean que la misión de una empresa debe contener las siguientes cualidades:

1. Describe el trabajo de la organización de forma clara, concisa y concreta.
2. Es relevante y fácilmente entendible por toda la empresa.
3. Debe estar orientada a los consumidores, enfocándose a los bienes y servicios.
4. Establece los fundamentos para posteriores diseños organizativos.
5. Suministra la dirección y el propósito a todos los elementos de la organización.
6. Remarca lo que ya se ha realizado y plantea hacia dónde está yendo la compañía.
7. Debe ser ambiciosa y romper posibles barreras organizacionales.

8. En grandes corporaciones debería instituirse por unidad de negocio. Si la empresa produce más de una línea de productos o servicios, puede tener una misión global (corporativa) y una para cada línea de negocio, función y proceso de la organización. Esto es de gran ayuda no solamente en la definición de los objetivos funcionales, sino también en la sensibilización del personal.
9. Debe actualizarse periódicamente. Cuando menos, una vez al año debe revisarse y ver si corresponde a la realidad de la empresa.
10. Por último, y no menos importante, debe comunicar la ética de empresa, los principios generales a los cuales los trabajadores deben adherirse y practicar.” (CT, 2016)

Teniendo en cuenta este marco general se puede afirmar que la empresa Distrimascotas del valle limitada, cuenta con una misión coherente y acorde con la definición teórica. La misión de Distrimascotas se resume en la comercialización de productos y servicios para mascotas, claramente este fue su objeto desde que se fundó en el año 2001 como finalidad de una empresa con ánimo de lucro. Parte de la misión de la empresa indica que proyecta posicionarse como la mejor empresa en cuanto a prestación de servicios y venta de productos para mascotas mediante un proceso de expansión donde planea abrir nuevas sedes y ampliar su mercado digital.

### **9.1 Propuesta de misión para la empresa Distrimascotas del Valle limitada**

Para Distrimascotas del valle limitada la propuesta de misión que tengo es que desarrollen y ejecuten una serie de procesos, técnicas y estrategias que mejoren el rendimiento de las tareas y así ser más cumplidos con los clientes. Involucrar el personal verdaderamente necesario donde se determinen claramente las tareas y responsabilidades para poder medir el rendimiento de los trabajadores a nivel individual y colectivo con el propósito de hacer seguimiento y ajustes al personal de trabajo. Específicamente exigir un manejo ordenado del

inventario, mejorar los procesos colectivos y operativos en el área veterinaria y de peluquería para reflejar mayor responsabilidad. Adicional a esto, proyectar la apertura de varios Petshops exprés, es decir pequeños locales en varios puntos de la ciudad para que se tenga mayor cobertura, se potencialicen las ventas y la marca sea dominante en la ciudad. Para la apertura de estas sedes se espera que inicialmente se financien con las ganancias de la sede principal y posteriormente cada punto va a ser generador de rentabilidad autónomo.

## **10. VISION**

La visión de una empresa es la proyección que esta tiene en el largo plazo, es decir hacia dónde quiere ir la empresa y que alcances tener. Para elaborar la visión de una empresa, esta se debe cuestionar varios elementos sobre su futuro como ¿qué aspiraciones tienen para determinado periodo de tiempo?, ¿Qué imagen quieren reflejar en un futuro?, ¿Qué elementos necesitan para alcanzar una proyección? Adicional a esto, la visión debe tener unos parámetros específicos para que se pueda medir si se logró lo establecido en la visión. Se deben poner fechas para limitar el tiempo en el que se debe trabajar la visión, así al final del periodo evaluar si se cumplió con lo propuesto. También se deben plantear metas específicas para que se pueda trabajar con mayor determinación sobre el alcance de la visión. Una visión empresarial puede variar en el tiempo y el alcance de los objetivos, eso dependerá de la empresa y el contexto, pero siempre es recomendable que se planteen grandes proyecciones para que la empresa desde un comienzo se oriente a lograr su visión. Entendiendo este contexto sobre lo que es la visión, encontramos que la visión en Distrimascotas, no está definida con claridad ni cumpliendo las pautas o parámetros que se espera una empresa maneje en su visión. En Distrimascotas hay ideas sobre lo que se quiere llegar a ser y lo que se quiere alcanzar, sin embargo no se ha profundizado mucho, no se han especificado los elementos y no se ha formalizado la visión de esta empresa.

## **10.1 Propuesta de visión para la empresa DISTRIMASCOTAS DEL VALLE LIMITADA**

La visión de empresa de DISTRIMASCOTAS DEL VALLE LIMITADA será para el año 2022 donde se espera que la empresa presente un constante crecimiento en ventas por encima del crecimiento del mercado. Para esta fecha se espera que la empresa esté liderando el mercado de mascotas en la ciudad de Cali y empiece a obtener reconocimiento a nivel nacional, por la calidad de su servicio y variedad de opciones.

## **11. Ventaja Competitiva**

En términos generales la ventaja competitiva se define como las características diferenciales que favorecen a una organización sobre el resto de organizaciones de un mercado. Este concepto se puede relacionar con el valor agregado que una empresa puede generar sobre sus productos o servicios, aclarando que la ventaja competitiva no es igual que el valor agregado. Michael Eugene Porter es un economista americano, entre los más reconocidos a nivel mundial por ser de los más fuertes impulsores en el tema de la estrategia corporativa. Uno de los principales aportes de Porter al concepto de ventaja competitiva es su teoría acerca de las cinco fuerzas. En su teoría Porter explica que una organización debe un plan de trabajo el cual le permita optimizar su funcionamiento desde los procesos hasta el manejo de recursos y personal, es de esta forma que una empresa podrá tener ventaja competitiva sobre otra, maximizando los elementos con los que cuenta.

