

**Plan estratégico para la organización Woofme Spa y Boutique con un
horizonte de tiempo 2021 – 2024**

Laura Isabela Ceballos Garcia

Natalia Conu Castillo

Maria Alicia Martinez

Magister en Gestión Empresarial

**DIRECCIÓN NACIONAL UDCII
UNIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA, LA INVESTIGACIÓN Y LA
INNOVACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO**

Octubre 31 2020

VIGILADA MINEDUCACIÓN

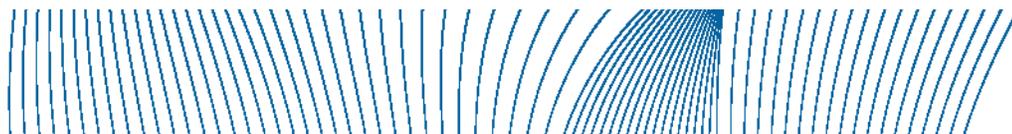




Tabla de Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA	4
INTRODUCCIÓN	5
2. JUSTIFICACIÓN	7
3. ESTADO DEL ARTE	8
4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	10
4.1 Objetivo General	10
4.2 Objetivos Específicos	10
5. MARCO TEÓRICO	11
5.1 Escuela del diseño	11
5.2 Escuela de Configuración	13
5.3 Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.	14
5.4 Diamante de Porter.	16
5.5 Benchmarking	17
5.6 DOFA	17
5.7 Planeación Estratégica	17
6. METODOLOGÍA	19
6.1 Tipo de investigación	19
6.2 Fuentes de información	19
6.3 Fases de la investigación	19
6.3.1 Historia y caracterización de la organización.	19
6.3.2 Análisis Externo	19
6.3.3 Análisis Interno	20
6.3.4 DOFA	20
6.3.5 Direccionamiento Estratégico.	20
6.3.6 Formulación de Estrategias, Estructura y Diseño Organizacional.	20
6.3.7 Plan de Acción, Seguimiento y Control Indicadores	20
7. RESULTADOS Y ANÁLISIS	21
7.1 Evaluación de la Situación Actual de la Empresa Woofme Spa y Boutique, con Respecto a la Historia, Estructura y Portafolio de Productos.	21
7.1.1 Misión	21
7.1.2 Visión	21
7.1.3 Distribución de la Empresa	21
7.2 Análisis Externo	22
7.3 Análisis competitivo Benchmarking	26
7.4 Análisis Interno	29
7.5 DOFA	30



7.6	Estrategia organizacional y Objetivos estratégicos	31
7.6.1	Misión Propuesta	31
7.6.2	Visión Propuesta	31
7.6.3	Objetivos Estratégicos	31
7.6.4	Estructura organizacional	33
7.7	Plan de Acción	34
8.	CONCLUSIONES Y LOGROS	38
9.	RECOMENDACIONES	39
10.	BIBLIOGRAFÍA CITADA	40
11.	ANEXOS	43
11.1	Anexo 01	43
11.2	Anexo 02	56
11.3	Anexo 03	67



1. RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA

El presente trabajo aborda el desarrollo de un plan estratégico para la organización Woofme Spa y Boutique, con el fin de que se dirija un proceso pertinente que contribuya a su consolidación en los próximos tres años, con dinámica competitiva y con generación de valor para sus grupos de interés, así mismo, se presentan los resultados de la planeación estratégica y los retos a asumir desde la dirección organizacional, que permita una transformación del modelo de negocio.

Este documento recopila los instrumentos utilizados, los objetivos estratégicos, apuestas organizacionales a corto plazo y el presupuesto requerido para la ejecución del plan de acción que permitirá cumplir los propósitos de la gerencia de Woofme Spa & Boutique, mediante la revisión de tendencias y la forma de operación de las líderes del mercado.

PALABRAS CLAVES

Planeación estratégica, Clínica veterinaria y Tienda de Mascotas

ABSTRACT

This work addresses the development of a strategic plan for the Woofme Spa and Boutique organization, with the aim of directing a relevant process that will contribute to its consolidation over the next three years, with competitive dynamics and with value generation for its interest groups, and also presents the results of strategic planning and the challenges it has to take on from the organizational direction, allowing a transformation of the

This document compiles the instruments used, strategic objectives, short-term organizational bets and the budget required for the implementation of the action plan that will enable the purposes of the management of Woofme Spa & Boutique to be fulfilled, through the review of trends and the way of operation of market leaders.

KEY WORDS

Strategic planning, Veterinary Clinic and Pets Store



INTRODUCCIÓN

De acuerdo a las diversas investigaciones a nivel internacional sobre el desarrollo organizacional (Pérez, Milian, Cabrera & Victoria, 2016; Perez, A, 2016, Chiavenato & González, 2017), se ha demostrado que las organizaciones han tenido como finalidad la obtención de altos niveles de eficiencia, eficacia, productividad y valor, ofreciendo una gran variedad de productos y servicios en el mercado a partir de un engranaje de procesos y recursos de diferentes naturalezas que se combinan para generar la sinergia que sea necesaria para proporcionar una propuesta de valor al consumidor y al usuario de acuerdo a las dinámicas del sector de las mascotas.

Las empresas colombianas no son ajenas a dicha dinámica y por eso, en el presente trabajo se desarrolla un plan estratégico que es clave para la transformación y consolidación de la empresa Woofme spa & boutique.

El planteamiento del problema de la presente investigación permite evidenciar los acontecimientos que vivió la empresa en el año 2018, debido a problemas administrativos causados por la no estructuración de un modelo estratégico y de planificación que permitiera realizar una evaluación y seguimiento continuo a los procesos de gestión de las distintas áreas, con el fin de medir el alcance de las metas comerciales y financieras, para así, evitar el cierre de la sede.

Esto genera la necesidad de la orientación estratégica, la cual se encuentra plasmada en las siguientes páginas, generando un aporte desde los conocimientos consolidados por las investigadoras de pregrado de administración de empresas.

Por ende, en el presente trabajo se busca aterrizar la metodología para la formulación del plan estratégico para Woofme Spa & Boutique, este ejercicio se desarrolla en varias etapas, la cuales se presentan en los siguientes párrafos.

En los primeros siete capítulos, se encuentra el soporte teórico, metodológico y de argumentación del propósito de la investigación, el alcance y aporte esperado por parte de la organización objeto de estudio, siendo claro que es importante para el grupo este trabajo debido a que uno de las investigadoras es propietaria de la organización.

En el primer apartado del octavo capítulo, se describe la situación actual de la organización, conociendo las directrices institucionales y el esquema de funcionamiento de la unidad objeto de estudio. En el apartado dos se presentan los entornos que permiten identificar los comportamientos de esos macroentornos que condicionan o potencializan el quehacer organizacional, reconociendo las tendencias y las brechas de consolidación estratégica, debido a que no se puede fallar en el proceso de consolidar estrategias si se desconoce el contexto organizacional.

En el apartado tres del mismo capítulo, se encuentra el benchmarking o perfil competitivo, donde se referencia Woofme Spa & Boutique, con otras empresas que son líderes en el mercado o presentan las mejores prácticas en la prestación de servicios veterinarios y oferta



de accesorios para mascotas, tomando como referencia el establecimiento de estrategias para la mejora organizacional.

En el apartado cuatro, se expone el diagnóstico interno de la organización, donde se analiza la entidad desde su enfoque administrativo y la dinámica de comportamiento de sus colaboradores. En el quinto apartado se encuentra el DOFA, donde se crean estrategias partiendo de las variables identificadas en el análisis externo e interno, que permite generar los aportes para la construcción de los cruces estratégicos, dando como resultado las estrategias guías.

En el apartado seis del presente trabajo, se presenta el direccionamiento estratégico para el área objeto de estudio, el cual contiene misión, visión y los objetivos estratégicos de Woolfme Spa & Boutique. El apartado siete, contiene el plan de acción, del quehacer operativo para iniciar con la implementación en la gerencia, hacia los objetivos constituidos.



2. JUSTIFICACIÓN

Los aspectos que justifican este trabajo de investigación están orientados desde tres enfoques: académico, personal y empresarial.

Desde lo académico, el desarrollo del proyecto de investigación pretende ser una fuente enriquecedora para la formación profesional de las investigadoras, puesto que les permitirá ampliar y apropiarse de sus conocimientos en relación a las teorías, conceptos y demás aspectos concernientes al análisis de la planeación estratégica como modelo de gestión y las teorías administrativas. Y además a entender la importancia de los cambios y retos que debe asumir la administración de empresas frente al entorno cambiante.

La importancia del trabajo de investigación será asumir el diseño de un plan estratégico para el fortalecimiento competitivo de Woolfme Spa & Boutique, en el periodo 2021-2024, iniciando desde una caracterización de la organización, generando la posibilidad de realizar un diagnóstico de los factores externos e internos que permitan un análisis de la actualidad organizacional respecto al mercado, orientando finalmente a proponer un plan de acción para la implementación del plan propuesto.

Esta investigación busca a través de la fundamentación teórica, confrontar y aplicar los referentes teóricos a través del diseño de modelo de gestión organizacional el cual permita realizar una gestión impactante frente a los resultados que genere, los cuales permitirán forjar un mejoramiento continuo administrativo e incentivar el cumplimiento de las tareas mediante indicadores enfocados en incrementar la productividad.

Además, es importante resaltar que esta investigación se encuentra bajo la línea de gestión de calidad, la cual tiene como objetivo aportar competencias a Woolfme Spa & Boutique para que se adapte a las tendencias del mercado y la globalización, a través de que esta redoble esfuerzos para hacer las cosas mejor, más rápido y en forma más económica posible.

