



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN VITALCENTER PLUS DROGUERÍAS

AUTORES

GABRIELA CARMONA BERMÚDEZ

ASHLEY NOSSA LÓPEZ

DIRECTOR DEL PROYECTO

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2020

TABLA DE CONTENIDO

1. Agradecimientos	4
2. Resumen	5
3. Abstract	5
4. Objetivos	6
4.1 Objetivo General	6
4.2 Objetivos Específicos	6
5. Justificación	7
6. Metodología	8
7. Marco Teórico	9
7.1 Planeación Estratégica	9
7.2 Misión	9
7.3 Visión	9
7.4 Ventaja Competitiva	10
7.4.1. Según Porter:	10
7.4.2. Según Philip Kloter:	11
7.4.3. Según Roberto Espinosa:	11
8. Modelos De Planeación Estratégica	12
8.1 Matriz Dofa	12
8.2 Las 7s De Mckinsey	13
8.3 Las Cinco Fuerzas Competitivas De Michael E. Porter	14
8.4 Modelo De William Newman	14
8.5 Modelo De Planeación De Frank Banghart	14
8.6 El Modelo De Tom Lambert De Planeación Estratégica	15
9. Cuadro Comparativo: Modelos De Planeación Estratégica	16
10. Otros Modelos De Planeación Estratégica	17
10.1 Modelo Laboratorios Baxter	17
10.2 Modelo De Planeación Estratégica Por Escenarios	18
10.3 Matriz Ansoff	19
10.4 Modelo De Armstrong	20
11. Vitalcenter Plus	23
11.1 Descripción De La Empresa	23
11.2 Misión Creada Para Vitalcenter Plus Droguerías	23
11.3 Visión Creada Para Vitalcenter Plus Droguerías	24
11.4 Ventaja Competitiva	24
11.5 Resultados	24
11.5.1. Sondeo Clima Organizacional	24

11.5.2. Sondeo De Servicio Al Cliente.....	30
11.6 Matriz Dofa Vitalcenter Plus _____	36
11.7 Objetivos Empresariales _____	37
11.8 Estrategias Propuestas _____	37
12. Conclusión_____	39
13. Aprendizajes _____	39
14. Bibliografía _____	41
15. Referencias _____	43

Tabla de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Matriz DOFA.....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 2: 7s de McKinsey.....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 3: Cinco fuerzas de Porter.....</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 4: Modelo de William Newman.....</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 5: Modelo de Tom Lambert.....</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 6: Cuadro comparativo modelos de planeación estratégica.....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 7: Modelo Laboratorios Baxter.....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 8: Método de Dubin para el desarrollo teórico de ocho pasos.....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 9: Matriz Ansoff.....</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 10: Modelo de Armstrong.....</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 11: Matriz DOFA Vitalcenter Droguerías.....</i>	<i>36</i>

1. AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestro tutor Edgar Sarria por guiarnos durante la elaboración del proyecto y compartir su conocimiento con nosotras. También, por su entrega y disposición al revisar cada avance durante el semestre y realizar las correcciones necesarias para obtener un excelente resultado.

De igual forma, agradecemos al señor Manuel Castro por abrirnos las puertas de su organización y permitirnos aplicar la planeación estratégica en la misma. Además, de que, gracias a su disposición y colaboración, se logró un muy buen trabajo en equipo en pro de mejorar muchos aspectos de la compañía.

Agradecemos a la Universidad y a los profesores de nuestra carrera por haber contribuido a nuestra formación profesional. Los conocimientos adquiridos durante estos años los pudimos poner en práctica con este proyecto.

2. RESUMEN

El proceso de planeación estratégica dentro de una empresa permite establecer los objetivos o propósitos de esta, así como también las políticas y cursos de acción para alcanzarlos. Al ser un proceso tan importante en una organización, este trabajo de grado consistió inicialmente en investigar los diferentes tipos de planeación estratégica, así como los conceptos claves en esta.

A partir de esta investigación, en la segunda fase del proyecto, se decidió elaborar la planeación estratégica basados en el modelo de Tom Lambert y el análisis DOFA por primera vez en la empresa Vital Center Droguerías. Este proceso de planeación consistió en identificar y establecer la misión y visión de la empresa, analizar el ambiente interno y externo de la misma y realizar sondeos de clima organizacional y servicio al cliente. El resultado de este proceso permitió identificar la situación real de la organización y posibles estrategias convenientes para su crecimiento y desarrollo óptimo.

3. ABSTRACT

Strategic planning process allows to establish the objectives/purposes of the company, as well as the policies and courses of action to achieve them. This thesis work initially consisted of investigating the different types of strategic planning and off course the key concepts related. The second phase of the project works with a strategic planning process based on Tom Lambert's model and the DOFA analysis which was applied by first time in the company "Vital Center Droguerías".

This planning process consisted of identifying and establishing the mission and vision of the company, analyzing the internal and external environment of the company and conducting surveys on organizational climate and customer service. The result of this process allowed us to identify

the real situation of the organization and possible convenient strategies for its growth and optimal development.

PALABRAS CLAVES: Planeación estratégica, análisis DOFA, modelo de Tom Lambert, servicio al cliente, clima organizacional.

KEY WORDS: Strategic planning, DOFA analysis, Tom Lambert model, Customer service, organizational climate.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Elaborar la planeación estratégica a la empresa Vitalcenter Plus Droguerías basados en el modelo de Tom Lambert y en el modelo implementado en laboratorios Baxter.

4.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el marco teórico relacionado con el proceso de planeación estratégica.
- Establecer la misión y visión de Vitalcenter Plus Droguerías.
- Identificar la ventaja competitiva de la organización.
- Obtener un análisis organizacional interno y externo; a partir de la elaboración de la matriz DOFA.
- Evaluar la relación de la empresa con el cliente interno y externo a través de la elaboración de sondeos de clima organizacional y servicio al cliente.
- Definir objetivos empresariales.
- Determinar estrategias claves para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5. JUSTIFICACIÓN

Al realizar este proyecto de grado, queremos poner en práctica nuestros conocimientos adquiridos durante la formación profesional de economía y negocios internacionales en una empresa del sector real. Así mismo, queremos brindar por primera vez a la empresa Vitalcenter Droguerías la oportunidad de tener un análisis de planeación estratégica que les dé una herramienta de gestión, para la organización de la empresa y el cumplimiento de los objetivos de mediano y largo plazo.

6. METODOLOGÍA

La primera etapa del proyecto consistió en la investigación teórica de diferentes conceptos relacionados con la planeación estratégica. En la segunda etapa, una vez hecha la investigación de todos los tipos de planeación estratégica, se decidió que el mejor para aplicar a la empresa VITAL CENTER PLUS era el modelo de Tom Lambert y el modelo implementado en laboratorios Baxter. Esto es debido a que, por un lado, el modelo Tom Lambert hace referencia a la importancia de establecer una misión y visión clara en una organización, definir la situación actual de la empresa, sus objetivos y posteriormente estrategias que permitan su realización. Es por esto, que en este proyecto se crea la misión y visión para la empresa VITALCENTER PLUS droguerías de acuerdo a las características y objetivos, así como también se realiza el análisis DOFA y posteriormente la identificación de objetivos y estrategias a seguir para el logro de estos.

Por otro lado, el modelo implementado en laboratorios Baxter se basa en una condición que consideramos muy válida para nuestro proyecto, la cual es: “el primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere”. Es por esto, que en este proyecto se realizó un sondeo de clima organizacional y servicio al cliente, los cuales sirvieron para analizar cómo estaba la percepción del cliente interno (empleados) frente a la organización y al mismo tiempo, la percepción del cliente externo frente al servicio de las droguerías.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 Planeación Estratégica

El término estrategia viene del verbo griego *strategos* que significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Kessler, 2013). La estrategia tiene en cuenta las metas básicas de una empresa para adoptar los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Planeación es el proceso que permite construir un puente entre la situación actual y el futuro deseado. Por ende, podemos definir planificación estratégica como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

7.2 Misión

Es un enunciado por medio del cual la empresa comunica, tanto a los agentes internos como a los externos, sus objetivos y filosofía. La misión es lo que distingue a una entidad de las demás entidades. El enunciado de la misión debe ser corto, claro y conciso para evitar ambigüedades e imprecisiones. Así mismo, la misión genera compromisos, valores e identidad de la compañía.

7.3 Visión

Entendemos por visión la meta que a largo plazo pretende alcanzar la empresa, y por filosofía el conjunto de valores humanos sobre los cuales funcionan (comunicación, espíritu de grupo, participación).

Por lo tanto, podemos decir que la visión es la forma como la organización se visualiza en un período determinado y la filosofía es el conjunto de valores que la empresa inculca a su personal.

7.4 Ventaja competitiva

Es importante analizar el concepto de ventaja competitiva ya que es un factor totalmente necesario para la supervivencia de una empresa en un mercado competitivo.