### **11.1 Como explotar la ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de pets & pets se puede explotar si la logística interna mejora, se realizaran capacitaciones en ventas y logística de tareas para que los empleados se desempeñen de una forma más hábil que les permita prestar un mejor servicio y al mismo tiempo se garantice calidad en las tareas y atención al cliente. La empresa contratará una persona nueva que ayude a

agilizar los procesos que implican logística y orden en la empresa, así como un seguimiento a los clientes y realizar trabajos de telemarketing con fin de ser más competitiva y presentar un estándar de calidad más alto y distintivo en el mercado. Adicional a esto la ventaja incursionara en varios servicios ya que igualmente se vinculara a los medios digitales y próximamente abrirá una tienda bien elaborada en línea que le de otras opciones y facilidades a los clientes, también complementando con otros medios que está empezando a fortalecer como lo es instagram, Facebook y su alianza con Rappi.

## **12. Evolución de la planeación estratégica**

La planeación estratégica se empieza a desarrollar con el surgimiento de la teoría de juegos. La teoría de juegos del matemático John Von Neuman junto con el economista Oskar Morgenstern en 1944, plantea en su libro *la teoría de juegos y el comportamiento económico* un enfoque interdisciplinario donde se estudia el comportamiento humano y las decisiones según los diferentes escenarios y posiciones en que se encuentre un jugador. Se postula que existen diferentes estrategias, por ejemplo la estrategia dominante o la estrategia de equilibrio, estas estrategias muestran como una jugada puede ser la mejor o peor para un jugador independiente de lo que el otro haga. Cabe añadir que estos teóricos asumen al hombre como un ser racional para que el comportamiento en la toma de decisiones sea coherente.

En 1954 aparece Peter Drucker como padre de la teoría de la gerencia, pues plantea que las organizaciones presentan un punto de vista antropológico donde estudian las acciones humanas y como el empresario lleva a cabo la toma de decisiones de acuerdo a una estrategia de gerencia que sea la más apropiada según los cambios que presente la empresa. También habla de la sociedad del conocimiento pues en el contexto histórico de la época se empezó a desarrollar una red de nuevas tecnologías y comunicaciones que cambiaron de gran forma la perspectiva

social y como se empezaron a desarrollar los procesos con estas nuevas tecnologías. Drucker fue uno de los personajes principales en el área de la administración si no lo es actualmente (Hoyos, 2009), su aporte al comportamiento de las organizaciones es base de estudio que hoy en día se sigue analizando (N/A).

En 1962 Alfred Dupont Chandler aparece para revolucionar la óptica empresarial y mostrar una nueva forma de la planeación estratégica más acorde a lo que actualmente se percibe por planeación estratégica. Chandles propone que la economía ya no estaba regida por la mano invisible de Adam Smith, las épocas cambiaron y la economía era dirigida por la administración. Contrario a muchos historiadores, economistas e ilustres de la administración, Chandler difiere en ver las grandes empresas desde su historia como un origen heroico o diabólico, él se separa de lo moralista y su pensamiento se fundamenta en la historia de las grandes empresas estadounidenses y mundiales pero asumiendo que una persona sea gerente o administrador entra o crea una empresa conociendo la dirección de la estructura de la empresa y es de esta forma como la administración ha traído el progreso y desarrollo a la economía global. (celis, 2007).

Actualmente la planeación estratégica se estudia y desarrolla principalmente por gerentes de compañías o administradores donde a partir de una visión la cual la empresa aspire a llegar y una misión que es el cómo alcanzar dichos propósitos, se organizan y direccionan las empresas en pro de los objetivos postulados y acorde a la filosofía de la empresa. Sin embargo la planeación estratégica actual es más compleja que seguir unos planes y proyecciones, Chandler ayudó a moldear la planeación estratégica actual pues la planeación estratégica implica unas metas y alcances en un determinado periodo de tiempo así como el estudio de técnicas, procesos y planes con un presupuesto determinado, el conjunto de todos esos factores trabajando en sinergia como una maquina llena de tuercas son lo que conforman la planeación estratégica y

teniendo en cuenta dichas variables y también variables de mercado la empresa podrá moldear un proceso de planeación estratégica óptimo para cumplir con su propósito.

### **12.1 Evolución de la planeación estratégica en Pets & Pets**

En el surgimiento de la empresa Distrimascotas del valle limitada, la planeación estratégica se empezó a desarrollar de una forma muy empírica y operativa pues el negocio no contaba con servicios y manejaba la venta de pocas líneas de alimentos y accesorios. Con el paso de los años se incursiono en nuevos mercados ampliando el enfoque de venta, ofertando así diferentes líneas de alimentos y productos junto a una serie de nuevos servicios, pero la metodología del negocio fue cambiando cuando se empezó a vender marca propia y se vincularon negociaciones especiales con ciertos proveedores, así como se vieron en la necesidad innovar en un mercado que se hacía cada vez más competitivo.

La empresa surge en el año 2002 como Distrimascotas del valle ltda y su nombre comercial fue mascotas express. El negocio se instaló en una casa con buena capacidad de almacenamiento del barrio champañan, pero no era un local adecuado para el público. Inicialmente había dos trabajadores, uno de ellos era el mismo propietario de la empresa quien desempeñaba la mayoría de los roles mientras el otro empleado era su asistente. Realizaban procesos elementales de una pequeña empresa que maneja pocas referencias y se encuentra abriendo mercado, se encargaban de la contabilidad, logística de despachos, conteo de inventario, ventas y otros procesos esenciales. Básicamente el enfoque de la planeación estratégica de esta empresa en sus orígenes consistía en ir de tienda en tienda y por cada veterinaria ganando clientela y ofreciendo los alimentos para mascota de la marca itacol.

A medida que la empresa se fue fortaleciendo en el mercado y obtuvo un público fijo, se trasladaron a una casa de tres pisos en el mismo sector y contrataron una secretaria. La empresa

empezó a crecer y el nuevo personal fue necesario, una secretaria que manejaba despachos, contabilidad, y atención a los clientes, un bodeguero que cargaba y descargaba la mercancía y un conductor que cumplía roles de mensajero y carguero. Esta estructura más fortalecida le permitió al propietario enfocarse en las negociaciones y pensar en el crecimiento de la empresa.