Por otro lado, desde el aspecto personal de las investigadoras, una de ellas es parte de los propietarios, lo cual genera una motivación en el posicionamiento de la organización. La otra investigadora está motivada a participar del cambio de Woolfme spa & boutique, y aportar su experiencia desde la opinión del consumidor y el posible cliente.

Por último, desde el aspecto empresarial, se tiene en cuenta que la organización objeto de estudio tiene una necesidad específica por las problemáticas que afronta en los años de funcionamiento, a causa de no poseer un documento de planificación estructurado, que permita identificar las estrategias organizacionales y la totalidad de elementos requeridos para direccionar y evaluar el proceso de gestión. Lo anterior situación expuesta conlleva a que, a través de un proceso de formulación y reorientación estratégica, la organización adquiera los instrumentos para lograr un posicionamiento en el mercado.

3. ESTADO DEL ARTE



Bohórquez, Cifuentes y Molina (2017) de la universidad Agustiniense, en su trabajo Diseño de plan estratégico para la empresa Surti-mascotas, busca diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en la empresa Surtimascotas, a través de la realización de un diagnóstico el cual permitió analizar el estado actual de la empresa, de la misma forma busca generar una propuesta de mejoramiento en la empresa y por último establece indicadores de control para la medición de la propuesta de mejoramiento.

De la investigación realizada en el trabajo de grado se logró obtener que la empresa se encuentra en su etapa de crecimiento y en la que se evidencia que a nivel de la gestión estratégica no se cuenta con una estructura organizacional establecida, también se encuentra con una misión y visión limitada que no permite desarrollar variadas líneas de negocio, no se utilizan indicadores de gestión y las estrategias no están alineadas a la situación actual de la compañía. En el entorno económico y competitividad se encontró un gran número de competidores con similares objetivos sociales que corresponden a una competencia directa que afectan el crecimiento y el desarrollo de la empresa.

De igual forma se evidencia que a nivel de gestión del talento humano la empresa no posee una configuración formal con un plan estratégico, no presentan una estructura de direccionamiento ni alternativas de reclutamiento, selección, entrenamiento, inducción, capacitación y bienestar social, lo anterior es consecuencia de que el personal de colaboradores es cercano a la familia. La gestión financiera de la compañía no ha llevado un registro cuidadoso de sus movimientos financieros, el capital de trabajo está en busca de una dinámica de las ventas, es por esta razón que maneja inventarios altos, así mismo un aspecto relevante en el manejo financiero de la empresa es la ausencia de cuentas por cobrar y no se tiene un sistema de información que permita la toma de decisiones basada en datos.

La gestión de mercadeo no ha contribuido de manera activa, ya que las actividades de promoción no se han enfocado de manera adecuada al segmento de mercado, así mismo la publicidad no ha sido la suficiente para obtener un considerable aumento de clientes.

El proceso de dirección está establecido de manera informal, la gestión de operaciones logísticas se maneja a través de alianzas con sus proveedores con el fin de establecer relaciones estables que faciliten los procesos relacionados al abastecimiento, pese a esto la empresa no maneja un sistema de información que permita darle manejo adecuado al stock y no se ejecutan auditorías para la verificación de faltantes o productos vencidos.

Después de realizar el diagnóstico a la empresa, se ha planteado propuesta de mejora para cada área intervenida con el fin de optimizar los procesos que esto conlleve a un mejoramiento global de la compañía, así mismo se establecieron indicadores que permitan realizar la medición de los objetivos. (Bohórquez Juan Camilo, 2017) Marino (2015) de la universidad Nacional de Córdoba Argentina, en su trabajo de grado plan estratégico para una empresa del sector mascotas de la ciudad de Córdoba, buscó el desarrollo un plan estratégico en la empresa Caninos para mejorar la competitividad del



negocio y desenvolverse con éxito en el sector mascotas, a través del desarrollo las principales variables del análisis PESTEL presentes en el sector mascotas, describe las características dominantes del sector de las mascotas y los factores claves del éxito de este sector, evalúa las fuerzas competitivas desarrolladas por Michel Porter, se construye una matriz BCG para la organización, se determina en que ciclo de la vida se encuentra la organización, se realizó un análisis de la matriz DOFA para la empresa, formulación de estrategias adecuadas, desarrollo de pautas para la implementación de las estrategias propuestas.

Se logró detectar la falta de planificación estratégica para alcanzar los objetivos esperados para la organización, también permitió obtener información del entorno externo de la empresa el cual se encuentra con altos grados de informalidad en cuanto a las ventas. (Flores, 2015)

Pérez (2015) de la universidad Autónoma de Occidente, en su trabajo Plan Estratégico de mercadeo para el centro veterinario CliniNorte, anhela realizar un plan estratégico de mercadeo adecuado para el centro veterinario CliniNorte, el cual busco conocer la situación actual del sector al que pertenece el centro veterinario CliniNorte, también se diagnostica la situación actual del centro veterinario CliniNorte, de igual forma estableció el objetivo de marketing para el plan de mercadeo del centro veterinario CliniNorte, por último se logró diseñar estrategias, planes de acción, medidas de control y evaluar el plan de mercadeo del centro veterinario.

Los resultados con los que se contó a través del trabajo fue que se logra encontrar que la clínica veterinaria se encuentra en un categoría madura pero atractiva, es decir que aunque presenta un crecimiento de las ventas lento, cuenta factores de adopción y cuidado de las mascotas por parte de las personas jóvenes, haciendo que la praxis de la medicina veterinaria se convierta en una profesión con proyección, a través de la matriz DOFA se evidencio nuevas estrategias que se deben tener en cuenta cuando se aplique el plan estratégico de mercadeo, también se logra plantea un presupuesto de ventas dado que es una empresa nueva, se logró diseñar el plan de mercadeo que permite al propietario obtener resultados de las ventas y compararlo con las inversiones realizadas, y de esta manera puede revisarse el progreso que se tiene mes a mes de las ventas. (PÉREZ, 2015)

Mahecha (2013) de la universidad libre, en su trabajo de grado formulación de un plan de mercadeo para la comercialización de ropa para mascotas en el estrato 4 de la ciudad de Bogotá D.C., con el cual busco la formulación de un plan de mercadeo para la comercialización de ropa de mascotas en el nivel socio económico cuatro de la ciudad de Bogotá D.C., a través de un análisis de la situación interna y externa de la empresa frente del mercado actual y potencial para identificar las oportunidades en la comercialización de ropa para mascotas, la redacción de la misión, visión y valores que determinen la razón de ser y objetivos a alcanzar de la empresa, con la elaboración de estrategias necesarias para identificar y penetrar en el mercado objetivo de la comercializadora de ropa para mascotas. Con el análisis realizado se logró identificar las oportunidades que presenta el sector pecuario en cuanto al crecimiento exponencial que tiene las mascotas en la sociedad y el aumento por parte de los propietarios por el cuidado y bienestar de estos ejemplares. (Capacho, 2013)



4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

4.1 Objetivo General

Formular un plan estratégico para la organización Woofme Spa y Boutique con un horizonte de tiempo 2021 – 2024.

4.2 Objetivos Específicos

Revisar la situación actual de la empresa Woofme Spa y Boutique, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos.

Realizar un análisis de los sucesos, cambios o tendencias que se generen en el entorno de Woofme Spa y Boutique para identificar amenazas y oportunidades que presente la empresa.

Realizar el análisis del benchmarking de Woofme spa y boutique.

Realizar análisis interno de los recursos técnicos, tecnológicos, humanos y financieros a la organización Woofme Spa y Boutique con el fin de identificar Fortalezas y Debilidades que presente la empresa.

Diseñar estrategias que se implementaran en la empresa Woofme Spa y Boutique a través del análisis DOFA.

Formular el direccionamiento estratégico para la empresa Woofme Spa y Boutique: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y estructura.

Diseñar el plan de acción de la empresa Woofme Spa y Boutique con indicadores de gestión.

5. MARCO TEÓRICO



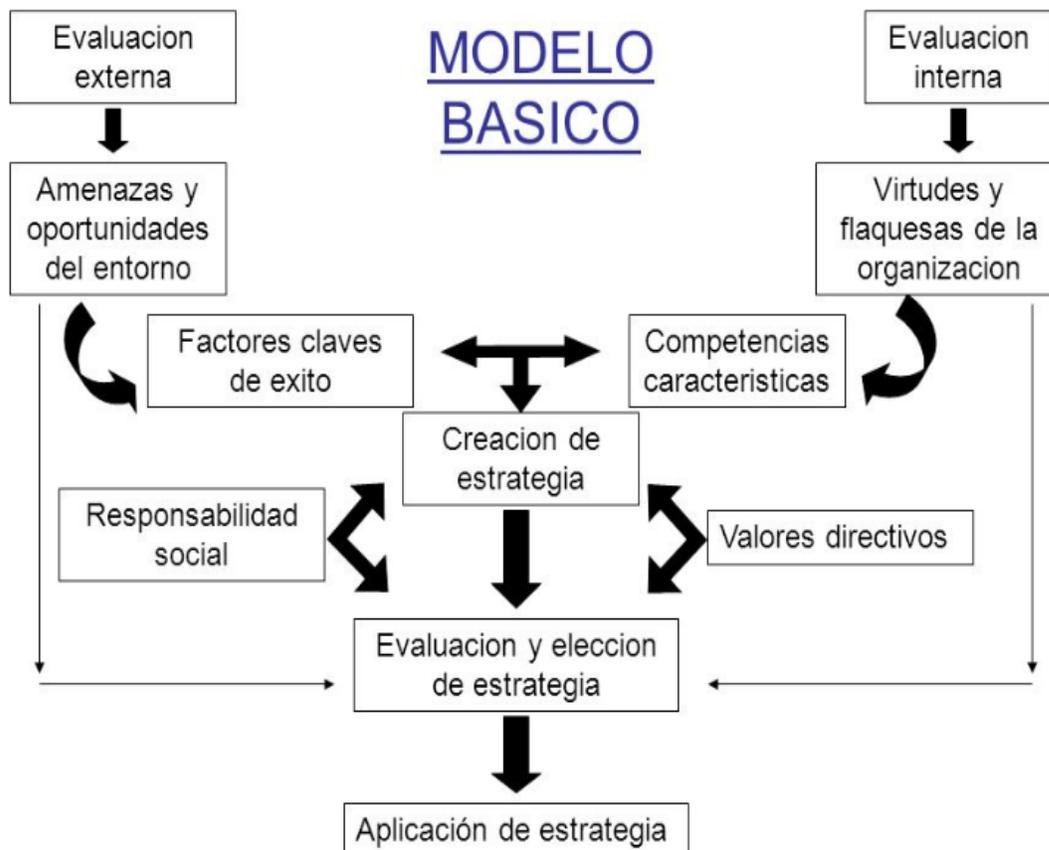
5.1 Escuela del diseño

La Escuela de diseño según Mintzberg:

Propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas. Visualiza la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántica. (1999, pág. 13).