7.4.1. Según Porter:

La ventaja competitiva se refiere a una **característica única y sostenible** en el transcurso del tiempo que no posee cualquier otra empresa que compita en el mismo mercado. Esta ventaja al ser única, le brinda un posicionamiento favorable (Porter, 1980). Para que realmente se pueda considerar como una ventaja competitiva, esta debe permitirle a la empresa obtener mejores resultados que sus competidores; por esto es importante que la ventaja se mantenga durante el tiempo y sea difícil de imitar. También, es importante estar en búsqueda de nuevas ventajas, lo que lo convierte en un proceso de continuidad e insistencia en el tiempo (Porter, 2008).

Según Porter, hay tres tipos de ventajas competitivas: por liderazgo en costos, que es la estrategia más intuitiva y su objetivo es que la empresa obtenga el mayor ahorro posible en los costos de producción (teniendo acceso privilegiado a las materias primas y/o mejorando el sistema de producción). Por diferenciación, donde su objetivo es hacer que el producto o el servicio sea innovador y de alta calidad. Finalmente por enfoque, donde su objetivo es especializarse en un segmento del mercado específico, permitiendo así ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos del segmento escogido.

7.4.2. Según Philip Kloter:

Kloter considera que las ventajas son relevantes sólo de forma temporal. Las compañías exitosas son las que, de forma permanente, reconstruyen sus ventajas competitivas apoyándose en las anteriores. Un ejemplo que da Philip son los japoneses, los maestros en aplicar esta disciplina. Ellos se introducen al mercado con precios bajos, después incorporan mejores características, y siguen con mejor calidad . *Los japoneses han reconocido que marketing es una carrera sin meta final.*

“Las ventajas competitivas, no absolutas. Si nuestra competencia mejora un 30 por ciento y nosotros un veinte, estamos perdiendo ventaja competitiva.” (Kloter, 2003)

7.4.3. Según Roberto Espinosa:

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado. Existen multitud de fuentes para generar este tipo de ventajas, como por ejemplo la ubicación de la empresa, la calidad, innovaciones en los productos que se fabrica, el servicio que se ofrece o menores costes de producción (Espinosa, 2017).

8. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación, se presentan varios modelos que reflejan el proceso de planeación en el cual se implementan estrategias para obtener objetivos y resultados deseados. En estos, se puede observar el pensamiento de algunos autores acerca de los elementos esenciales para comprender los alcances de la conceptualización y realización de planes de cualquier naturaleza, resaltando las etapas de formulación, implementación y evaluación.

8.1 Matriz DOFA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Talancón, 2007). El análisis DOFA consiste en evaluar los factores fuertes y débiles que diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Algunos ejemplos de fortalezas son las habilidades y capacidades del personal que permiten tener una posición privilegiada y de ventaja frente a la competencia. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la empresa o simplemente una actividad que se realiza deficientemente, lo que la coloca en una posición débil (Henry, 1980).

Dentro de la evaluación externa se encuentran las oportunidades, las cuales se refieren a aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización pero que representan posibles elementos de crecimiento o mejoría. Así como también se encuentran las amenazas que son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas incontrolables por la organización que representan aspectos negativos y problemas potenciales.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Capacidades fundamentales en áreas claves. -Recursos financieros adecuados. -Buena imagen de los compradores. -Ser un reconocido líder en el mercado. -Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. -Acceso a economías de escala. -Propiedad de la tecnología. -Ventajas en costos. -Mejores campañas de publicidad. -Habilidad para la innovación de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> -No hay una dirección estratégica clara. -Instalaciones obsoletas. -Rentabilidad inferior al promedio. -Falta de oportunidad y talento gerencial. -Atraso en investigación y desarrollo. -Débil imagen en el mercado. -Débil red de distribución. -Incapacidad para financiar los cambios necesarios en la estrategia.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Atender a grupos adicionales de clientes. -Ingresar en nuevos mercados o segmentos. -Diversificarse en productos relacionados. -Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. -Crecimiento más rápido en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrada de competidores foráneos con costos menores. -Incremento en las ventas y productos sustitutos. -Crecimiento más lento en el mercado. -Requisitos reglamentarios costosos. -Cambios en los gustos y necesidades de los compradores.

Ilustración 1: Matriz DOFA

8.2 Las 7S de McKinsey

McKinsey & Co, una de las firmas de consultoría estratégica más famosa del mundo, desarrolló como modelo de planeación el “Enfoque de las 7 S de la Estructura Corporativa”. En resumen, creó una lista de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con “S” (Share values, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Strategy) (Waterman et al., 1980).

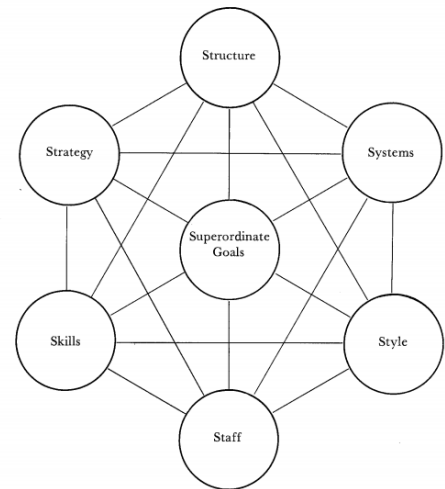


Ilustración 2: 7s de McKinsey

El modelo 7S se puede utilizar para analizar la situación actual (punto A), una propuesta de situación futura (punto B) e identificar omisiones, desajustes o incoherencias entre ellas. Es entonces una cuestión de adaptación y ajuste de los elementos del modelo para asegurar que la organización trabaje de manera eficaz una vez llegue al punto deseado (McKinsey, 1980).

8.3 Las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter

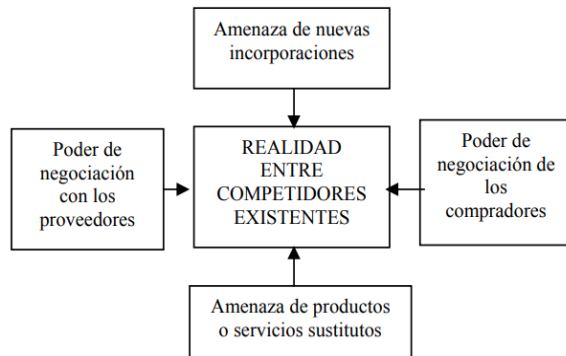


Ilustración 3: Cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard en el año 1979. Este modelo deriva en la articulación de 5 aspectos que determinan la intensidad competitiva y rivalidad en

una industria. La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos. (Porter, 2008).

8.4 Modelo de William Newman

William H. Newman define el proceso de planeación en etapas, las cuales son: El diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, los pronósticos de resultados en cada acción y la elección del camino a seguir. Aunque parece un modelo simplista, al iniciar con la identificación del problema de forma precisa lo hace más completo y exacto. Esto implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no simples especulaciones.

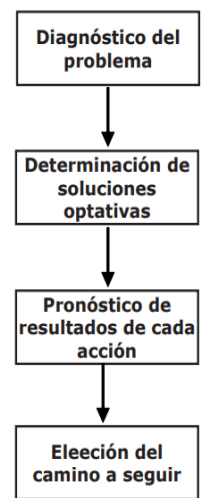


Ilustración 4: Modelo de William Newman

8.5 Modelo de planeación de Frank Banghart

Banghart presenta una de las descripciones más completas pero a la vez simples del proceso de planeación en 5 fases: La primera es la conceptualización del problema que incluye el diseño de planes o alternativas; la segunda es su respectiva evaluación, el cual es un paso coherente que sirve antecedente a la actividad de planeación final; la tercera es la selección de planes o alternativas; la cuarta es la instrumentación y se refiere a la realización de lo escogido, iniciando así, la fase final del proceso. Por último, la retroalimentación, en la cual se analiza los puntos a depurar o corregir entre las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

8.6 El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica

Tom Lambert plantea ocho pasos o etapas para realizar la planeación estratégica, que son: establecer la visión, definir la situación actual, acordar la misión, desarrollar sus objetivos, generar alternativas, seleccionar estrategias, convenir tácticas y elaborar un plan táctico. El proceso comienza con una visión compartida del punto al que quiere llegar la organización, teniendo en cuenta los factores tanto internos como externos que son pertinentes para el enfoque de acciones y el logro de objetivos. Por ende, se considera uno de los modelos más completos en cuanto a la planeación estratégica.