La empresa estuvo aproximadamente cuatro años en este sector y luego de esto el propietario tuvo la posibilidad de trasladarse a una casa más grande aún, pero en el barrio ciudad jardín. Este traslado fue un cambio fundamental en la empresa pues en esta nueva casa, la planeación estratégica de la empresa tuvo un cambio notorio. Esta casa era bastante amplia y contaba con una estructura muy completa, el propietario de una u otra forma debía buscar la forma de ampliar su negocio y abarcar un mercado que no poseía. Ahora la planeación estratégica iba dirigida a un mercado de clase media y alta, pero aun con la distribución de ciertas líneas, diversificaron la idea de negocio involucrando nuevos servicios como el servicio veterinario y peluquería para mascotas. Al mismo tiempo se amplió la variedad de líneas que se vendían y se empezó a manejar la venta de medicamentos y accesorios.

El negocio tuvo un crecimiento constante y las negociaciones con los proveedores fueron cambiando, donde Gabrica se convirtió en el proveedor principal de alimentos para mascota y se dejó la distribución de Italcol. Cuatro años después de ubicarse en esta casa en ciudad jardín, el propietario de la casa decidió venderla, por lo que la empresa se tuvo reubicarse pensando en la planeación estratégica ya que habían construido una marca reconocida en el sector y se obtuvo un mercado fiel. Afortunadamente el negocio se pudo ubicar cuatro casas enseguida de la que se encontraba y se mantuvo el mercado.

La planeación estratégica fue estática durante es periodo de tiempo, hasta que un fuerte competidor se ubicó cerca de donde se encontraba mascotas express, por lo que el propietario

tuvo que idear una estrategia y como mover las fichas, para amortiguar y mantenerse fuerte en el mercado. Fue ahí cuando empezó a trabajar sobre la ventaja competitiva de Distrimascotas que es el servicio de alta calidad por encima de sus competidores. Se inculcó como un valor esencial de la empresa el buen servicio y atención a los clientes y la mascota para que dicha satisfacción de los clientes fuese reflejada en fidelidad y altas ventas. Parte de la planeación estratégica fue darle un aire nuevo a la empresa y un perfil más profesional.

En el 2012 la empresa se traslada ya que la casa donde estaban ubicados nuevamente es vendida y por tal motivo se da la oportunidad de moverse una vez más sobre la misma calle, pero ahora la empresa tenía una cara renovada. Su nueva ubicación ya no era una casa sino un local específicamente adaptado al público con instalaciones y adecuaciones específicas para el negocio de las mascotas. El nuevo local cuenta con área de peluquería, veterinario, hospitalización, quirófano, consultorios, oficinas administrativa y contable y un punto de venta agradable para los clientes. El cambio viene acompañado del nuevo nombre comercial que es Pets & Pets, esta estrategia le permitió al propietario enterrar las malas situaciones que pudieron haber ocurrido en mascotas express y mostrarle a los clientes un nuevo concepto que les brindara comodidad pero al mismo tiempo manteniendo la fidelidad.

La idea del negocio se empieza a ampliar y se abren nuevas sedes en chipichape, Unicentro y en el norte sobre la avenida sexta. Los puntos en los centros comerciales fueron estratégicos ya que se fortaleció la marca en toda la ciudad, sin embargo un tiempo después se cerraron ya que cumplieron su objetivo de darle fuerza a la marca y el tema de costos elevados causó que los puntos fueran retirados. El punto del norte fue vendido en el año 2017 para destinar el dinero a nuevas inversiones con proyección de largo plazo. No obstante se seguía surtiendo de mercancía dicho punto pues el nuevo propietario compraba la mayoría del inventario a Distrimascotas,

teniendo así un comportamiento muy similar a una franquicia sin serlo y dicha estrategia de planeación fue beneficiosa para Distrimascotas a pesar de que solamente quedaba la sede de ciudad jardín.

El propietario de Distrimascotas montó otra empresa que importaba y distribuía accesorios para mascotas, esta empresa se convirtió en el único proveedor de accesorios de Distrimascotas, por lo que esta estrategia empresarial fortalecía ambas empresas y los costos tuvieron una notable reducción generando márgenes más rentables. Actualmente la empresa se encuentra en un proyecto de incursión en el área digital, la planeación estratégica se enfoca en la inversión en áreas tecnológicas mediante la consolidación de una página web, fortalecer redes sociales y entrar en plataformas tecnológicas que pueden abarcar un mercado potencial que no se tenía. Es de esta forma como la planeación estratégica de la empresa ha ido evolucionando a lo largo del tiempo de acuerdo a las necesidades y retos que la empresa iba presentando durante su historia.

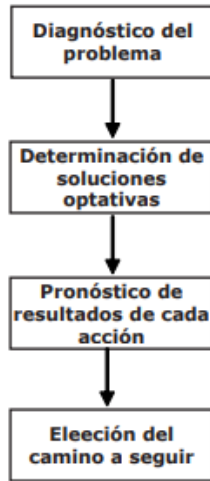
### **13. Modelos de planeación estratégica**

Existen algunos modelos de la planeación estratégica que contemplan diferentes formas de orientar y analizar las organizaciones empresariales, dichos modelos puede guiar las empresas de acuerdo a diferentes conceptos o ideas según necesidades que se presenten en la organización.

Algunos modelos son:

**13.1 Modelo de William Newman:** En el modelo de William Newman se contemplan cuatro pasos, se diagnostica el problema, se determinan unas soluciones optativas, se hace un pronóstico de resultados de cada acción y se elige un camino a seguir según el previo orden de ideas.