La idea básica del modelo DOFA (Ilustración 2), es que, a partir del análisis de sus capacidades internas y el reconocimiento de las posibilidades externas, la organización deberá formular una estrategia que permita una concordancia entre ellas, teniendo como base la responsabilidad social y los valores directivos.

Ilustración 1 Modelo básico de la Escuela de Diseño



Fuente: (Mintzberg H., 1999)

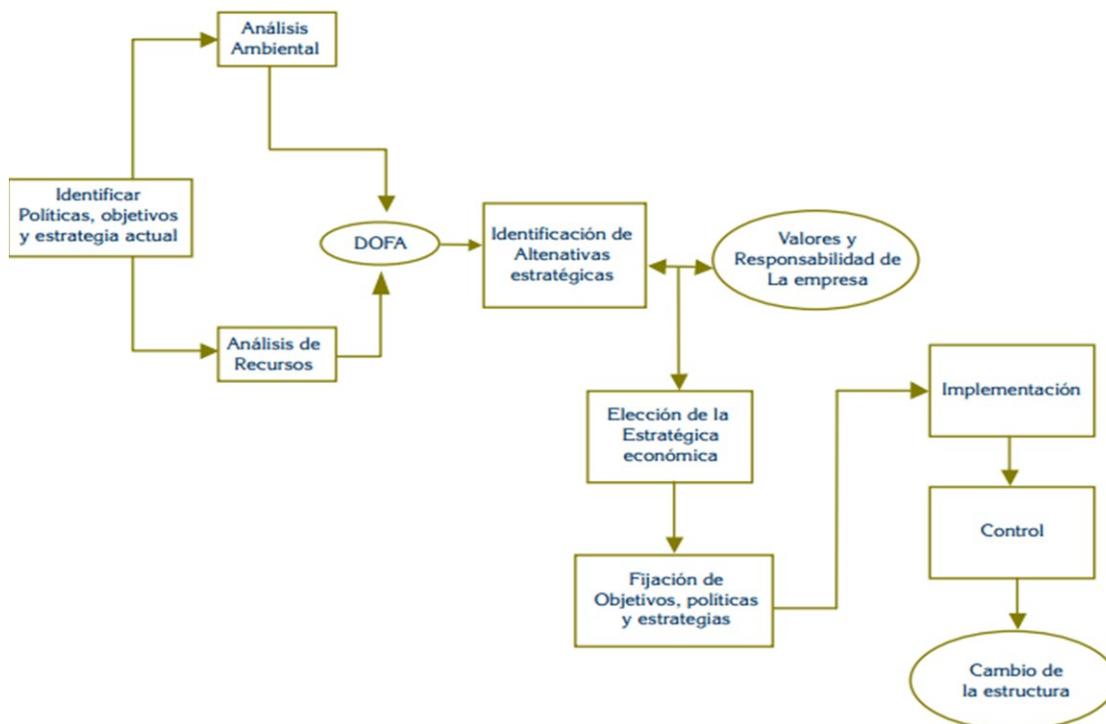
Chandler (1962) distingue los conceptos de estructura y estrategia de la siguiente manera: la estructura es una consecuencia de la estrategia, de modo que primero uno adopta una estrategia y luego elige un arreglo organizacional.

La estrategia es el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos. Mientras que estructura es más bien la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, para lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas. (Gaynor, 2002).

Andrews (1971) afirma que la estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o va a ser.

El nivel de eficiencia adquirido por la empresa es función de los recursos y capacidades distintivas que la misma domina y estos últimos son fuente de sinergia y de ventaja competitiva porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compete en mercados dinámicos, entra en ajustar los recursos y capacidades a las oportunidades que surgen del entorno. (Ilustración 3)

Ilustración 2. Modelo de Teoría de las competencias centrales (Andrew)



Fuente: (David & Carrion, Conceptos de planeación estratégica 2008)

5.2 Escuela de Configuración

Los investigadores que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico, el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones.

Teniendo en cuenta los elementos clave según Castañón & Evia (2010) para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

Dentro de los principales aportes a esta escuela se encuentran:

Chandler (1962) que define a la estrategia como “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (pág.51).

Mientras que Raymond Miles y Charles Snow (1978), sugirieron diferentes tipos de estrategias: exploración, defensa, análisis y reacción.

Ilustración 3 Tipos de estrategia según Miles y Snow

Tipo de Estrategia	Definición
Exploración	Es innovadora y orientada al crecimiento, busca nuevos mercados y oportunidades de crecimiento, alienta la toma de riesgos
Defensa	Protege a los mercados actuales, mantiene un crecimiento estable, atiende a los clientes actuales.
Análisis	Mantiene los mercados actuales y la satisfacción actual de los clientes con énfasis moderado en la innovación.
Reacción	No hay una estrategia clara, reacciona a los cambios en el entorno, cambia con los sucesos.

Fuente: (Griffin, Administración, 2011)

Según Mintzberg (1979) La estructura de una organización debe ser resultado de la selección de elementos, hecha teniendo en consideración la búsqueda de consistencia interna y externa. En otras palabras, en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta



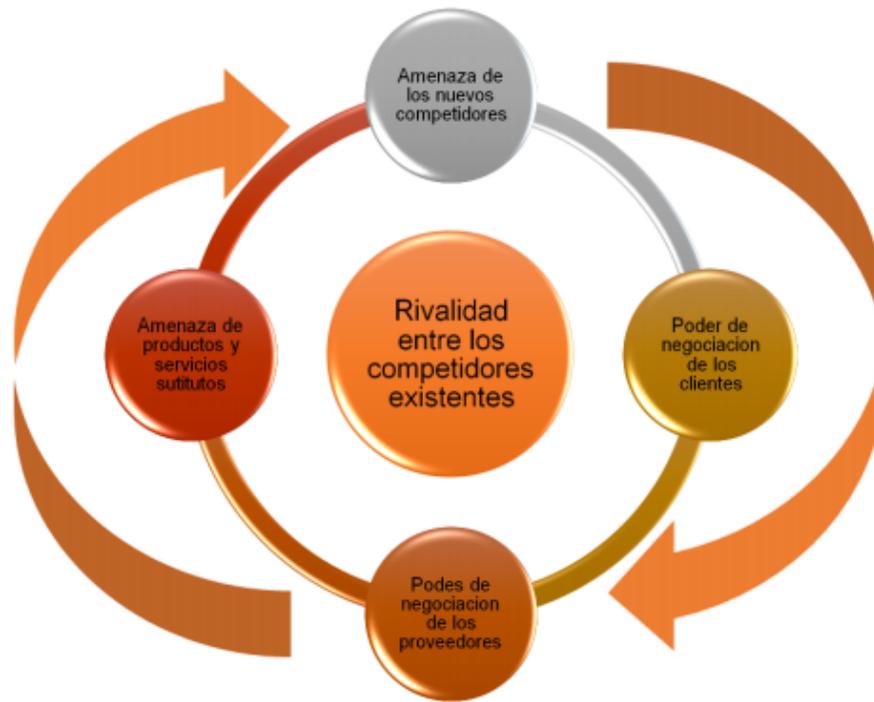
tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno. Se puede configurar una organización en cinco partes esenciales, tales como:

- **Núcleo operativo:** En la base de cualquier organización se encuentran sus operarios, aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la entidad entrega a la comunidad.
- **Cumbre Estratégica:** Se encuentra en el otro extremo de la organización. Aquí están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización: el director y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales, como aquellos que les suministran apoyo directo: secretarios, asistentes, etc.
- **La línea Media:** La línea media esta formada por los gerentes. Se trata de mandos que se encuentran entre la alta dirección y el nivel operativo. El surgimiento de la línea media genera la división del trabajo entre quienes administran el trabajo y quienes lo realizan.
- **La estructura técnica o tecno estructura:** Está constituida por expertos dedicados a la estandarización del trabajo. Estos expertos se ubican fuera de la línea de autoridad, en funciones de staff. A medida que la organización continua su proceso de elaboración, puede buscar más la “estandarización” para coordinar su trabajo, y aquí aparecen las asesorías o staff, que son grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo.
- **Staff de Apoyo:** Todas las unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización: cafetería, aseo, central telefónica, relaciones públicas, asesoría legal, seguridad, etc. (Mintzberg H., The structuring of organizations, 1979)

5.3 Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

De acuerdo a Porter (2008) “las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia”. (Porter, 2008, págs. 59-66).

Ilustración 4 Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.