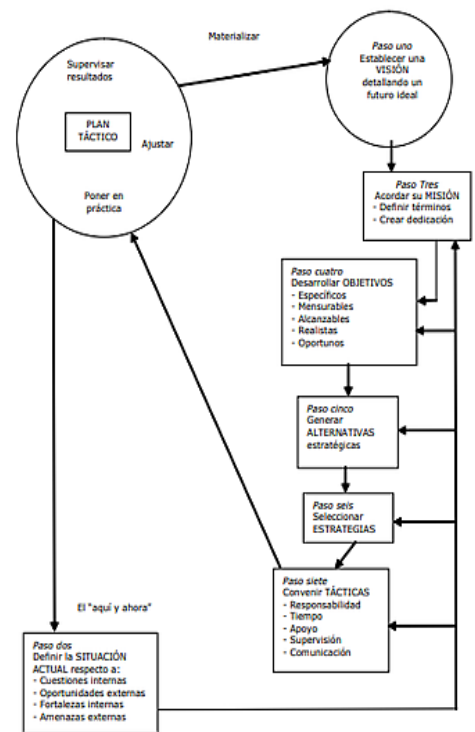


Ilustración 5: Modelo de Tom Lambert

9. CUADRO COMPARATIVO: Modelos De Planeación Estratégica

	Matriz DOFA	Modelo de las 7s de McKinsey	Modelo de las cinco fuerzas de porter	Modelo de William New man	Modelo de planeacion de Frank Banghart	Modelo de planeacion de Tom Lambert
Objetivos	Posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado.	Brinda una lista de verificación basada en 7 factores de la empresa que sirve para implementar con éxito las estrategias de una empresa.	Evalua las fuerzas competitivas de la industria y la atractividad de ésta en cuanto a inversión y rentabilidad	Plantea que la planeacion debe resolver problemas u objetivos reales, no con simples especulaciones.	Define el problema y diseña y retroalimenta alternativas	Establece una visión compartida de la organización para enfocar el pensamiento hacia dicha visión
Ventajas	Establece un diagnostico objetivo para el diseño e implementación de estrategias que tienden a mejorar la competitividad de una organización.	Facilita el cambio organizacional.	Analiza la entrada de nuevos competidores al sector y el poder de los proveedores. Identifica los productos o servicios sustitutos.	Diagnostica el problema, pronostica los resultados de cada accion	Simplicidad que facilita tener una idea clara de las implicaciones del proceso de planeación estratégica	Brinda una vision compartida del punto a donde se encamina la organización. Genera alternativas y selecciona estrategias.
Aplicabilidad	Es un modelo aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza. Las variables pueden cambiar con el tiempo	El modelo 7S se puede utilizar para analizar la situación actual (punto A), una propuesta de situación futura (punto B) y para identificar omisiones, desajustes o incoherencias entre ellas. Es entonces una cuestión de adaptación.	Sirve a cualquier empresa para mejorar y aprovechar todas las oportunidades que brinda el mercado	Planeación de soluciones optativas a problemas existentes	Es un modelo aplicable para la solución de problemas dentro de la empresa	Lleva al equipo donde esta hoy en dia hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar.
Elementos	Las variables que estudia este modelo son: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Reune siete factores basicos para el funcionamiento de una organización: estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, habilidades, estilo y personal	"elementos principales del mercado: competidores directos, clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales"	El diagnóstico del problema, determinación de soluciones optativas, pronósticos de resultados en cada acción y la elección del camino a seguir.	Definición y conceptualización del problema y diseño, evaluación e instrumentación de planes alternativos y por último, la retroalimentación	Conviene tacticas y elabora el plan tactico. (8 etapas)

Ilustración 6: Cuadro comparativo modelos de planeación estratégica

10. OTROS MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Además de los modelos mencionados anteriormente, la planeación estratégica tiene otras series de herramientas y/o modelos conocidos que facilitan el trabajo de establecer metas y elaborar planes. Dentro de esos se encuentran las siguientes:

10.1 Modelo Laboratorios Baxter

El modelo utilizado en Laboratorios Baxter se basa en el diagrama de causa efecto propuesto por Kaoru Ishiwaka (1915-1989), quien fue un japonés administrador de empresas experto en control de calidad. El planteamiento de este diagrama también conocido como espina de pescado, hace referencia al análisis de un problema teniendo en cuenta su origen y los efectos que este produce. El modelo tiene la ventaja de permitir visualizar la relación que tiene cada una de las causas entre sí. Algunas veces son causas independientes y otras veces tiene una estrecha relación que puede estar actuando como un efecto cadena.

La identificación de estos problemas se basa en la evaluación de indicadores de gestión, algunos relacionados con aspectos de vital importancia en una organización como lo son el cliente interno y el cliente externo. Es importante tener en cuenta que la elaboración de la matriz DOFA en este modelo es una herramienta clave para poder analizar el entorno general de la empresa y así, conocer la situación actual de la organización, evaluar aspectos y finalmente generar estrategias orientadas al cumplimiento de objetivos.

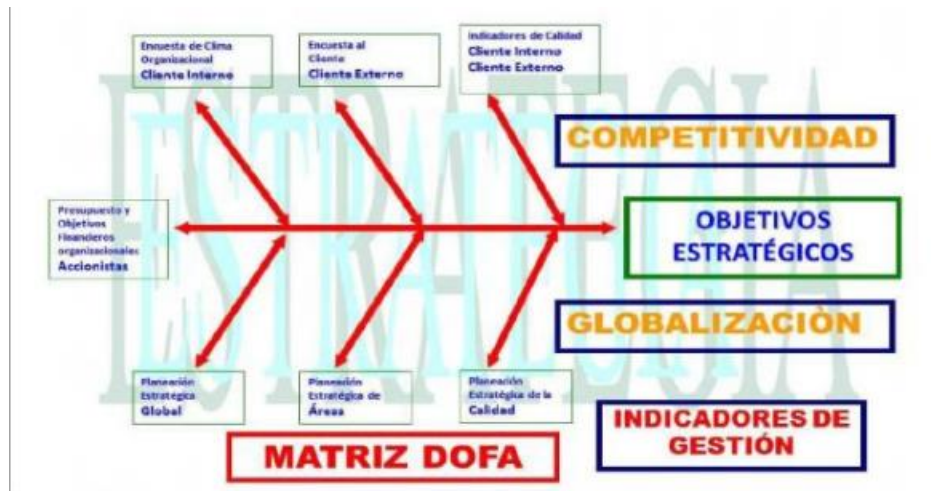


Ilustración 7: Modelo Laboratorios Baxter

10.2 Modelo De Planeación Estratégica Por Escenarios

La planeación por escenarios (o análisis de escenarios) tiene su origen en la concepción militar en la segunda guerra mundial en los años 40, pero se consolida como un modelo de planeación organizacional en 1950, introducido por Herman Kahn quien trabajaba para el Departamento de Defensa de los Estados Unidos (Vergara Schmalbach et al., 2010).

Básicamente, la metodología de este tipo de planeación consiste en generar un conjunto de simulaciones a través de alternativas que posiblemente se puedan presentar respecto a

las tendencias del mercado. El modelo actual de mayor impacto es el de Robert Dubin (1969), en donde se propone una secuencia de ocho pasos que parte desde el estudio de los modelos hasta la investigación teórica y tiene como objetivo generar pruebas.

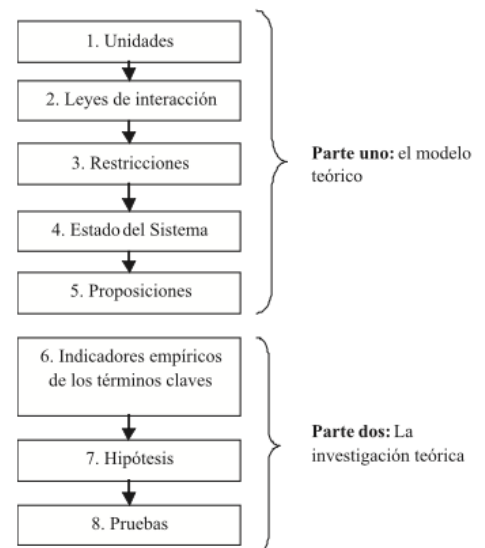


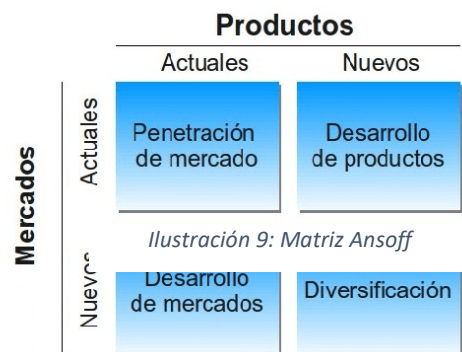
Ilustración 8: Método de Dubin para el desarrollo teórico de ocho pasos

La planeación por escenarios se considera como parte de la planeación estratégica ya que está relacionada con las herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre sobre el futuro. Garry

D. Peterson, Graeme S. Cumming y Stephen R. Carpenter interpretan este proceso como el modelo en el que se usan los escenarios para explorar la incertidumbre que rodea las consecuencias futuras de una decisión. El proceso de recolectar varias proyecciones del futuro que en conjunto muestren las condiciones que enfrentará una organización, es uno de los aspectos importantes que buscan los implementadores de este tipo de planeación (Vergara Schmalbach et al., 2010).

10.3 Matriz Ansoff

H. Igor Ansoff nacido en Rusia en 1918, está considerado como el pionero de la introducción de la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico. La matriz de Ansoff es una herramienta que permite organizar los objetivos, analizar las oportunidades de desarrollo y crecimiento de la empresa teniendo en cuenta su entorno para visualizar una mejor planificación.



La matriz consiste básicamente en dos ejes: mercados y productos, los cuales cruza para crear nuevas oportunidades para la organización, así como para explotar mejor las que ya existen. Según la matriz, los mercados y/o los productos pueden ser nuevos o existentes. De esta combinación de variables resultan 4 estrategias posibles:

- 1. Penetración del mercado:** Es la combinación de un mercado existente con un producto existente.
- 2. Desarrollo del mercado:** Es el ingreso a un nuevo mercado con los productos existentes. La internacionalización empresarial es un buen ejemplo de desarrollo de mercado.
- 3. Desarrollo de producto:** Es la combinación de un mercado existente con nuevos productos.