**Figura 1: MODELO DE WILLIAM NEWMAN**

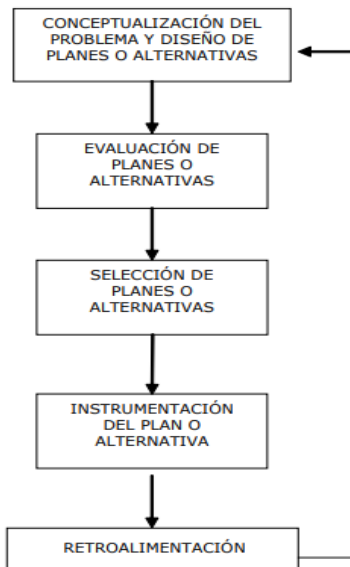


fuente: Álvarez, 2002, p. 23.

## Ilustración 1

**13.2 Modelo de Frank Banghart:** Este modelo es cíclico pues inicia con la conceptualización del problema y se diseñan planes o alternativas, posteriormente se evalúan dichos planes, se selecciona un plan y se instrumentaliza para dicha alternativa, pero posteriormente se hace una retroalimentación y se vuelve a diseñar un plan o alternativa a un problema.

**Figura 2: MODELO DE FRANK BANGHART**

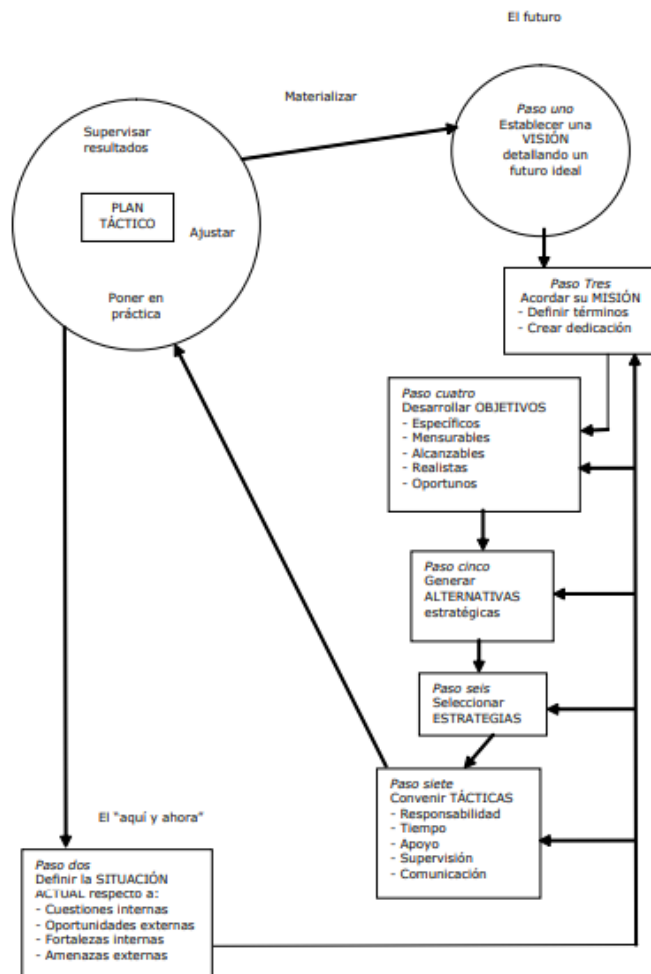


fuente: Álvarez, 2002, p. 25.

## Ilustración 2

**13.3 Modelo de Tom Lambert:** Este modelo es más complejo que los anteriores pues tiene diferentes formas de desarrollarlo y varios elementos conforman cada paso pues los pasos tienen un direccionamiento variado. Esencialmente los pasos son establecer una visión esperada, luego se define la situación actual de la organización, se define una misión, se fijan objetivos, se contemplan alternativas estratégicas, una vez se observan las opciones de alternativas se selecciona la más indicada estas alternativas fijan tácticas que son el plan táctico de la empresa el cual contiene aspectos a supervisar, ajustar y el cómo se desarrollan los procesos.

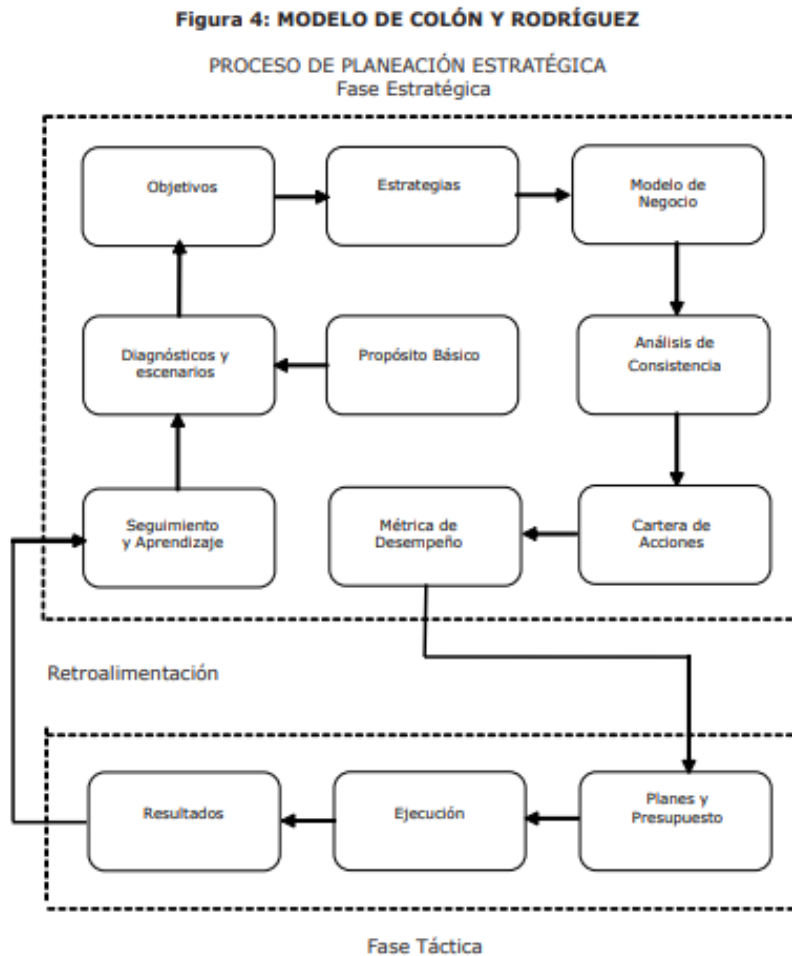
Figura 3: MODELO DE TOM LAMBERT



Fuente: Lambert, 2000, pp. 40-41.