Fuente: Artículo: Las cinco fuerzas competitivas de Porter, Oscar Flórez Cepeda

El marco teórico de Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas, se concentra en las cinco fuerzas que genera la competencia dentro de una industria: (1) riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, (2) el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, (3) el poder de negociación de los competidores, (4) poder de negociación de los proveedores y (5) la proximidad de sustitutos para los productos de una industria. Cuando más fuerte sea cada una de estas fuerzas más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. (Hill & Jones, 2006, pág. 70)

Competidores Potenciales. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que mayor sea la cantidad de empresas que ingresan en una industria, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades. (Hill & Jones, 2006, pág. 71)

Rivalidad entre compañías establecidas. Si la fuerza competitiva es débil las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de una intensa rivalidad. (Hill & Jones, 2006, pág. 71)

Poder de negociación de los compradores. Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. (Hill & Jones, 2006, pág. 77)

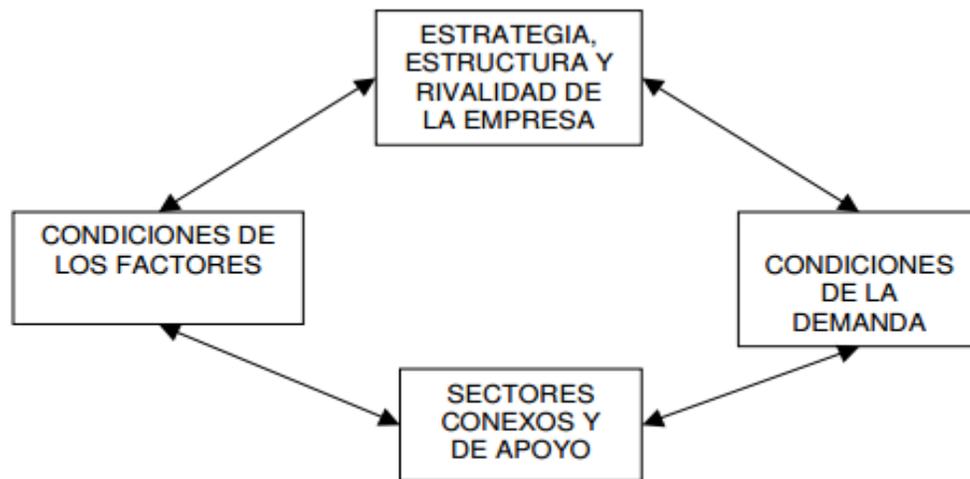
Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la cantidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de esta. (Hill & Jones, 2006, pág. 79)

La amenaza de productos sustitutos. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. (Hill & Jones, 2006, pág. 80)

5.4 Diamante de Porter.

El diamante de la competitividad como se le conoce también al modelo desarrollado por Porter (1990), afirma que “el éxito de una nación (o región) se debe a las ventajas competitivas y no a las ventajas comparativas que ostenta”.

Ilustración 5 Los determinantes de la Ventaja Competitiva.



Fuente: Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1990.

Porter (1990) considera que los sectores con capacidad para competir dependen en gran medida del entorno y condiciones que lo rodean, reconociendo que no son entes aislados. La interrelación de cuatro grupos de atributos son determinantes que se deben considerar para la capacidad de competitividad de las empresas; estos determinantes son: las condiciones de los factores; las condiciones de la demanda; los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo; las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas. Además hay que agregar dos elementos más: la casualidad y el papel del gobierno.



5.5 Benchmarking

En el proceso organizacional en la dinámica de consolidación competitiva es indispensable viva un proceso de comparación o medición en relación con los líderes del mercado, que permita tomar decisiones para poder establecer estrategias de mejora y diferenciación.

De acuerdo Spendolini (1994), el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

La importancia del benchmarking no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en la medición del impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil y necesario para llegar a realizar mejoras y cambios, que generen el mayor valor agregado posible al bien y/o servicio de la entidad.

5.6 DOFA

El análisis DOFA es una herramienta que permite realizar un cruce entre las variables de los análisis externos e internos para la contextualización en la generación de estrategias de acuerdo a las Fortalezas y Debilidades en el aspecto interno, al igual que las Oportunidades y Amenazas desde lo externo. El autor principal de esta herramienta es Igor Ansoff (1970). A partir de su propuesta se han desarrollado múltiples modelos, pero en esencia todos parten del análisis FOA (desde su conceptualizado diversa desde el idioma donde se interprete).

Las estrategias deben tener una trascendencia en impacto y consolidación de acuerdo a las necesidades de la organización en el contexto que responda a las premisas del entorno, la dinámica interna, las relaciones con los grupos de interés, permitiendo desde la estrategia la consolidación de patrones organizacionales.

5.7 Planeación Estratégica

Bajo la naturaleza organizacional se debe reconocer que en una empresa desde el gerente y representante legal, hasta los trabajadores de las áreas operativas, deben estar articulados para un posicionamiento estructural de sus planes estratégicos, bajo esta naturaleza se genera un soporte desde lo planteado para las organizaciones por Lorange y Vancil (2000) “La estrategia debe considerar a todos los miembros de la organización, con el firme propósito de que todos los recursos humanos se comprometan con la organización. Además de desarrollar un plan de acción a largo plazo coordinado, integrado y consistente facilitando la adaptación de la empresa a los constantes cambios del ambiente”.

Porter (1987) determina que para ser efectiva la planeación estratégica debe utilizar un proceso propio, porque la estrategia no puede ser separada de la implementación. El pensamiento estratégico no puede ocurrir una sola vez al año, acorde con una rutina rígida. Debe informar a la compañía acciones diariamente.

Para hacer seguimiento se requiere de la retroalimentación y para ello, fijar indicadores que permiten visualizar y corroborar que el accionar diario está directamente ligado a lo general, y también establecer la alineación de los objetivos personales con los organizacionales.

Posteriormente agrega: “La planeación estratégica debe comenzar a ser trabajo de los gerentes de línea no sólo de la alta gerencia”. (P.31).

El proceso de desarrollo e implementación de una estrategia, es el núcleo esencial de la estrategia es la integración interfuncional o de las diferentes actividades, es la capacidad de eslabonar e integrar actividades a lo largo de la cadena de valor y conseguir cosas complementaria a través de muchas actividades. (Ilustración 1).

Ilustración 6. Cadena de valor de Michael Porter



Fuente: (Porter, El Proceso Estratégico, 1987)

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de investigación

El trabajo de investigación a desarrollar es de tipo exploratorio y descriptivo, toda vez que se abordará el problema teniendo en cuenta los escenarios actuales en los que se encuentra la empresa mediante una descripción de las actividades y procesos a desarrollar.

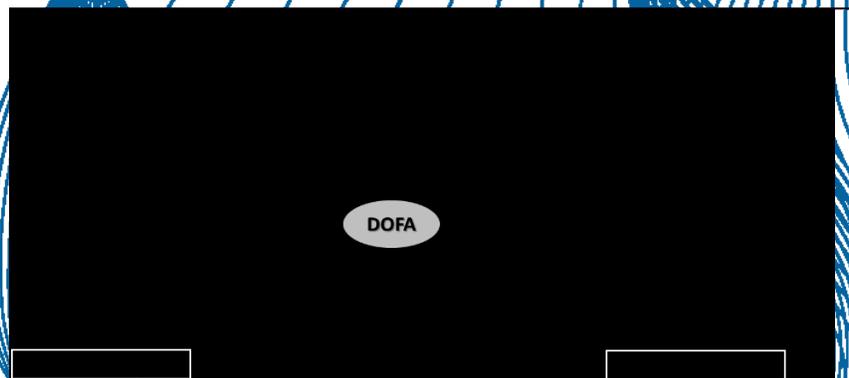
6.2 Fuentes de información

Las fuentes de información primarias que se van a utilizar en el proyecto, consisten en fuentes que serán tomadas a través de entrevistas a los directivos, jefes y coordinadores de áreas, con el fin de determinar la percepción que tiene cada uno de ellos por la empresa, así como también la observación del comportamiento de la organización, sus empleados y los procedimientos internos, para la conocer y saber con qué mercado se cuenta se realizara una encuesta que es una herramienta que permite formular preguntas mixtas que conlleven a recibir más información por parte del encuestado.

Las fuentes secundarias que se tomara en cuenta para este trabajo será la indagación de medios locales para tener en cuenta el auge que tiene las mascotas en el entorno social, de igual forma se extraerán cifras del departamento administrativo nacional de estadística (DANE) para saber planear las estrategias para llegar al mercado, por último se indagara sobre bibliografía que permita conocer un poco más sobre el sector de las mascotas.

6.3 Fases de la investigación

Ilustración 7 Proceso Estratégico



Fuente: Benjamín Betancourt – papeles de trabajo para planes estratégicos (1995).

6.3.1 Historia y caracterización de la organización.

En esta fase se logrará identificar los antecedentes históricos de la organización, evidenciando los sucesos más importantes que han marcado la trayectoria de Woofme Spa y Boutique desde sus inicios hasta el día de hoy.

6.3.2 Análisis Externo

A través de este análisis se identificarán y evaluarán los sucesos, cambios o tendencias que se generen en el entorno de Woofme Spa y Boutique, para de esta manera detectar oportunidades que pueden ser aprovechadas para beneficio del asociación amenazas que



puedan perjudicarla, para así formular estrategias que le permitan aprovechar dichas oportunidades, protegerse de las amenazas o en su defecto minimizar sus efectos.

6.3.3 Análisis Interno

En esta fase se identificarán, evaluarán las fortalezas y debilidades de la organización, aprovechando los recursos, capacidades actuales para así formular estrategias y establecer objetivos que garanticen potencializar o aprovechar las fortalezas, reducir o eliminar las debilidades para lograr el éxito de Woofme Spa y Boutique, a través de un análisis de los factores organizacionales como la cultura de la empresa, estructura organizacional, recursos humanos, eficacia operacional, recursos financieros entre otros.