4. Diversificación: Este escenario es la **combinación de un nuevo producto y un nuevo mercado.**

Como se puede observar, la matriz Ansoff es muy útil dentro de la planeación estratégica ya que permite la visualización simplificada de los pasos a seguir y una planificación a corto, mediano y largo plazo dado su flexibilidad de aplicación.

10.4 Modelo de Armstrong

J.S Armstrong explicó su enfoque simple para la planificación estratégica formal y subrayó en qué circunstancias podría funcionar de forma efectiva. Este modelo requiere un proceso explícito para determinar los objetivos empresariales, generar y evaluar estrategias de acuerdo con estos, y finalmente monitorear los resultados del plan cuando se implementa. Durante cada uno de los pasos, es importante que se utilice un procedimiento sistemático para obtener compromiso de quienes se verán afectados por el plan (Armstrong, 1982).

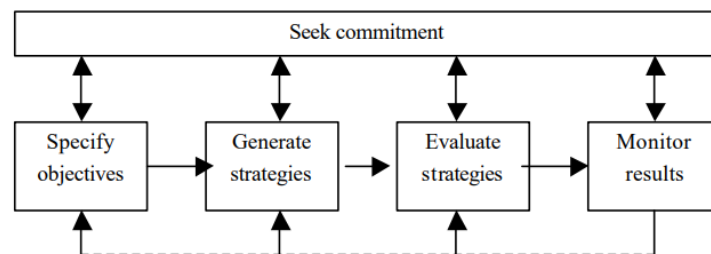


Ilustración 10: Modelo de Armstrong

Establecer objetivos específicos:

La idea es comenzar con los objetivos finales de la organización y luego traducirlos en específicos medibles. Además, estos deben ser desafiantes y estar escritos con claridad. Este análisis pide primero una lista de todos los grupos que contribuyen a la organización. Los planificadores deben identificar objetivos explícitos para cada grupo

Generar estrategias:

La planificación formal requiere la generación de estrategias alternativas. Los estudios en comportamiento organizacional sugieren que la generación de las estrategias debe completarse antes de que comience cualquier evaluación. Un dato relevante es que estas deben escribirse de forma detallada para poder pasar al siguiente paso.

Evaluar estrategias alternativas:

La planificación formal requiere un procedimiento sistemático para evaluar las diversas alternativas. Primero deben ser examinadas para asegurar que no violen ninguna restricción. Las estrategias viables deberían entonces ser calificadas con cada uno de los objetivos enumerados.

Supervisar la implementación y los resultados de las estrategias:

El plan debe proporcionar retroalimentación explícita a intervalos dados. El seguimiento de los resultados debe estar relacionado con los objetivos para cada parte interesada. Esta comparación puede proporcionar una base para la acción.

Obtener un alto nivel de compromiso entre las partes interesadas:

No es suficiente desarrollar planes para que estos se den con eficacia, también se espera que el compromiso con los objetivos sea mayor si las diversas partes interesadas participan en el proceso. Para mantener el compromiso con el plan, es útil desarrollar un sistema de monitoreo que proporcione información relevante y retroalimentación precisa. Esta retroalimentación debe proporcionarse de manera oportuna con períodos de informe fijos.

¿En qué situaciones es efectivo el uso de la planificación estratégica formal?

Basado en una revisión de la literatura de comportamiento organizacional y en la propia experiencia de Armstrong, el propone cuatro situaciones en los que se debería aplicar una planificación formal: mercados ineficientes, grandes cambios, alta incertidumbre y alta complejidad de la tarea. Pero es necesario aclarar que este método de planeación se puede utilizar en cualquier situación que requiera llevar a cabo unos objetivos fijos.

11. VITALCENTER PLUS

11.1 Descripción de la empresa

Vitalcenter Plus Droguerías es una empresa que se constituyó en la ciudad de Cali en el año 2017 a cargo del señor Manuel Castro y su esposa (actualmente propietaria) Luz Adriana Serna. La actividad principal de la empresa consiste en el comercio al por menor de productos farmacéuticos, medicinales, odontológicos y uso personal, así como productos misceláneos; adicionalmente la compañía presta servicios de inyectología. Las ventas se realizan directamente en el punto de venta o a domicilio. Existen actualmente cuatro (4) puntos de venta ubicados en la ciudad de Cali más específicamente en los barrios: La Hacienda, Camino real, Villa del prado y nueva floresta, nombrados desde el antiguo (3 años) hasta el más nuevo (4 meses) respectivamente.

Esta compañía está en proceso de organización interna y externa de sus puntos de ventas, y en la búsqueda de establecer una misión, visión, políticas y objetivos estratégicos claros. Es por eso que la planeación estratégica es una herramienta oportuna para llevar a cabo estas tareas.

11.2 Misión creada para VITALCENTER PLUS DROGUERIAS

Somos una empresa comprometida con el servicio a la comunidad basado en la venta a precios asequibles de productos de calidad, cuya proveniencia es confiable y segura. Nuestra prioridad es asegurar la satisfacción del cliente mediante una experiencia de compra caracterizada por la buena atención y asesoría. Creemos en la gestión de talento humano para el buen funcionamiento de la organización.

11.3 Visión creada para VITALCENTER PLUS DROGUERIAS

Para el año 2025 se logrará una rentabilidad sostenible para todas las sedes de la empresa, mediante la gestión de mercadeo, publicidad, mejoramiento de canales de comunicación con el cliente y estructuración organizacional. Además, VITAL CENTER PLUS será reconocida a nivel municipal por ser una de las droguerías más confiables y económicas del mercado.

11.4 Ventaja competitiva

Se puede considerar como ventaja competitiva, el excelente servicio al cliente que ofrece Vital center plus droguerías caracterizado por la asertiva respuesta y satisfacción al cliente y el seguimiento después de la compra. La droguería tiene como prioridad ayudar y asesorar al cliente de la mejor manera posible. Esto hace que la organización logre construir una relación de confianza y fidelidad entre el cliente y la organización.

11.5 RESULTADOS

11.5.1. Sondeo Clima organizacional

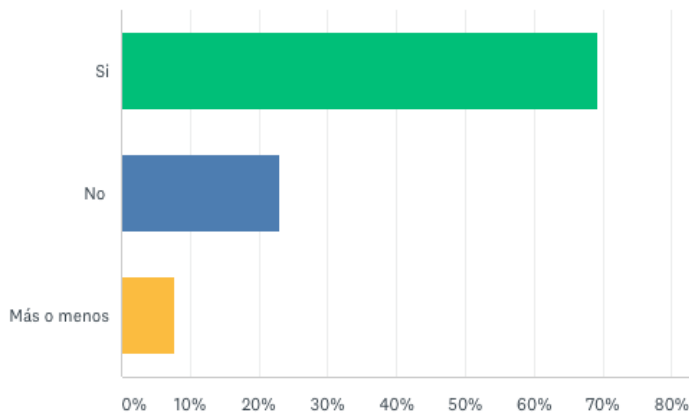
El sondeo de clima organizacional ayuda a entender el estado interno de la empresa. En efecto, nos brinda información acerca de cómo se encuentran los empleados dentro de la organización, los cuales son el cuerpo de la compañía.

FICHA TÉCNICA SONDEO CLIMA ORGANIZACIONAL	
Persona Jurídica	Vital Center Plus Droguerías
Tema	Clima Organizacional
Grupo Objetivo	Empleados

Tamaño de la muestra	13
Técnica de recolección de datos	Se distribuyó el link del sondeo vía WhatsApp y los empleados la respondieron en línea
Fecha	Septiembre 19 del 2020
Número de encuestadores	2
Área de cubrimiento	Cali

A continuación, se mostrará un análisis de las preguntas realizadas con sus respectivas respuestas:

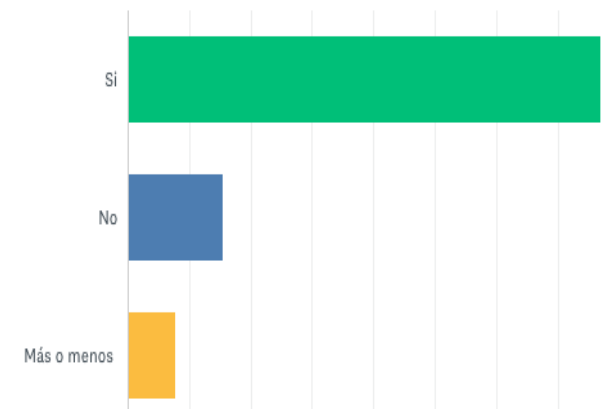
1. ¿Conozco y entiendo los objetivos de la empresa?



El 69,23% (9) de los empleados dice conocer y entender los objetivos actuales. Durante la inducción, el jefe les plantea verbalmente a los empleados cuales son los objetivos generales de la organización.