Ilustración 3

**13.4 Modelo de colón y rodríguez:** Este modelo se divide en dos segmentos que son retroalimentación y fase táctica. En la retroalimentación se contempla una serie de direccionamientos en objetivos, estrategias y análisis donde se estudia la situación, una vez se atraviesa la retroalimentación la fase táctica es bastante importante pues se observan los planes y el presupuesto, luego se ejecuta lo planeado y finalmente se observan los resultados aunque después de este paso se regresa a la retroalimentación en la parte de seguimiento y aprendizaje para que el modelo se repita nuevamente y se mantenga el dinamismo en la empresa.

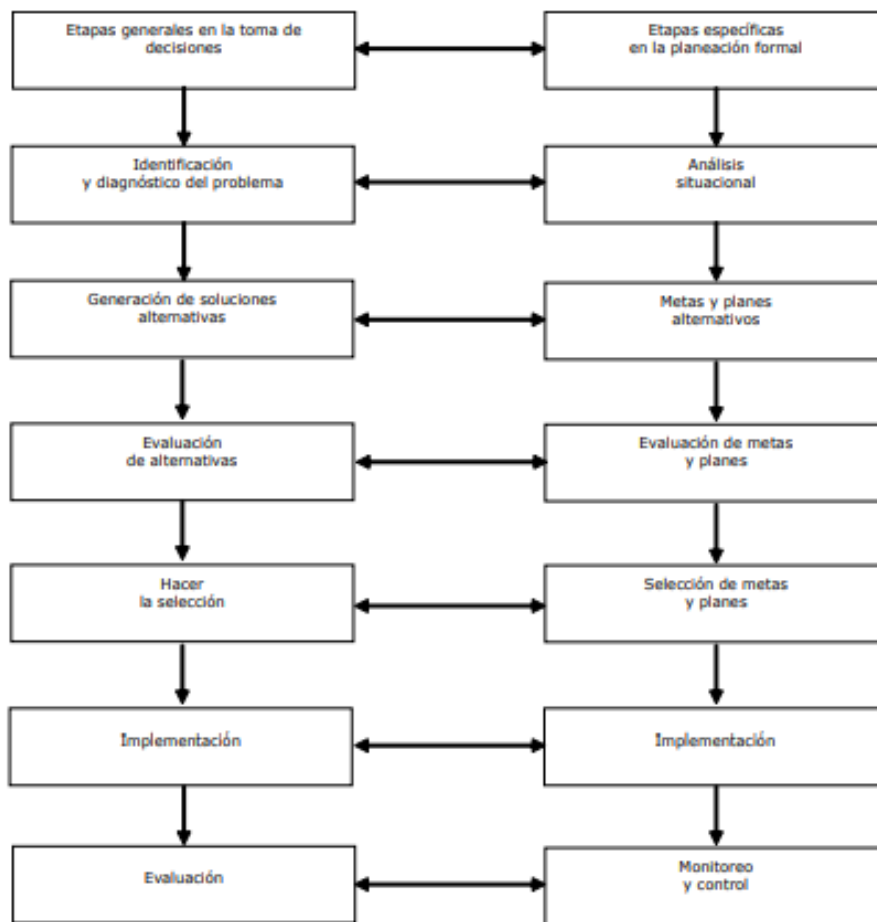


Fuente: Colón, Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez, Monografias.com

**Ilustración 4**

**13.5 Modelo de Bateman y Snell:** El modelo de bateman y snell se desarrolla mediante la identificación de etapas de problemas, posteriormente se analizan dichos problemas y las posibles situaciones. Se comienza con la generacion de soluciones y el establecimiento de metas y planes. se evaluan dichos planes, se realiza una selección para implementar y ejecutar la mejor alternativa. Luego de implementado el plan se realizan controles y evaluaciones de su funcionamiento.