6.3.4 DOFA

Esta será la herramienta que se implementará a partir del análisis de entorno realizado previamente, por medio del cual se formularán los cruces estratégicos entre las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas los cuales permitirán crear estrategias sólidas que conlleven al éxito de la organización.

6.3.5 Direccionamiento Estratégico.

Se formularán las finalidades y propósitos de Woofme Spa y Boutique, las cuales quedarán plasmadas en un documento para presentar a los directivos, en el cual aparecerán definidos la visión, misión y objetivos estratégicos propuestos por las investigadoras para un plazo de cuatro años.

6.3.6 Formulación de Estrategias, Estructura y Diseño Organizacional.

A partir de la información obtenida en las fases anteriores, se formularán las estrategias orientadas al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos, haciendo uso eficiente de los recursos con que cuenta la organización actualmente, aprovechando sus fortalezas y las oportunidades del mercado. Para ello, en esta fase se diseñará la estructura organizacional la cual permitira que las estrategias planteadas para Woofme Spa y Boutique, logren el cumplimiento de los objetivos a través de la división del trabajo desde cada uno de los procesos, para esto, será fundamental diseñar niveles jerárquicos de subordinación dentro de la organización los cuales contribuyan y estén orientados al logro del objetivo común, esto se hará a través de la propuesta del organigrama.

6.3.7 Plan de Acción, Seguimiento y Control Indicadores

Se diseñará un cronograma general de actividades con sus respectivos recursos, para la formulación de las estrategias propuestas para Woofme Spa y Boutique, esto generará mayor compromiso y responsabilidad por parte de cada uno de las personas asignadas para el cumplimiento de los objetivos; en esta fase se asignarán indicadores de cumplimiento, se establecerán entregables, personas responsables y presupuesto para el desarrollo de las actividades.

En esta fase se diseñará un plan de acción en el cual se establecerán indicadores de logro, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos establecidos y proyección de las metas.

Esta herramienta facilita llevar a cabo los fines planteados por la organización, a través de la correcta definición de los objetivos y metas.



7. RESULTADOS Y ANÁLISIS

7.1 Evaluación de la Situación Actual de la Empresa Woofme Spa y Boutique, con Respecto a la Historia, Estructura y Portafolio de Productos.

7.1.1 Misión

Desde el 2016 Woofme Spa & Boutique apoya, fortalece y construye una relación de respeto mutuo en el vínculo afectivo humano-animal, ofreciendo en un mismo lugar todo lo que necesitas para tu peludito, contamos con un gran equipo de trabajo ético y altamente calificado para suplir las necesidades de tu amigo fiel.

Siempre basados en nuestros valores corporativos con vocación al servicio, y en nuestra filosofía de brindar salud y bienestar que le permita a tu mascota disfrutar de una excelente calidad de vida.

7.1.2 Visión

Ser en el 2022 la Clínica Veterinaria más reconocida en el mercado Regional, evolucionando día a día con los mejores equipos, materiales y productos que sigan garantizando la salud y el bienestar de las mascotas.

7.1.3 Distribución de la Empresa

La tienda Woofme Spa & Boutique tiene como principal objetivo brindar a las mascotas un espacio idóneo, donde sus propietarios puedan encontrar todo lo que necesiten. Para esto, se cuenta con cuatro secciones que permite diferenciarse de las demás instituciones: Clínica veterinaria, Guardería, Spa y Boutique.

Cada una de las cuatro secciones se llevara a un nivel sin precedente en el país. Donde el área clínica cuenta con equipos tecnológicos de punta y al frente de éstos se pueda disponer de un grupo de veterinarios altamente calificados en su área de experticia: ortopedia, cirugía de tejidos blandos, tratamientos homeopáticos y/o animales exóticos. Pero, más que eso, se distinga por su trato cálido ante sus pacientes. Otro punto clave es la separación por especie de que maneja la clínica, dando un área exclusiva para el tratamiento y recuperación felina. También, se contara, para la hospitalización, con una sección diferenciada para enfermedades infecciosas y altamente contagiosas.

La segunda sección trata del spa canino y felino en donde se ha incorporado profesionales calificados a dar dichos tratamientos. Una mezcla ideal para el clima de nuestra ciudad en donde el hidromasaje y el aroma terapia se incorporan para brindarle un día de relajación al más consentido de la casa que tanto se lo merece.

La tercera sección, cuenta con la solución a un gran problema: ¿con quién dejo a mi consentido? La guardería de Woofme Spa & Boutique está a cargo de un profesional idóneo para velar por el bienestar de las mascotas, además se cuenta con sistema de seguridad, el cual sirve para observar a las mascotas mientras se encuentran solas.

Por último, se cuenta con una sección de boutique donde se podrá encontrar todo lo relacionado con accesorios y juguetería para tu mascota y de este modo ayudarla a que tenga más opciones a la hora de consentir a tu peludito.



7.2 Análisis Externo

El análisis de entornos o auditoria externa como lo denominan algunos autores como David (2008), es el proceso estratégico de analizar los factores externos a la organización que impactan el proceso estratégico organizacional, generando oportunidades y amenazas, las cuales deben ser identificadas, analizadas y trabajadas para manejar su impacto de acuerdo a su naturaleza.

En la tabla 1 se presenta la matriz de evaluación integrada del entorno en donde se analizan las variables claves que inciden en la actividad económica a desarrollar por Woofme Spa y boutique. (Para mayor información Ver Anexo 01)

Tabla 1. Matriz Integrada de Entorno

Variable	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Variables Económicas			
Producto Interno Bruto (P.I.B)	La relación del PIB en el sector de los bienes y servicios para las mascotas donde permite conocer la dinámica del mercado.	Durante el periodo 2002-2014p, el crecimiento del PIB del Valle del Cauca presento un comportamiento repetitivo idéntico al nacional, donde se destacó con variaciones superiores a la nacional en los años 2002, 2006, 2007 y 2014p.	En el crecimiento del PIB en el sector de los bienes y servicios a nivel departamental denota una serie de oportunidades para el impulso y desarrollo de la prestación de bienes y servicio para las mascotas.
Exportaciones	Las exportaciones hacen referencia en un sector a la salida de mercancías que pueden consistir en las ventas, trueques, obsequios o donaciones entre el territorio económico de un país y el resto del mundo, en el sector bienes y servicios para las mascotas se puede identificar la participación porcentual de este con respecto a las exportaciones totales	La participación del sector de bienes y servicios para las mascotas sobre las exportaciones totales son de menor significancia en comparación con los otros sectores, en el periodo del 2000 al 2016 las exportaciones por sector tienen un comportamiento cíclico, donde la participación de otros sectores de servicios para mascotas en el sector de bienes y servicios es mínima tendiendo a nula.	El sector de los bienes y servicios; en las mascotas presenta una participación y comportamiento de las exportaciones en el Valle del Cauca poco significativa, es decir, que este sector no es fuerte en exportaciones, por lo tanto WOOFME SPA & BOUTIQUE no puede direccionar sus estrategias hacia las exportaciones.



<p>Importaciones</p>	<p>Las importaciones le implican a un sector las necesidades faltantes con las que la producción interna no satisface o determina una cobertura, en el sector del cuidado de las mascotas estas importaciones aportan insumos, herramientas y maquinaria que no se puede encontrar en el mercado interno, generando un incremento en los costos operacionales y contrataciones.</p>	<p>La participación en el periodo del 2000 al 2016 del sector de bienes y servicios para mascotas no disminuye del 92% sobre las importaciones totales, direccionándola como el sector de mayor significancia en comparación con los otros sectores, donde la participación del subsector del servicios para mascotas se mueve en un intervalo porcentual del 0,7 al 1,3% en el sector de bienes y servicios para mascotas, donde el de mayor participación con respecto a este sector son las importaciones empleadas para la fabricación de sustancias y productos químicos.</p>	<p>La empresa WOOFME SPA & BOUTIQUE al moverse en el sector de bienes y servicios para mascotas tiende a importar toda la mercancía para ampliar el portafolio a ofrecer a sus clientes, donde el alto porcentaje de importaciones da indicios de que existe un amplio mercado para encontrar esta mercancía, induciendo a que existan precios de transacción bajos.</p>
<p>Valor agregado por ramas de actividad económica</p>	<p>El valor agregado es la característica extra que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor dentro de la percepción del consumidor. En el sector determina el grado de caracterización y distinción del producto o servicio que se oferta en relación con otros del mismo sector.</p>	<p>La economía colombiana creció 4,4 % en el año 2014 y 3,1 % en el año 2015. La actividad económica de comercio, reparación, restaurantes y hoteles en el año 2014 con una contribución de 0,6 puntos porcentuales y un crecimiento de 5%; mientras que en el año 2015 contó con una contribución de 0,6 puntos porcentuales y un crecimiento de 4,6%.</p>	<p>El valor agregado es un factor que está limitando el desarrollo de la organización WOOFME SPA & BOUTIQUE, debido a que en algunos segmentos de mercado el poco conocimiento de los clientes, la no consolidación de estrategias pertinentes como ingresar al mercado virtual ha generado una pérdida en el mercado nacional.</p>
<p>Covid -19</p>	<p>La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020, en Colombia el 24 de marzo se proclamó la medida de aislamiento preventivo el cual ha generado impactos en los indicadores económicos del país, también en los hogares, costumbres y cultura. A pesar de lo anterior, también ha abierto nuevas opciones para el crecimiento comercial. En tal sentido</p>	<p>En 2019, el sector del comercio electrónico representó el 1,5 % del PIB de Colombia, pero en el transcurso del año 2020 a raíz del Covid-19 este sector se convirtió en principal canal de comunicación con los consumidores, permitiéndoles acceder a productos y servicios desde sus hogares, todo esto se ha convertido retos organizacionales y comerciales para las organizaciones que pretenden migrar al mundo digital.</p>	<p>El covid-19 genera una dinámica empresarial para Woofme Spa & Boutique en la sección de venta de accesorios y alimentos para mascotas permitiendo llegar a nuevos nichos de mercado a través del comercio electrónico.</p>