▼ Si	69.23%	9
▼ No	23.08%	3
▼ Más o menos	7.69%	1

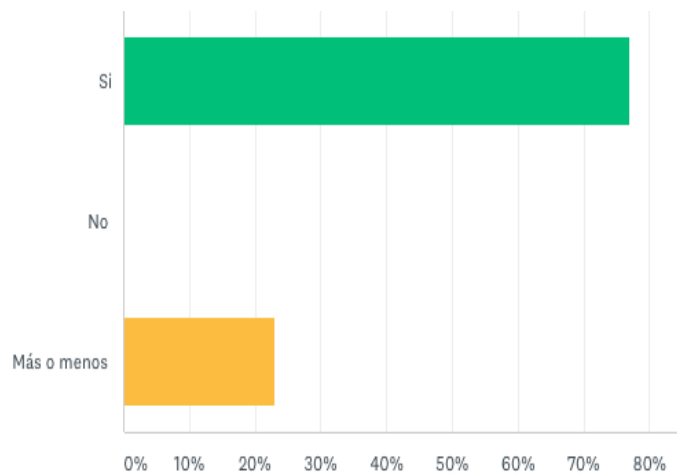
2. ¿Tengo claridad con respecto al rol que desempeño en la empresa?



El 76,92% (10) de los empleados tiene claridad con respecto a sus deberes como empleado. Es decir que en la organización existe una buena comunicación entre jefe y empleado que permitir definir claramente las tareas para facilitar el buen desempeño del trabajador.

▼ Si	76.92%	10
▼ No	15.38%	2
▼ Más o menos	7.69%	1

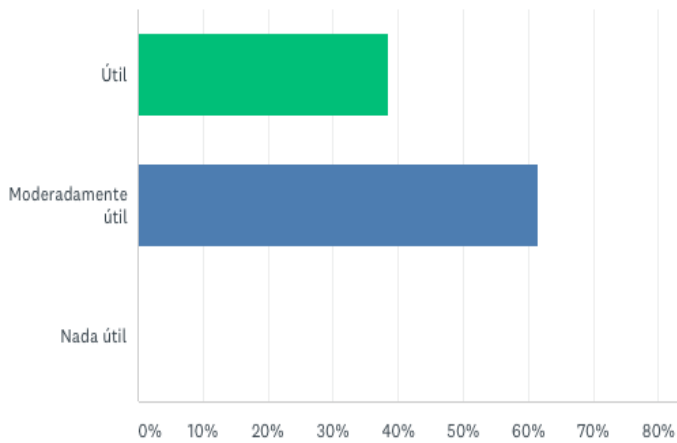
3. ¿Cuento con un buen ambiente laboral?



10 de los 13 empleados dice tener un buen ambiente laboral, lo cual demuestra que, en la organización, los empleados se sientan cómodos con sus compañeros y el entorno en el que se encuentran, lo que favorece y ameniza el trabajo de los empleados. Ninguno expresa no tener un buen ambiente laboral.

▼ Si	76.92%	10
▼ No	0.00%	0
▼ Más o menos	23.08%	3

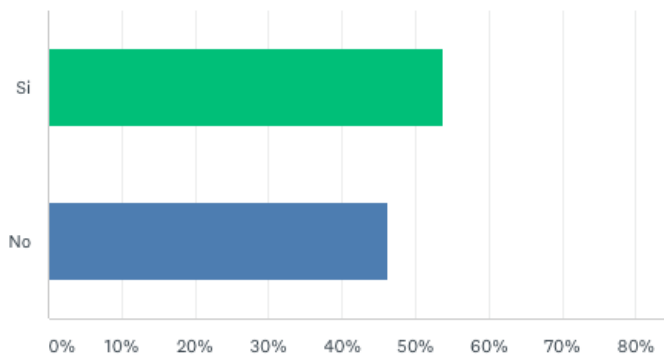
4. El nivel de recursos (materiales, equipos, herramientas y plataformas tecnológicas) con los que cuento para realizar mi trabajo es:



La mayoría de los empleados (8 personas) expresa tener herramientas moderadamente útiles para su trabajo, lo que indica que se debería realizar una evaluación de la efectividad de estas herramientas y una posibilidad de mejora.

▼ Útil	38.46%	5
▼ Moderadamente útil	61.54%	8
▼ Nada útil	0.00%	0

5. ¿El salario es acorde y justo respecto a las responsabilidades de mi cargo?

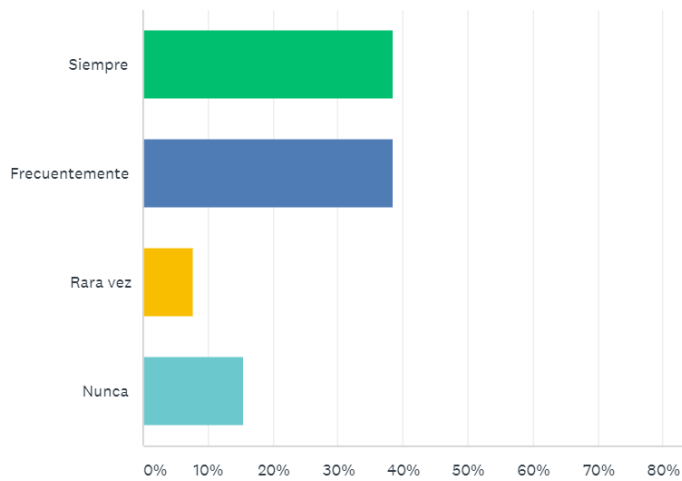


Aunque el 53,85% de los empleados dice estar de acuerdo con su salario, existe un porcentaje alto de empleados (46.15%) que no lo está. Es necesario prestar atención a este aspecto para evaluar si las remuneraciones brindadas por la empresa están en promedio con las del sector. Esto con el

objetivo de brindarle al empleado la remuneración de su trabajo de forma justa y satisfactoria.

▼ Si	53.85%	7
▼ No	46.15%	6

6. ¿Con que frecuencia recibo los pagos de mi salario a tiempo?

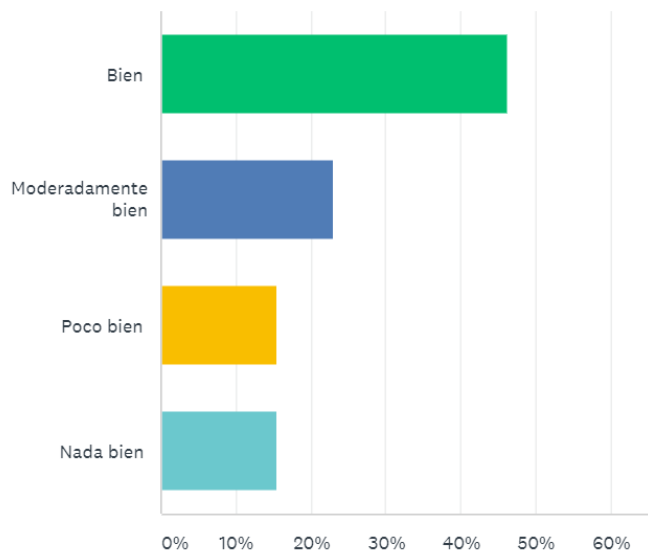


En este caso se puede observar que el 76,92% de los empleados reciben su salario a tiempo de manera frecuente y solo 3 personas no han recibido su salario en las fechas estimadas por el empleador. A pesar de que la mayoría está satisfecha con este aspecto, se debe generar una

estrategia para tener el control de los pagos a tiempo en su totalidad.

Siempre	38,46 %	5
Frecuentemente	38,46 %	5
Rara vez	7,69 %	1
Nunca	15,38 %	2

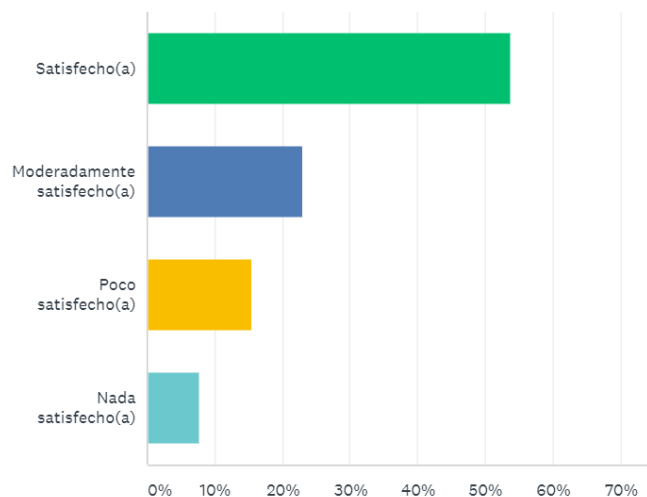
7. ¿Qué tan bien considero que están definidas las funciones dentro de la organización?



El 46,15% de los empleados consideran que las funciones dentro de la organización están bien definidas. Esto supone que dentro de la compañía debe de haber una mejor coordinación entre las distintas escalas de la misma, y un mayor control sobre el trabajo del personal.