**Figura 5: MODELO DE BATEMAN Y SNELL**

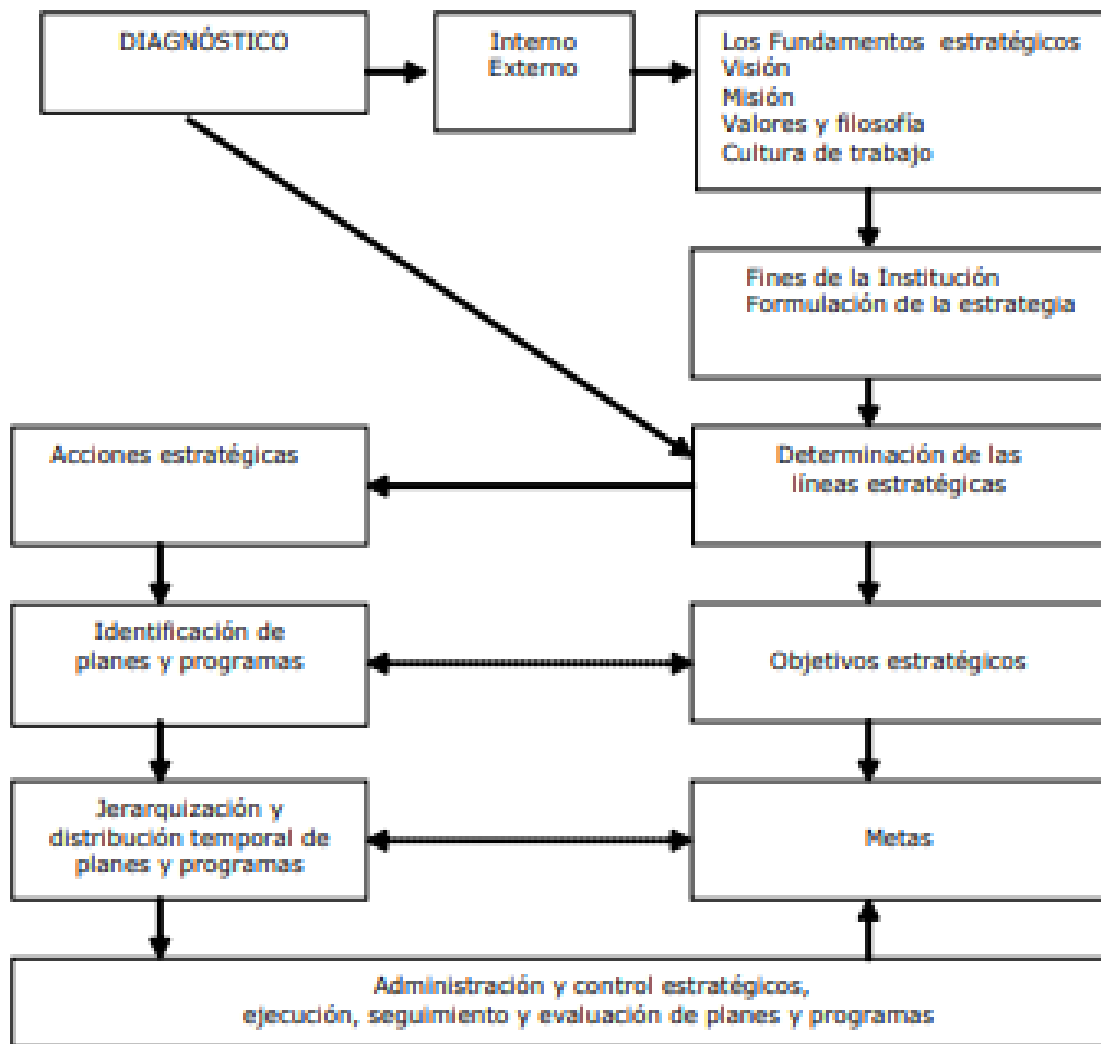


Fuente: Bateman y Snell, 2001, p. 131.

**Ilustración 5**

**13.6 Modelo SHKG:** En este modelo se desarrolla un diagnostico interno de la organización. se analizan los valores, cultura, misión y visión para la formulacion y determinacion de una linea de estrategia. Se determinan acciones y objetivos estrategicos para formar un plan. Se jerarquizan y distribuyen los planes para asi administrar, controlar, ejecutar y evaluar los planes identificados y de este modo alcanzar las metas.

**Figura 5: EL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SHKG**

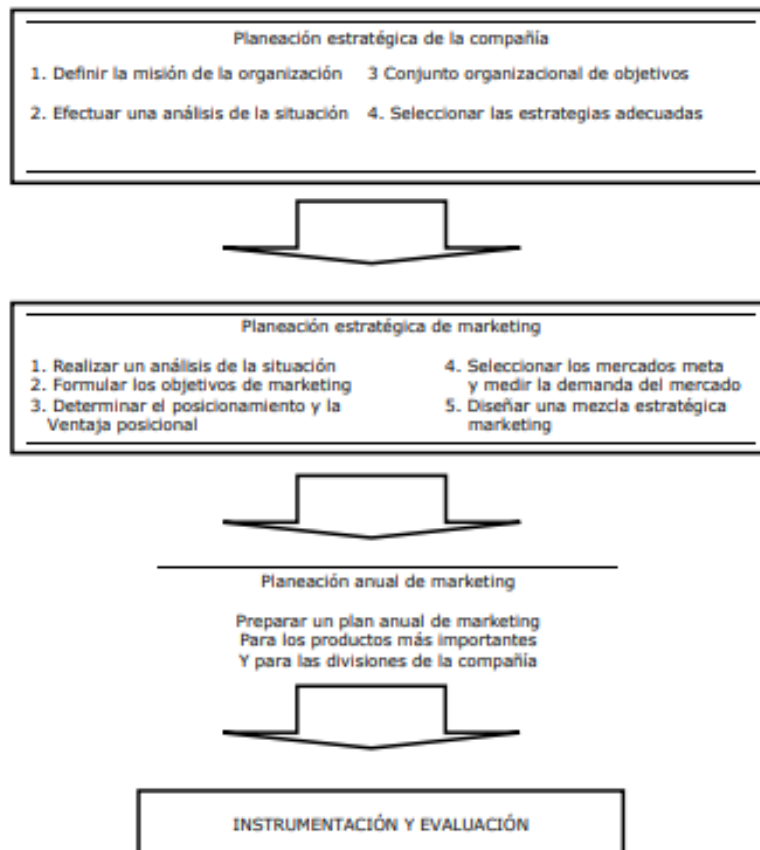


Fuente: Kauffman González, S. H. 2003.

**13.7 Modelo de Stanton, Etzel y Walter:** Para este modelo se desarrolla una secuencia de planeacion, se empieza con la planeacion estrategica de la empresa. Se resume en definicion de mision, analisis de situaciones, objetos de la organización y selección de estrategias adecuadas. Posteriormente se desarrolla la planeacion estrategica del marketing, en esta etapa se desarrollan cinco pasos. Se comienza analizando las situaciones, se desarrollan los objetivos del marketing y se establece el posicionamiento de la empresa. Luego se identifica la demanda y el mercado objetivo para finalmente diseñar una estrategia de marketing. Cada año se realiza una planeacion anual del marketin y se evalua la estrategia.