Variable Social



<p>Calidad y cantidad personal calificado</p>	<p>El capital humano es un término usado en teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. En el sector el capital humano determina la calidad del bien o servicio ofertado por las empresas, donde al contar con mayor número de empleados líderes con un alto nivel de capital humano conlleva al desarrollo o posicionamiento de las firmas en el sector.</p>	<p>En el año 2012 con relación de un segundo idioma por parte del personal en el desempeño de las funciones, la mayor proporción de las empresas indico que este no era necesario manejar un segundo idioma con un 79,6% en comercio, 73,7% en industria y 62,9% en los servicios. Así mismo respecto a la capacitación de personal el 54,5% de las empresas de comercio y el 53,5% de las empresas industriales indicaron que no se capacito personal, mientras que el 73,5% de las empresas del sector servicios si llevaron a cabo capacitaciones durante este periodo. Por último se identificó que la dificultad más significativa a la hora de encontrar personal idónea por parte de las empresas es la falta de experiencia de los postulantes.</p>	<p>La organización cuenta con directivos en formación académica y con experiencia en este sector mayor a 10 años, lo cual genera una oportunidad de posicionamiento bajo una estrategia comercial acorde con las necesidades del sector, generando parámetros de distinción</p>
<p>Variables Ambientales</p>			
<p>Inversión en Protección y conservación del medio ambiente</p>	<p>La inversión en protección y conservación ambiental en el sector conlleva a medir el grado de ejecución de una economía con desarrollo sostenible, donde las empresas que pertenecen a este sector utilizan una metodología donde con menos insumos se pueden seguir ofertando eficientemente los bienes y/o servicios, recuperando a largo plazo la inversión en estudios y técnicas que les ayuden a contaminar menos el planeta.</p>	<p>Para el año 2015 la participación de la inversión en protección y conservación del medio ambiente va dirigida en mayor parte a la protección del aire y del clima. Donde los alimentos, bebidas y tabaco son la división industrial que mayor inversión demanda, mientras en la región oriental se concentran la mayor cantidad de empresas que invierten mayor dinero en protección y conservación ambiental.</p>	<p>Los factores de evolución desde los productos le genera una oportunidad a la empresa, debido a que la tendencia mundial a conservar el medio ambiente, conlleva a que la empresa redirecciones sus estrategias y funcionamiento de empleados hacia colaborar con esta causa, por ejemplo disminuir la cantidad de desperdicios de bolsas que trataban de mantener en buen estado de las mascotas.</p>
<p>Gastos en Protección y conservación del medio ambiente</p>	<p>La medición del gasto en protección y conservación ambiental permite evaluar el desempeño, la eficacia y el impacto de políticas, planes, programas e instrumentos económicos de gestión ambiental. Sin embargo por sector, es difícil medir los progresos y realizar ajustes a las políticas ambientales ya que es necesario que estas mediciones sean sistemáticas, continuas y</p>	<p>Los alimentos, bebidas y tabaco es la división industrial que mas gastos presento en el 2015, mientras la región oriental presenta el nivel más alto de gastos en la protección y conservación del medio ambiente.</p>	<p>Los gastos desarrollados por muchas organizaciones están siendo orientados en esquemas estratégicos mediante organizaciones que permitan mejorar su imagen corporativa desde el enfoque de la Responsabilidad social empresarial, esto generando parámetros de consumo que WOOFME SPA & BOUTIQUE no implementa en la actualidad.</p>



Tenencia Responsable de Mascotas	estandarizadas a nivel gubernamental. La tenencia responsable de animales de compañía y de producción, recae directamente en los propietarios y tenedores, quienes tienen la obligación de brindarles el bienestar y los cuidados necesarios para su correcto desarrollo, con el fin de mantener una adecuada relación entre el animal y el ser humano. Según el Ministerio de Salud (2012) los animales son seres importantes para la humanidad y por ende para el desarrollo humano sostenible teniendo un papel relevante en el desarrollo emocional, afectivo y psicológico del individuo, la salud pública y la seguridad alimentaria.	En Colombia se ha logrado incrementar el nivel de sensibilización de protección y convivencia con mascotas, los programas del IDBYPA desarrollados en Bogotá el año 2018 donde se atendieron a más de 150.000 animales y sensibilizaron a más de 30.000 personas. En los últimos años, invertir en las mascotas se ha convertido en una tendencia en el mundo y en Colombia, en donde la industria colombiana de los animales de compañía creció cinco veces más, al pasar de mover US\$60 millones en el año 2000 a US\$300 millones en 2018, de acuerdo con cifras de Fenalco.	El rol de los centros veterinarios es importante al momento de la tenencia de animales, siendo una gran oportunidad de posicionamiento para Woofme Spa & Boutique debido a que presta los servicios idóneos para orientar a las personas sobre las medidas indicadas para mantener la salud, prevenir y controlar las diferentes enfermedades presentes en los animales, que en muchos casos pueden ser un riesgo para la salud humana.
Desarrollo de las TIC's	El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación en Colombia durante el 2019 aumento su cobertura, de manera que conecto y modernizo hogares, empresas y regiones. Para el 2020 el MinTIC, ha elaborado y puesto en marcha un plan para la incorporación de la tecnología 5G.	Variables Tecnológicas En el sector productivo, durante el 2019, el gobierno de Colombia de la mano con el MinTIC apostó por eliminar las barreras y fomentar el comercio electrónico de esta manera, entregando aproximadamente 8.000 tiendas virtuales a micro, pequeños y medianos empresarios.	Woofme Spa & Boutique al implementar la tecnología para el aprovechamiento del mercado electrónico se le presenta como una oportunidad el desarrollo de los procesos direccionados por MinTIC como la incorporación de la tecnología 5G.
Desarrollo Digital	El desarrollo digital es aquel proceso que promueve la transición de un estado hacia la sociedad de conocimiento, mediante la innovación y la adopción de tecnologías de la información. Según informe presentado por la página web We Are Social y la compañía Hootsuite en Colombia hay un total de 30.61 millones de ciudadanos, de los cuales un 81% residen en zonas urbanizadas.	En Colombia de acuerdo al reporte de Hootsuite existen 60.38 millones de líneas telefónicas activas, así mismo se evidencia que los usuarios que tienen acceso a internet también son frecuentes en redes sociales. La cifra de los usuarios de internet también ha presentado un incremento del 2.9%, lo que representa más de un millón de nuevos usuarios del servicio, mientras que el incremento de usuarios de redes sociales ha sido de un 11%, lo que conseguido 3.4 millones de nuevos perfiles.	La dinámica que se evidencia a raíz del desarrollo digital permite abarcar a Woofme Spa & Boutique un nicho de mercado más global, brindándole la oportunidad a la empresa de crecer a través de mayor ventas.

7.3 Análisis competitivo Benchmarking

Al analizar el entorno de las tiendas de mascotas y veterinarias, considerando la naturaleza de Woofme Spa & Boutique, se identifican las principales empresas de referencia que han logrado posicionarse en el mercado Colombiano, las cuales se evalúan en la siguiente tabla según los factores claves de éxito que se encuentran en el anexo 3.

Tabla 2 Evaluación Benchmarking de la tienda de mascotas Woofme Spa & Boutique y sus competidores más cercanos