Bien	46,15 %	6
Moderadamente bien	23,08 %	3
Poco bien	15,38 %	2
Nada bien	15,38 %	2

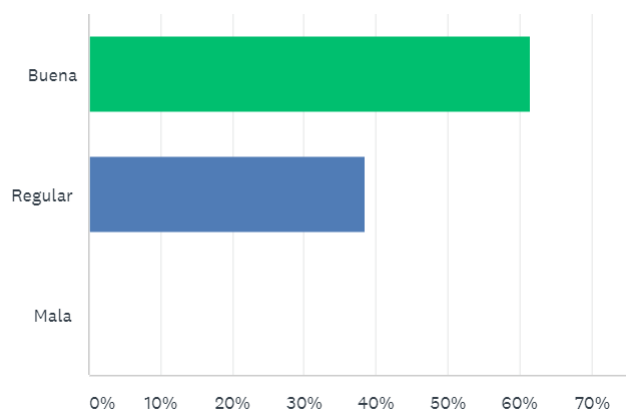
8. ¿Qué tan satisfecho(a) estoy con las capacitaciones que ofrece la empresa?



La gran mayoría de los empleados (10) expresaron estar satisfechos con las capacitaciones que ofrece la empresa; con el fin de mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas del personal en sus puestos de trabajo.

Satisfecho(a)	53,85 %	7
Moderadamente satisfecho(a)	23,08 %	3
Poco satisfecho(a)	15,38 %	2
Nada satisfecho(a)	7,69 %	1

9. ¿Cómo califico la comunicación con mi jefe?

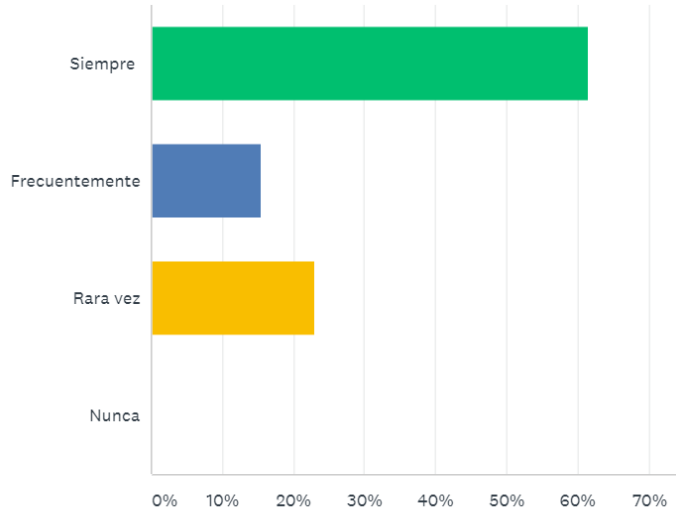


En este punto, 5 de 13 empleados expresaron que la comunicación con su jefe es regular, y a pesar de que la mayoría considera que hay buena comunicación, es necesario hacer énfasis en este pilar y aplicar algunos tips o aspectos clave para mejorarlo. Teniendo en

cuenta que es uno de los aspectos más importante a la hora mejorar la competitividad de la organización y lograr los objetivos de la misma.

Buena	61,54 %	8
Regular	38,46 %	5
Mala	0,00 %	0

10. ¿Con que frecuencia se respetan los horarios de trabajo acordados?



Finalmente, apenas el 23,08% de los empleados expresaron que rara vez se respetan los horarios de trabajo acordados. Lo que demuestra que la compañía garantiza que el horario de trabajo sea cumplido para que los empleados pueden descansar y lograr una mayor productividad.

Siempre	61,54 %	8
Frecuentemente	15,38 %	2
Rara vez	23,08 %	3
Nunca	0,00 %	0

11.5.2. Sondeo de Servicio al cliente

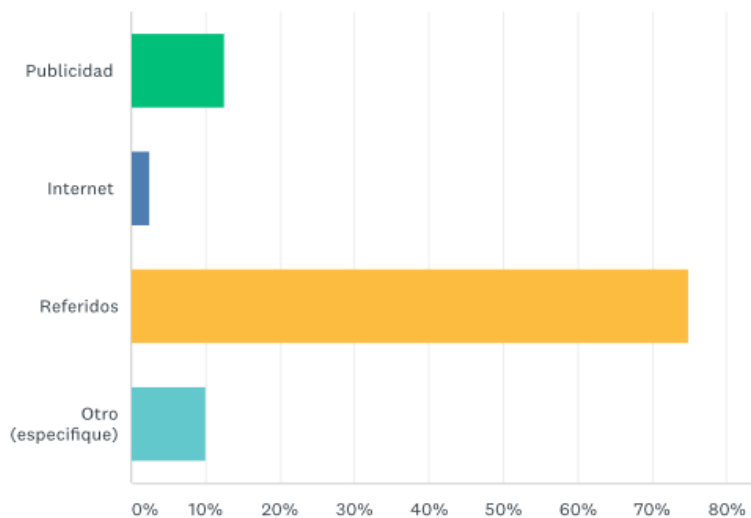
Este sondeo nos permite obtener información acerca de la opinión e impresiones que se tiene de la empresa. Asimismo, nos brinda una perspectiva acerca de la experiencia de compra y el valor que le da el cliente a la organización.

FICHA TÉCNICA SONDEO DE SERVICIO AL CLIENTE	
Persona Jurídica	Vital center Plus Droguerías
Tema	Servicio al cliente
Grupo Objetivo	Clientes
Tamaño de la muestra	40

Técnica de recolección de datos	Se contactó vía WhatsApp a cada cliente para que respondiera las preguntas en línea
Fecha	Septiembre 7 del 2020 a octubre 2 del 2020
Número de encuestadores	2
Área de cubrimiento	Cali

A continuación, se presentarán las preguntas realizadas a los clientes y sus respectivos análisis:

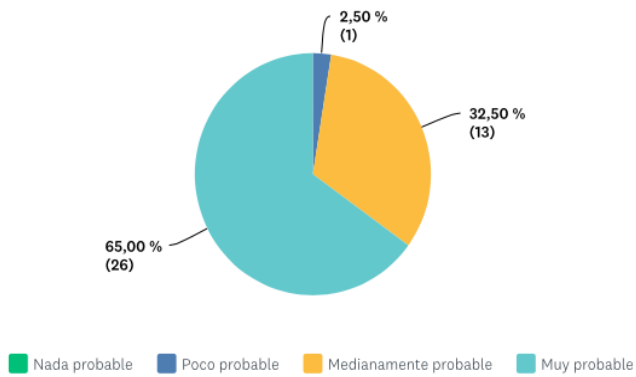
1. ¿Por cuál medio conoció a Vital Center Plus Droguerías?



El 75% de los clientes encuestados expresa haberse enterado de la droguería por medio de referidos. Esto demuestra que muchos de los clientes recomiendan la empresa con otras personas. Sin embargo, sólo el 12,50% conocen las droguerías por medio de la publicidad.

▼ Publicidad	12,50 %	5
▼ Internet	2,50 %	1
▼ Referidos	75,00 %	30
▼ Otro (especifique)	10,00 %	4

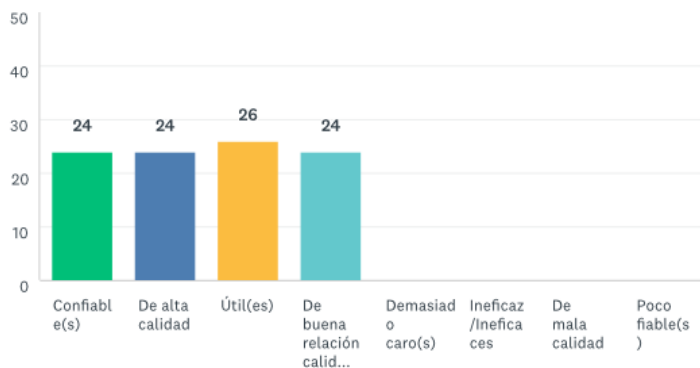
2. ¿Qué tan probable es que recomiende Vital Center Plus droguerías a sus colegas?



Estas respuestas afirman los resultados arrojados en la pregunta anterior: Hay una alta posibilidad de recomendación a otras personas por parte de los clientes.

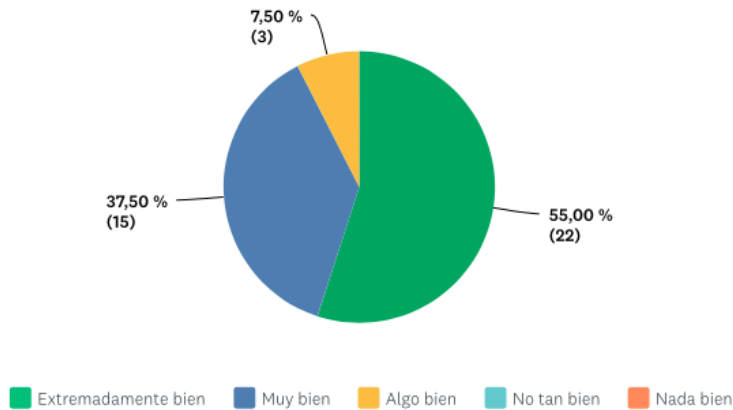
3. ¿Cuál de las siguientes palabras utilizaría para describir nuestros productos?