**Figura 6: MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE STANTON, ETZEL Y WALTER**

SECUENCIA DE LA PLANEACIÓN

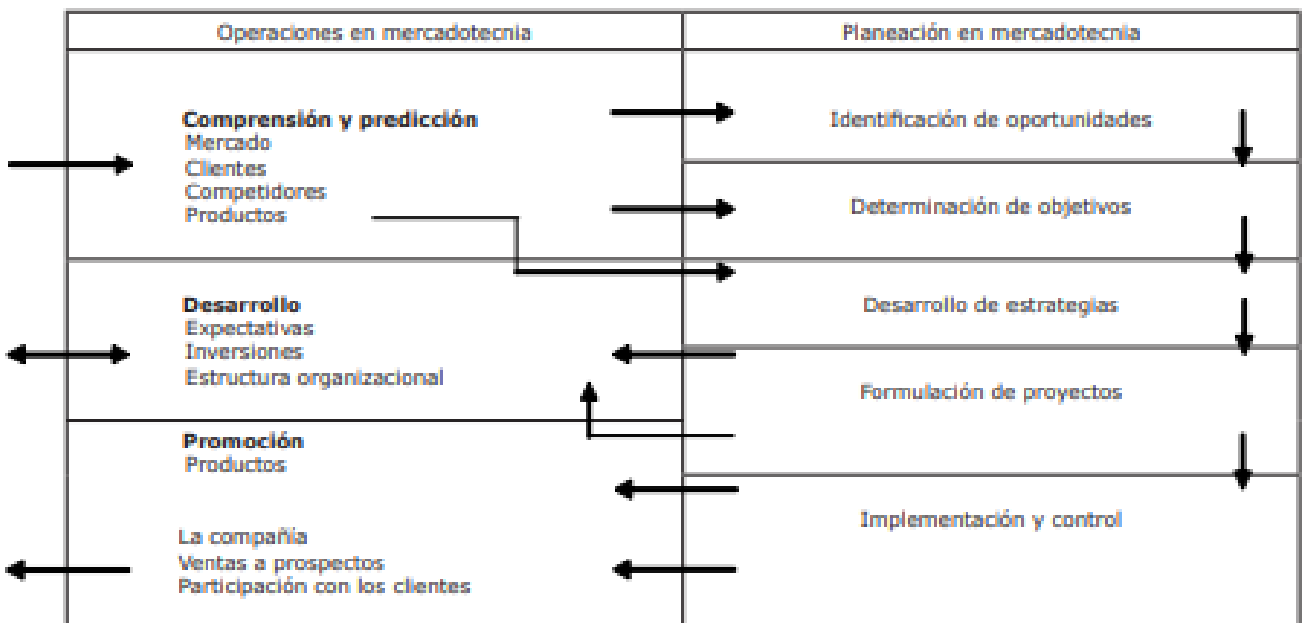


Fuente: Stanton, Etzel y Walter, 2001, p.61.

**13.8 Modelo de Ralph Mroz:** Este modelo comprende la interacción de dos componentes que son las operaciones en mercadotecnia y la planeación en mercadotecnia, donde se mezclan elementos como comprensión y predicción con identificación de oportunidades y determinación de objetivos. También el desarrollo de estrategias y formulación de proyectos al tiempo que la formulación de proyectos con la implementación, control y promoción.

**Figura 7: MODELO DE RALPH MROZ**

Un modelo Completo de Mercadotecnia  
La empresa y el mundo exterior

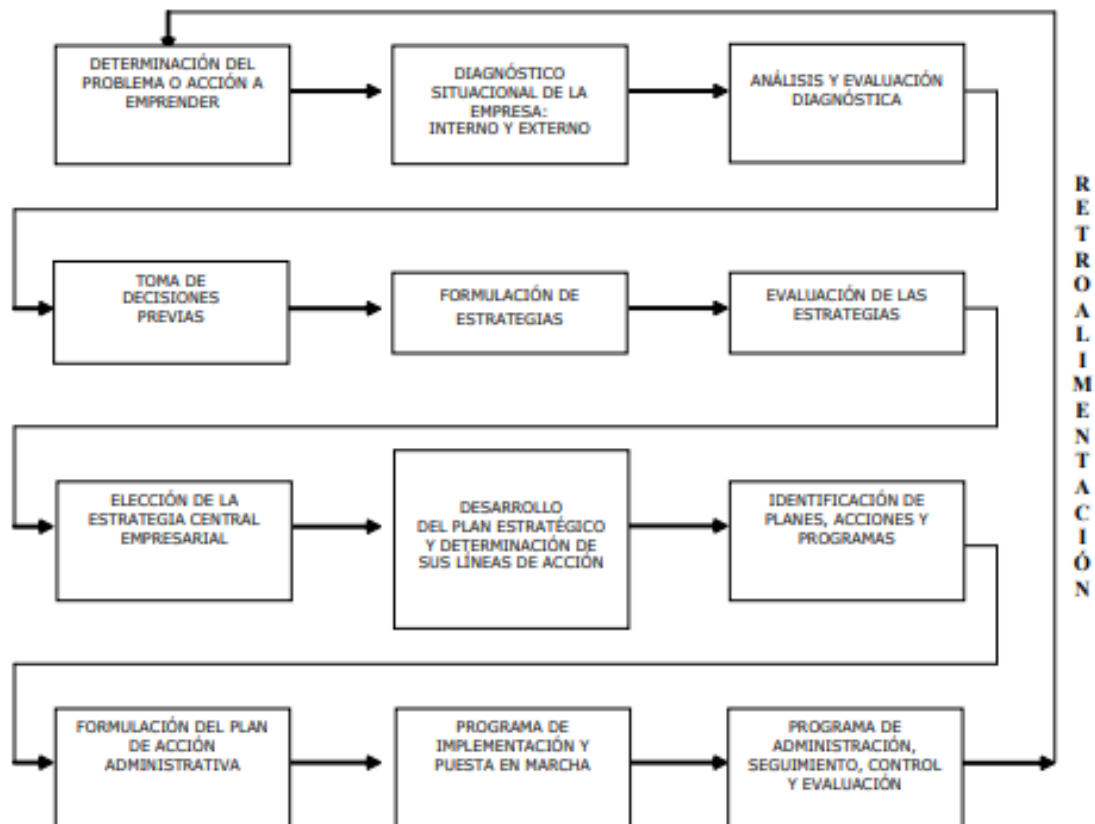


Fuente Mroz, R., 1992.