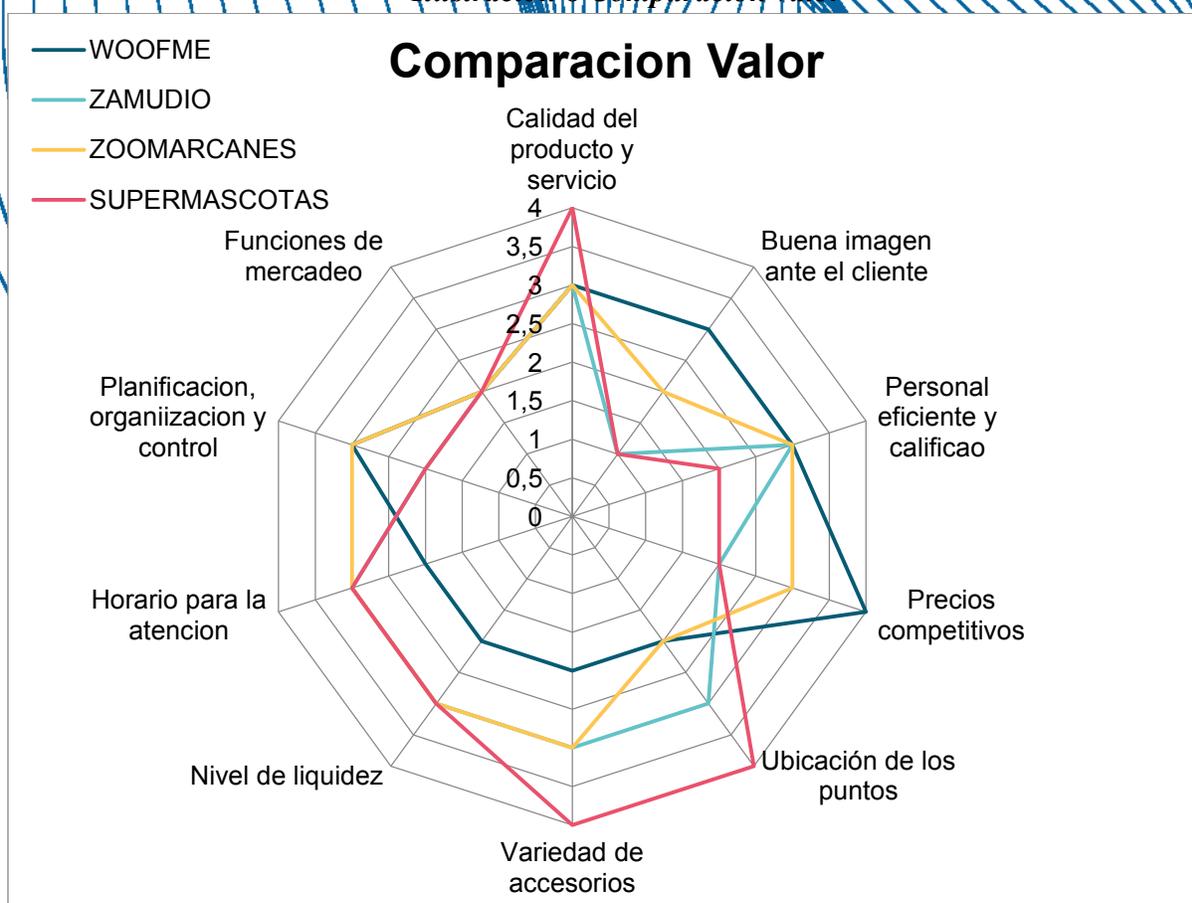
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		WOOFME		ZAMUDIO		ZOOMARCANES		SUPERMASCOTAS	
			VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO
Calidad del producto y servicio	20,0%	0,200	3	0,600	3	0,600	3	0,600	4	0,800
Buena imagen ante el cliente	10,0%	0,100	3	0,300	1	0,100	2	0,200	1	0,100
Personal eficiente y calificado	15,0%	0,150	3	0,450	3	0,450	3	0,450	2	0,300
Precios competitivos	10,0%	0,100	4	0,400	2	0,200	3	0,300	2	0,200
Ubicación de los puntos	11,0%	0,110	2	0,220	3	0,330	2	0,220	4	0,440
Variedad de accesorios	7,0%	0,070	2	0,200	3	0,300	3	0,300	4	0,400
Nivel de liquidez	10,0%	0,100	2	0,200	3	0,300	3	0,300	3	0,300
Horario para la atención	7,0%	0,070	2	0,140	3	0,210	3	0,210	3	0,210
Planificación, organización y control	5,0%	0,050	3	0,150	2	0,100	3	0,150	2	0,100
Funciones de mercadeo	5,0%	0,050	2	0,100	2	0,100	2	0,100	2	0,100
TOTAL	100%	1		2,760		2,690		2,830		2,950

Esta tabla permite reconocer las ponderaciones asignadas por parte del investigador partiendo de un análisis exploratorio y desde la experiencia en el sector, bajo estos alcances se pueden generar análisis diferenciales sobre las capacidades que tienen las organizaciones objeto de la

comparación, esto siendo trascendental para el establecimiento de mejoras organizacionales para Woofme Spa & Boutique.

En tal sentido la tabla describe que la empresa nacional que cuenta con mejor posicionamiento en el mercado nacional en cuanto al número de sedes, variedad de accesorios y calidad del producto y servicio es Supermascotas, por otro lado la empresa que se caracteriza por precios competitivos es Woofme Spa & Boutique.

Ilustración 8 Comparación valor



Como complemento a lo expuesto anteriormente, este grafico permite identificar que la empresa que mayor liderazgo tiene en comparación con las otras es, Supermascotas, la cual maneja estrategias agresivas por el manejo de proveedores extranjeros, donde su enfoque son las accesorios y alimentos importados, donde han desarrollado un proceso de expansión que los lleva a una consolidación estratégica, gracias a su respaldo financiero que les permite que su diferenciación sea mayor.

Sin embargo, Woofme Spa & Boutique tiene un buen perfil competitivo, pero debe mejorar en varios factores para poder generar una diferenciación con las empresas que compiten a nivel municipal y departamental, reconociendo la estrategia de expansión gracias a la fortaleza de



precios bajos a través de un plan de mercadeo hacia las herramientas de e-commerce que le permitan abarcar el mercado y ser más competitivo.

La organización objeto de estudio debe revisar su capacidad de impacto y como está manejando las estrategias de diferenciación, debido a que puede contar con una percepción buena por parte de los clientes, pero la falta de estrategias adecuadas para posicionarse en el mercado.

Woofme Spa & Boutique, debe afrontar estrategias que le permitan ser competitivos entre los líderes en los servicios veterinarios y venta de accesorios y alimentos para mascotas, esto siendo clave para la consolidación de la línea de negocio.

7.4 Análisis Interno

Bajo la definición del plan estratégico es necesario diagnosticar los factores internos de la organización, que permita reconocer las fortalezas y debilidades, generando un manejo de los recursos y capacidades que permita generar procesos diferenciales en la relación de contrarrestar los procesos, acciones, variables o factores que están impactando el correcto desarrollo y posicionamiento de la organización.

En la tabla que se presenta a continuación, se evidencia matriz integrada de situación interna de Woofme Spa & Boutique como resumen al anexo 02 donde se describe detalladamente las tres dimensiones desarrolladas para identificar las Fortalezas y Debilidades a partir de una adaptación de la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño.

Tabla 3 Matriz integrada de situación Interna

VARIABLES CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
1. Estructura para la toma de decisiones claramente definía.	La organización cuenta con una estructura jerárquica claramente definida y la toma de decisiones se realiza de acuerdo a los diferentes niveles de responsabilidad, lo cual ha garantizado el seguimiento de directrices a largo plazo y el normal funcionamiento de la entidad.	F
2. Estilo de dirección democrático.	La organización presenta un estilo de dirección democrático, el cual se encuentra muy asociado a la doctrina de los gerentes, esta situación promueve la participación y el desarrollo de los empleados en los diferentes procesos adelantados por la entidad.	F
3. Toma de decisiones funcionales.	La organización no ha desarrollado capacidades para la toma de decisiones oportunas con respecto al funcionamiento de la organización en todos sus niveles, lo cual se ha reflejado en la no obtención de resultados positivos a nivel comercial.	D
4. Sistema de evaluación y control	La organización no posee un sistema de evaluación y control estructurado que permita conocer el desempeño de la entidad a nivel general y tomar los correctivos necesarios, se presentan algunos controles puntuales en indicadores de gestión y balance financiero	D
5. Débil comunicación en la organización.	La entidad no cuenta con medios formales de comunicación a nivel externo e interno, incumpliendo con las disposiciones impartidas por los diferentes niveles.	D
6. Fuerza comercial sin impacto sobre los mercados.	La organización cuenta con la capacidad para acceder al mercado virtual, pero no tienen un impacto en lo representativo en ventas efectivas de acuerdo al potencial de mercado.	D
7. El liderazgo y los modos de ser del dirigente	La organización cuenta con un gerente que se desenvuelve en ese mercado hace más de 10 años, brindando el conocimiento adquirido en conjunto de su formación como administrador de empresas a todos sus colaboradores	F

Fuente: Elaboración propia



7.5 DOFA

El análisis estratégico DOFA es un instrumento de ajuste importante que le permite a Woofme Spa & Boutique conocer las diversas alternativas estratégicas que permita el posicionamiento y transformación empresarial desde el análisis externo e interno.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Calidad del servicio 2. Satisfacción del cliente 3. Conocimiento de la empresa y el sector 4. Conocimiento de los clientes 5. Estructura para la toma de decisiones claramente definida. 6. Seguimiento semestral de indicadores de gestión y balance financiero. 7. Redes sociales con contenido	1. Ausencia de planificación a largo plazo. 2. Toma de decisiones funcionales. 3. Débil comunicación en la organización. 4. Fuerza comercial sin impacto sobre los mercados. 5. Promoción y publicidad sin estrategia 6. Participación en el mercado 7. Sistema de evaluación y control inexistente. 8. Tienda virtual
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
1. Covid-19 (Tendencia Consumo Digital) 2. Tenencia responsable de mascotas 3. Desarrollo de las TIC's 4. Desarrollo digital en el sector	(F3,F5,F7; O1, O2, O4) Desarrollar procesos de articulación organizacional que den respuesta a los cambios en el mercado de acuerdo al uso de las tecnologías de la información. (F1,F2,F3,F4,F6; O1,O2,O3,O5) Definir políticas de evaluación y control en los procesos y procedimientos empresariales para mejora de resultados. (F1,F2, F3, F7; O1, O3, O4) Fortalecer la estrategias comerciales en redes sociales para captar y fidelizar clientes utilizando innovación, tecnología y calidad	(D1,D3,D4, D5, D7; O1,O3,O4,O5) Definir políticas de evaluación y control en los procesos y procedimientos empresariales para mejora de resultados y la calidad del servicio para la oferta digital. (D5,D6,D8 ; O1, O2, O5) Identificar los nichos de mercado existentes y el público objetivo para dirigir la campaña publicitaria enfocada en marketing digital. (D4, D6,D8,O3,O4) Implementar una tienda virtual web que sea funcional para los clientes y que sirva como complemento a la operación en redes sociales. (D2, D4, D6, O1, O2, O4) Consolidar una estructura organizacional acorde con las dinámicas del mercado, para generar un despliegue comercial de acuerdo a las necesidades del mercado, generando nuevos mercados en la región. (D1, D2, D3, O1, O2) Implementar el plan estratégico que permita evaluar los cambios en el sector, generando decisiones estratégicas para la consolidación en el mercado local y regional
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
1. PIB percapita (Capacidad adquisitiva de los Colombianos) 2. Tasa de Desempleo 3. Crecimiento de la Competencia 4. Inversión en innovación por parte de las organizaciones.	(F1,F2,F3,F4,F7; A3,A4) Generar un plan de mercadeo digital que permita generar un posicionamiento de marca en el ambito local y regional para generar amplitud en los mercados atendidos. (F2,F3,F4; A1,A3,A4) Consolidar un modelo de negocio flexible que permita atender oportunamente los planteamientos estratégicos de la competencia para ser líderes en el mercado local y regional. (F1,F3,F5; A1, A2,A3) Fortalecer el pensamiento estratégico en todos los niveles de la empresa, que permita proyección y consolidación en el mercado	(A1,A2,A3; D2,D3,D4) Generar un plan de capacitación sobre la fuerza comercial que permita una transformación en el acercamiento con los consumidores digitales, generando uso de las tecnologías de la información. (A3,A4,D2,D3,D7) Establecer canales de comunicación internos y externos, empleando los recursos tecnológicos disponibles (A1,A3,A4, D4,D5,D6,D8) Identificar las necesidades y preferencias de los clientes para ampliar la oferta de productos.