Seleccione máximo 3 opciones



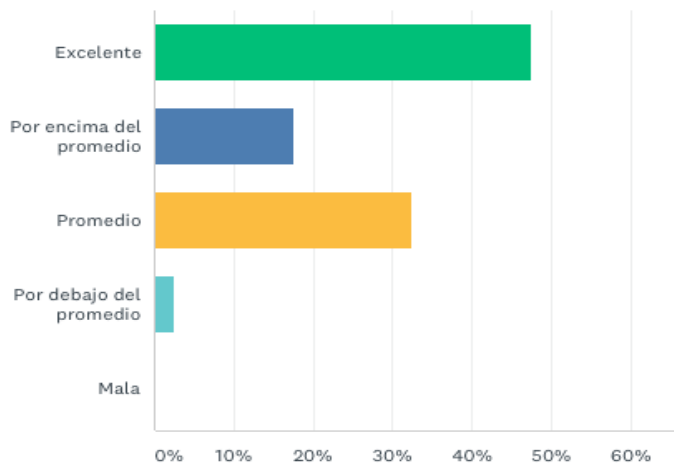
Las palabras que eligieron los clientes para describir los productos reflejan buenos resultados. Según los clientes, los productos se caracterizan por ser confiables, útiles, de alta calidad y de buena relación precio- calidad.

4. ¿Qué tan bien nuestros productos satisfacen sus necesidades?



En este punto 37 de 40 clientes encuestados expresan que los productos adquiridos en la droguería satisfacen sus necesidades. Lo que se podría ver justificado por una buena asesoría y productos confiables.

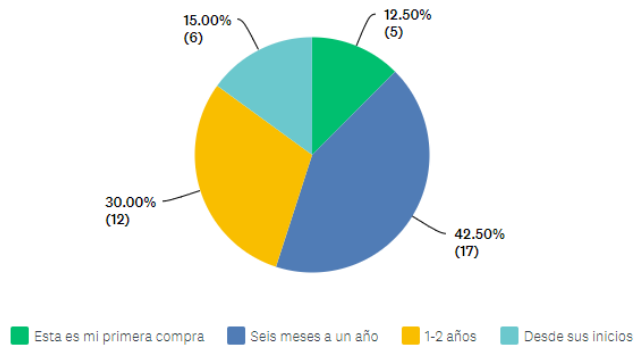
5. ¿Cómo calificaría la relación precio- calidad de nuestros productos?



El 47,50% de los clientes expresaron que la relación precio calidad era excelente, el 32,50% dijo que la relación está en promedio con las del sector. Lo que quiere decir que los precios y la calidad de los productos de Vital Center brindan competitividad en el mercado.

▼ Excelente	47,50 %	19
▼ Por encima del promedio	17,50 %	7
▼ Promedio	32,50 %	13
▼ Por debajo del promedio	2,50 %	1
▼ Mala	0,00 %	0

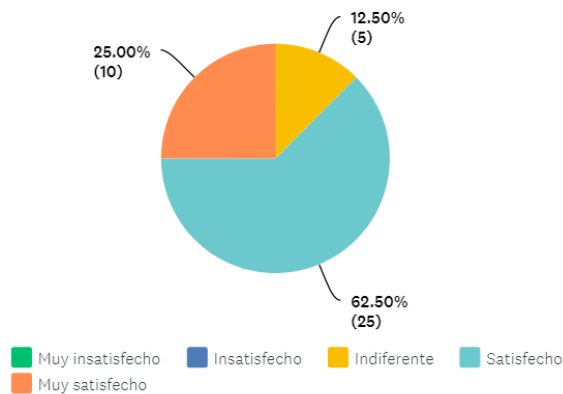
6. ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de nuestra empresa?



gracias a la experiencia que esta les brinda.

En este punto se puede observar que 72.50% de las personas encuestadas, han sido clientes entre 2 años a 6 meses mínimo. Esto demuestra que la mayoría de los clientes son consumidores constantes y fieles a la compañía,

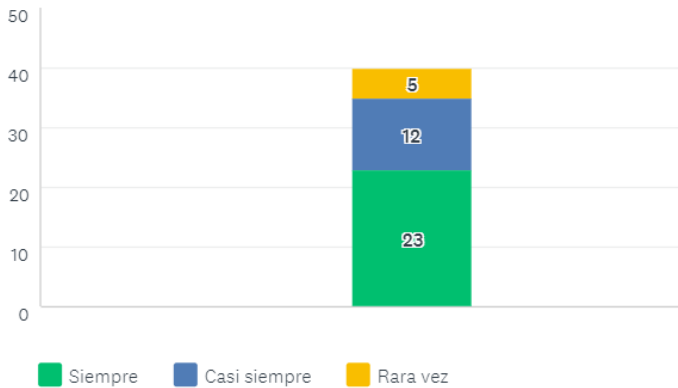
7. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de venta respecto a la actitud de nuestros empleados?



necesario identificar aquellos aspectos que se puedan mejorar, para que todos los clientes se encuentren muy satisfechos con el servicio.

El 25% de los clientes se encuentran muy satisfechos con el servicio de venta respecto a la actitud de los empleados, el 62,50% están simplemente satisfechos y el 12,50% restante son indiferentes a esta pregunta. Aunque podemos observar una buena calificación en este punto, es

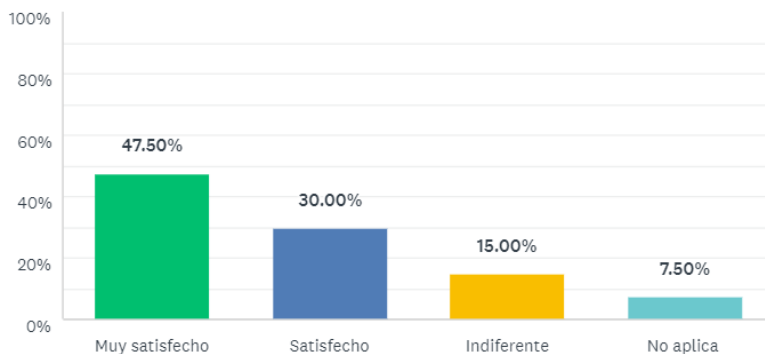
8. Al contactar con nosotros, ¿ha tenido un buen asesoramiento por parte de nuestros empleados?



De las **40** personas que fueron encuestadas, **23** (57,50%) consideran que han tenido un buen asesoramiento por parte de los empleados; **12** (30%) casi siempre y **5** (12,5%) rara vez. Esto demuestra que la empresa debe reforzar

este aspecto en sus empleados, ya que a pesar de que la mayoría obtenga siempre un buen asesoramiento, se puede decir que el 42,5% de los clientes encuestados no siempre obtienen una buena experiencia en cuanto al asesoramiento de compra.

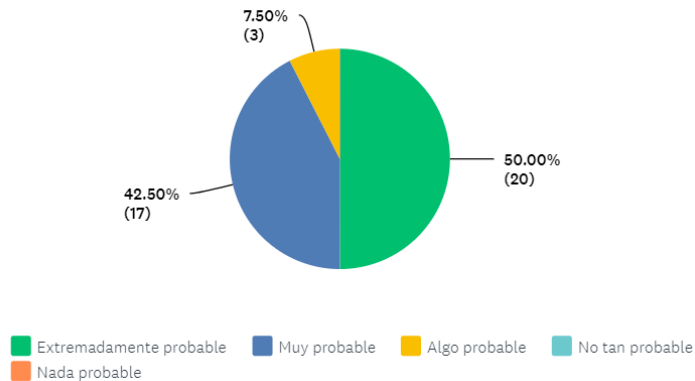
9. ¿Qué tan satisfecho se encuentra respecto a la rapidez de los domicilios?



Este tipo de venta por medio de domicilio, de acuerdo a las estadísticas se puede decir que tiene una buena calificación por parte de los clientes que han solicitado este servicio. Ya que el

77,5% están entre muy satisfecho y satisfecho, solo el 15% es indiferente y el 7,5% restante no ha solicitado este servicio aún.

10. ¿Qué tan probable es que usted vuelva a comprar alguno de nuestros productos?



Finalmente, es muy probable que los clientes que ya han adquirido algún producto en Vital Center vuelvan a hacerlo. Esto nos demuestra que a pesar de los aspectos que deben mejorarse, la

gran mayoría de clientes seguirán siendo parte de la compañía y solo habrá clientes de una sola compra por razones externas a la misma.