**Ilustración 8**

**13.9 Modelo de planeación mercadológica:** En este modelo evidenciamos un ciclo de retroalimentación donde se inicia mediante la determinación de un problema, se procede a un diagnóstico del interior y exterior de la empresa para analizar y evaluar el dicho diagnóstico. Se realiza una toma de decisiones en las que se va formulando la manera en que la empresa funcionará. A medida del tiempo se van evaluando dichas estrategias y se define una estrategia central para desarrollarse. Se identifican planes, acciones y programas de la estrategia. Una vez se identifican esos elementos, se implementa una acción administrativa y se pone en marcha, finalmente se realiza control y evaluación del programa administrativo para retroalimentar todo el proceso.

**Figura 8: MODELO GENERAL DE PLANEACIÓN MERCADOLÓGICA**



Fuente: Kauffman et al., 2005.

**Ilustración 9 (gomez, 2008)**

## 14. Cuadro Comparativo

Ilustración 10

<b>Similitudes de modelos</b>	<b>Diferencias en modelos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En todos los modelos se cumple un orden de actividades</li><li>• Para el desarrollo de las estrategias hay un análisis de situación o problema, posibles acciones o soluciones y evaluación de resultados</li><li>• Todos los modelos van desde el estudio del problema hasta la implementación de la solución</li><li>• El desarrollo de la acción, la estrategia e implementación de soluciones son conceptos comunes entre estrategias</li><li>• En todos los modelos interactúan elementos internos de la empresa</li><li>• Cada modelo sugiere el desarrollo de un plan</li><li>• Todos los modelos deben estar sincronizados con la misión y visión de empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No todos los modelos presentan retroalimentación</li><li>• Los modelos pueden tener diferente número de etapas</li><li>• Las etapas de cada modelo pueden interactuar entre si</li><li>• Algunos modelos tienen varias etapas de análisis</li><li>• No todos los modelos tienen etapa de control</li><li>• Existe divergencia entre los esquemas de estrategias</li><li>• El modelo de staton, etzel y Walter maneja de forma independiente la estrategia de la empresa y la estrategia de mercadeo</li><li>• Los modelos pueden presentar actividades en común, pero en diferentes momentos de la estrategia</li></ul>

## 15. Objetivos estratégicos

- Alcanzar la sinergia entre los valores de la empresa y el comportamiento de los empleados
- Integrar la nueva estrategia de la empresa en el área de mercadeo, finanzas, administración y ventas
- Identificar el modelo que mejor se adapte a la empresa
- Lograr establecer el análisis de situaciones, implementación de soluciones y evaluación

### Ilustración 11

Objetivos Estratégicos	Alcanzar la sinergia entre los valores de la empresa y el comportamiento de los empleados	Integrar la nueva estrategia de la empresa en el área de mercadeo, finanzas, administración y ventas	Identificar el modelo que mejor se adapte a la empresa	Lograr establecer el análisis de situaciones, implementación de soluciones y evaluación
Actividades	Seguimiento de plan estratégico con actividades ejecutadas.  Capacitación manejo página web  Capacitación pagos página web	Diseño campañas concurso baño Diseñar campañas apertura de página Elaboración de campaña para Halloween Lanzamiento campaña halloween concurso Análisis de finanzas Evaluación seguimiento nuevo personal Estudio incremento de participación de mercado Ajustes y control de página web	Diseño de modelo estratégico adaptado	Análisis de estrategia

## 16. Conclusiones

- La planeación estratégica permite conocer internamente a la organización para poder estar preparado ante cualquier evento que pueda suceder en el entorno externo.

- La evaluación es una etapa típicamente subvalorada, sin embargo puede llegar a ser la etapa más importante porque permite ver el rendimiento de las áreas de la organización y expone el lugar exacto de las fallas de la organización.
- La planeación estratégica afecta el núcleo de la organización lo cual deriva en una mejora perdurable en la mayoría de áreas.

## 17. Bibliografía

- . (s.f.). *MARCO TEÓRICO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADCE0000508/Capitulo%202.pdf>
- celis, b. (30 de mayo de 2007). *el país.com*. Obtenido de el país.com: [https://elpais.com/diario/2007/05/30/agenda/1180476005\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2007/05/30/agenda/1180476005_850215.html)
- CT, A. H. (03 de abril de 2016). *HAZA consejeros técnicos*. Obtenido de <http://www.hazaconsejerostecnicos.com/10-caracteristicas-que-debe-tener-la-mision-de-tu-empresa/>
- garcia, p. r. (s.f.). *MARCO TEÓRICO, ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL PROCESO DE*. Obtenido de <http://bivir.uacj.mx/Reserva/Documentos/rva200334.pdf>
- gomez, m. c. (2008). *algunos modelos de planeación*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- hg, j. (s.f.).
- Hoyos, A. T. (23 de septiembre de 2009). *ACCIÓN HUMANA EMPRESARIAL EN LA OBRA*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a02.pdf>
- Mintzberg, H. (1997). *el proceso estrategico*. prentice hall hispanoamericana s.a.
- N/A. (s.f.). *marco teórico.com*. Obtenido de evolucion de la planeacion estrategica: <https://www.marcoteorico.com/curso/86/administracion-gerencial/684/evolucion-de-la-planeacion-estrategica>