Después de establecer la misión y visión de la empresa y, posteriormente, hablar directamente con el gerente general de la organización y realizar los sondeos; pudimos hacer el análisis de la situación de la empresa con la matriz DOFA y la identificación de objetivos y estrategias de mejora:

11.6 Matriz DOFA Vitalcenter Plus

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> > Excelente servicio al cliente > Confianza en la asesoría > Precios asequibles y justos > Productos originales y de calidad > Buenas prácticas de almacenamiento > Asociado al depósito de medicamentos más grande de Colombia - Coopidrogas > Discriminación de precios de acuerdo a la ubicación > Ubicaciones estratégicas > Variedad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> > Alta rotación de personal > Carencia de estructuración organizacional > Falta de planeación de presupuesto > Poca claridad en la contratación > Carencia de administración independiente de cada sucursal > Bajas utilidades en algunas sucursales (2) > No hay músculo financiero > Falta de indicadores de gestión
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> > Posibilidades de préstamos > Descuentos por parte del proveedor asociado > Posibilidad de capacitación al personal por parte de Coopidrogas > Posibilidad de línea de ahorros con Copicréditos > Crecimiento de la empresa por medio de un plan de mercado (En marcha) 	<ul style="list-style-type: none"> > Disminución de segmento de clientes de mayor edad > Tamaño del mercado y competencia de precios > Poca trayectoria en el mercado con el nombre de Vitalcenter Droguerías

Ilustración 11: Matriz DOFA Vitalcenter Droguerías

11.7 Objetivos Empresariales

1. Definir y compartir con los empleados la misión, visión, valores y cultura organizacional, que son la identidad de la empresa.
2. Lograr que cada sede de la organización pueda ser autosuficiente a través de su rendimiento
3. Establecer claramente la estructura organizacional de la empresa.
4. Tener herramientas tecnológicas óptimas para mejorar el desempeño y productividad de los empleados.
5. Disminuir la rotación de empleados en la empresa
6. Elaborar programas de capacitación que permitan a los empleados mejorar su desempeño dentro de la empresa.
7. Aumentar la participación en el mercado que se refleje en el aumento de las ventas.
8. Continuar con el excelente servicio al cliente y estar informado de las posibles sugerencias de clientes para posibles mejoras en el servicio.

11.8 Estrategias propuestas

- **(estrategia Obj 1)** Tener presente estos aspectos de forma física dentro de cada sede de la compañía, para que esté al alcance de todos los empleados y estos logren identificarse con la organización.
- **(estrategia Obj 2)** Evaluar la ubicación, la relación costo/ beneficio y las utilidades de cada sede de Vital Center Droguerías. Una estrategia también importante es continuar con la organización del inventario y planeación de presupuesto que se inició a principios de año para un control efectivo de costos y rentabilidad.
- **(estrategia Obj 3)** Definir roles y establecer manual de funciones para los empleados.

- **(estrategia Obj 4)** Implementar software de gestión de farmacias como “Farmatic” o “BitFARMA”, que brindarán ventajas para administrar la caja el inventario, ofrecer una buena atención farmacéutica, mejorar las comunicaciones externas e internas de la empresa, entre otras cosas.
- **(estrategia Obj 5)** Para una disminución de rotación de empleados es necesario analizar 2 aspectos principales. En primer lugar, es necesario hacer una evaluación acerca de la competitividad de los salarios de la empresa, es decir, los salarios que reciben los empleados deben ser justos de acuerdo a los salarios promedio del sector. En segundo lugar, se sugiere que un futuro, de acuerdo al crecimiento de la empresa y el mejoramiento de la rentabilidad de la organización, crear un área de recursos humanos en la organización. Esta área será una herramienta clave para lograr un excelente proceso de selección y contratación de personal idóneo requerido para cada vacante. El área de recursos humanos también es clave para el alcance de otros objetivos empresariales anteriormente establecidos, como, por ejemplo, los que están relacionados con las capacitaciones, herramientas tecnológicas requeridas por lo empleados y el ambiente y cultura organizacional.
- **(estrategia Obj 6)** Determinar por medio de una encuesta exactamente qué tipo de capacitación necesitan los empleados, de acuerdo a las debilidades que estos presenten.
- **(estrategia Obj 7)** Plan de mercadeo: incremento de publicidad, creación página web y fortalecimiento de redes sociales.
- **(estrategia Obj 8)** Crear buzón de sugerencias y realizar encuestas de servicio al cliente periódicamente.

12. Conclusión:

La planeación estratégica es una herramienta clave para el mejoramiento continuo de una organización. Durante este proceso, con conocimiento previo acerca de modelos y herramientas de planeación estratégica, pudimos realizar tareas importantes para la empresa como la creación de la misión y la visión y la identificación de ventajas competitivas. Estas tareas, fueron claves para determinar cómo se identifica y para dónde se dirige la organización. Vital center plus droguerías es una empresa con mucha proyección, cuenta con varios puntos de venta por toda la ciudad y tiene una muy buena percepción frente a sus clientes. No obstante, al realizar el análisis interno y externo de la empresa y realizar los sondeos de servicio al cliente y clima organizacional, se pudo identificar aspectos en los que se puede mejorar y seguir creciendo. Al elaborar la planeación estratégica, se recomendaron herramientas y tácticas claves para mejorar estos aspectos y posiblemente convertirlo en virtudes de la organización.

13. Aprendizajes:

Durante este proyecto, tuvimos muchos aprendizajes significativos:

- Adquirimos conocimientos acerca de los procesos de planeación estratégica que varios autores han expuesto, así como también aprendimos a aplicar conceptos y herramientas relacionadas con este proceso.
- Identificamos la importancia de la planeación dentro de cualquier empresa ya que durante este proceso se analiza el entorno y las características de la organización, para después encaminar las acciones de la misma hacia el cumplimiento de objetivos.
- El trabajo en equipo, la comunicación y el manejo de tiempo fueron unas de las virtudes que fortalecimos durante esta fase. Más aun teniendo en cuenta la situación de salubridad a

nivel mundial, la cual nos hizo adaptar nuestra metodología a un sistema virtual, el cual nos retó a seguir teniendo la misma comunicación y actitud para la elaboración de cada uno de los ítems en este proyecto.

- Conocimiento acerca de las herramientas de investigación que existen para elaborar un proyecto basado en fuentes confiables y completas de información.

14. BIBLIOGRAFIA

- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197–211.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250030303>
- Bedoya, L., & Zuluaga, J. (2015). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillon/LavaSalud&Dist.* 95.
- Cano Flores, M; Olivera Gómez, D. (2008). Algunos modelos de planeación... *Ciencia Administrativa*, 2, 32–44. <https://doi.org/10.1080/00224540903366735>
- Espinosa, R. (2017). *Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos* / Roberto Espinosa. Ventaja Competitiva. <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>
- Estolano Cristerna, D., Berumen Calderón, M., Castillo Ortiz, I., & Mendoza Lara, J. L. (2013). El escenario de Competencia de la Industria Gastronómica de Cancún. Based on the Five Forces of Porter. *El Periplo Sustentable*, 24, 67–97.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4195320%0Ahttp://dialnet.unirioja.es/ref/dm4Q>
- Guimerá, A. (2017, February 16). *Mercado de referencia*. El Mercado de Referencia de Abell .
<https://www.marketing-esencial.com/2017/02/16/el-mercado-de-referencia/>
- Kessler, E. H. (2013). Strategy and Structure. *Encyclopedia of Management Theory*, June.
<https://doi.org/10.4135/9781452276090.n272>
- Kloter, P. (2003). *los 80 consejos esenciales de marketing de la A a la Z* (p. 132).
- Mckinsey, L. S. De. (1980). *LAS_7_S_DE_MCKINSEY_laboratorio*.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas de Michael E Porter. *Harvard Business Review. América Latina*, 1–18.
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

- Quiroga Branda, J. (2012). Cine y planificación estratégica. *Arte e Investigación, año 14, no.*
- Talancón, H. P. (2007). Matrix SWOT : An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. *Enseñanza e Investigación En Psicología, 12(1)*, 113–130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Vergara Schmalbach, J., Fontalvo Herrera, T., & Maza Avila, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva, 8(2)*, 21–29.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons, 23(3)*, 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)

15. Referencias

- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas de Michael E Porter. *Harvard Business Review. América Latina*, 1–18.
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Quiroga Branda, J. (2012). Cine y planificación estratégica. *Arte e Investigación*, año 14, no.
- Estolano Cristerna, D., Berumen Calderón, M., Castillo Ortiz, I., & Mendoza Lara, J. L. (2013). El escenario de Competencia de la Industria Gastronómica de Cancún. Based on the Five Forces of Porter. *El Periplo Sustentable*, 24, 67–97.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4195320%0Ahttp://dialnet.unirioja.es/ref/dm4Q>
- Mckinsey, L. S. De. (1980). *LAS_7_S_DE_MCKINSEY_laboratorio*.
- Vergara Schmalbach, J., Fontalvo Herrera, T., & Maza Avila, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, 8(2), 21–29.
- Talancón, H. P. (2007). Matrix SWOT : An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Bedoya, L., & Zuluaga, J. (2015). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillon/LavaSalud&Dist*. 95.
- Cano Flores, M; Olivera Gómez, D. (2008). Algunos modelos de planeación... *Ciencia Administrativa*, 2, 32–44. <https://doi.org/10.1080/00224540903366735>
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Kessler, E. H. (2013). Strategy and Structure. *Encyclopedia of Management Theory*, June.
<https://doi.org/10.4135/9781452276090.n272>
- Guimerá, A. (2017, February 16). *Mercado de referencia*. El Mercado de Referencia de Abell.
<https://www.marketing-esencial.com/2017/02/16/el-mercado-de-referencia/>
- Kloter, P. (2003). *los 80 consejos esenciales de marketing de la A la Z* (p. 132).
- Espinosa, R. (2017). *Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos* / Roberto Espinosa. *Ventaja Competitiva*. <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>