7.6 Estrategia organizacional y Objetivos estratégicos

7.6.1 Misión Propuesta

Proporcionar un lugar idóneo, tecnológico e innovador donde las personas puedan encontrar todo para sus mascotas, con el fin de fortalecer el vínculo afectivo humano-animal fomentando la tenencia responsable de las mascotas, a través de la prestación de servicios éticos y de calidad que satisfacen con excelencia sus necesidades.

7.6.2 Visión Propuesta

Ser reconocidos al 2025 como empresa líder y de prestigio en el sector de servicios de mascotas, destacada por la alta calidad de nuestros servicios y productos, la eficiencia y la generación de valor social. Construyendo y manteniendo relaciones estables y duraderas y superando las expectativas de nuestros clientes.

7.6.3 Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Objetivo de Desarrollo Fortalecer el posicionamiento de la empresa a nivel regional como una empresa que presta servicios veterinarios y ofertas accesorios y alimentos para mascotas de la mejor calidad, mediante la construcción de un pensamiento participativo donde confluyan los intereses de los socios, colaboradores y proveedores.	Estrategias de Desarrollo <ul style="list-style-type: none">• Difundir mediante programas de capacitación la nueva cultura organizacional y apuestas de consolidación para el empoderamiento de los colaboradores.• Apoyarse en los aliados estratégicos para fortalecer la presencia de la organización en las diferentes regiones del país.
Objetivo de Procesos Mejorar las características de los servicios y productos ofrecidos en términos de oportunidad, eficiencia y acceso a los clientes, apropiando los recursos físicos, humanos y tecnológicos disponibles.	Estrategias de Procesos <ul style="list-style-type: none">• Revisar y ajustar los procesos y procedimientos actuales según los nuevos requerimientos legales y de cambios en la estructura organizacional.• Evaluar la plataforma tecnológica actual de acuerdo a las necesidades del servicio actual y futuro de la empresa, generando la implementación de un sistema de información.• Capacitar el grupo de colaboradores para el cumplimiento de los retos organizacionales propuestos de acuerdo a sus competencias.
Objetivo de Mercadeo	Estrategias de Mercadeo



Ampliar el número de clientes, mediante la oferta de servicios y productos que satisfagan las necesidades de los potenciales nichos de mercado.

Objetivo de Innovación

Potenciar la consolidación del área de Investigación, innovación y desarrollo que permita una articulación con las diversas áreas de la organización para la oferta de productos y servicios acordes a las necesidades de los clientes.

Objetivo Financiero

Fortalecer el capital de trabajo, mediante el incremento del patrimonio, la generación de mayor rentabilidad y la disminución de los costos financieros.

Objetivo de Responsabilidad Social

Construir tejido social a través de la satisfacción de las necesidades de los socios, colaboradores y la estabilidad socioeconómica de las familias

- Identificar los potenciales nichos de mercado de la empresa.
- Vincular al cliente como parte activa en el desarrollo de los servicios y productos ofertados.

Estrategias de Innovación

- Establecer un canal comunicación efectiva y confiable con el cliente, que permita el fortalecimiento de servicios, mediante la apropiación de las tecnologías de la información y comunicación (TICS).

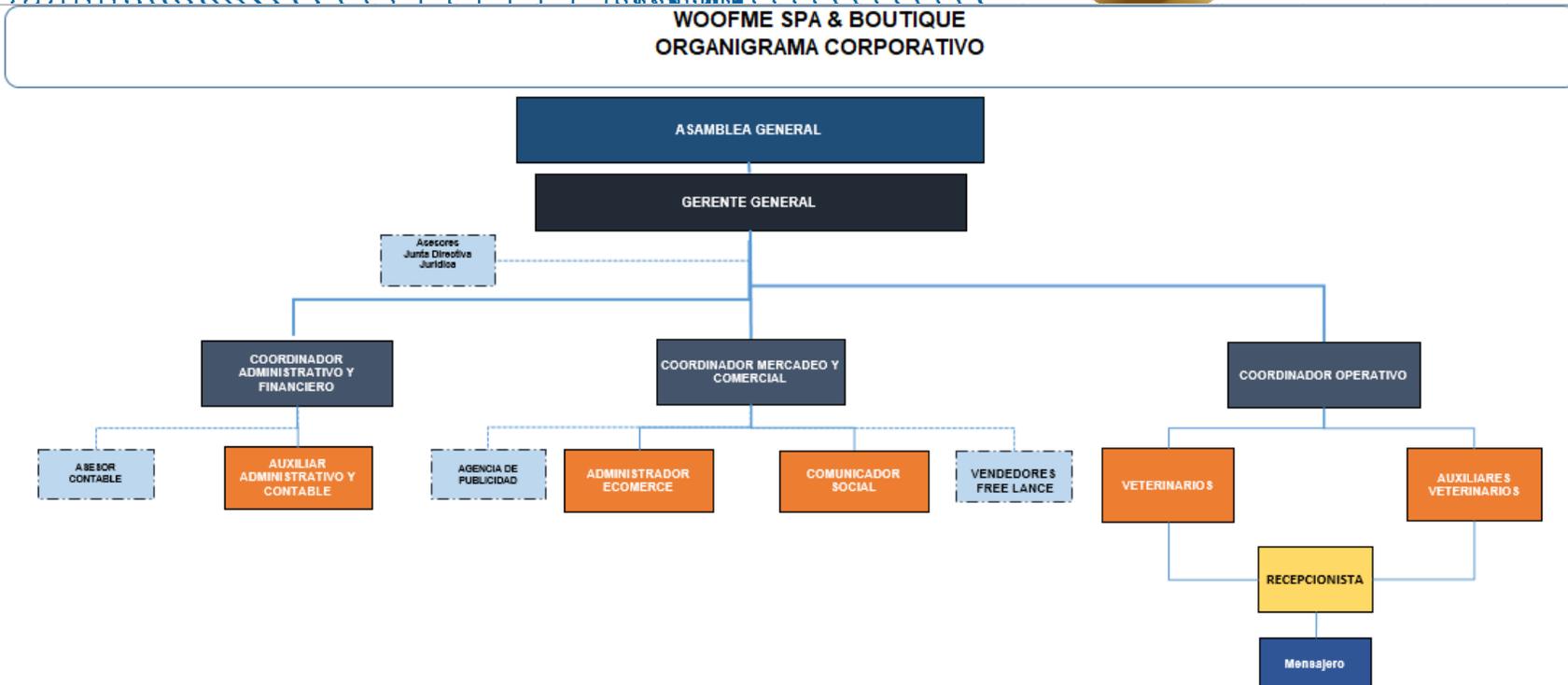
Estrategias Financieras

- Definir los costos financieros bajo los cuales se gestionaran los recursos económicos para apalancar las operaciones de la organización.
- Racionalizar los costos y gastos operacionales que permitan la generación de un mayor margen de rentabilidad.
- Implementar procesos de cotización, despacho y facturación para disminución en los tiempos de retorno de la inversión en la organización.

Estrategias de Responsabilidad Social

- Desarrollar campañas de sensibilización que fomenten la apropiación de los valores organizacionales y de las buenas prácticas en las familias de los colaboradores.

7.6.4 Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia.



7.7 Plan de Acción

Los objetivos estratégicos que representan los grandes propósitos que pretende lograr la dirección de la gerencia de Woofme Spa & Boutique a largo plazo, se acompañan de los siguientes objetivos de corto plazo:

Objetivo a corto plazo	Actividades	Indicador	Responsable	Recursos	Presupuesto	Totales
Determinar las necesidades de los clientes y los prospectos para mejorar la oferta del servicio.	Segmentar los clientes de acuerdo a su actividad comercial, tamaño, necesidades y ciudad.	Número de segmentos estratégicos identificados	Coordinador de Mercadeo y comercial	Base de datos. Recurso humano. Apoyo tecnológico.	\$0. \$500.000 \$500.000	\$1.000.000
	Diseñar y aplicar encuestas que identifiquen requerimientos de servicios y productos por parte de los clientes.	Número de encuestas diseñadas	Coordinador de Mercadeo y comercial	Insumos Encuestadores Digitación y tabulación.	\$200.000 \$0 \$0	\$200.000
	Rediseñar los servicios actuales de la organización.	Número de propuestas de rediseño en los servicios	Gerencia	Insumos Publicista	\$500.000 \$1.000.000	\$1.500.000
	Generar propuesta de nuevos productos y servicios de acuerdo a los requerimientos y segmentos definidos.	Número de propuestas de nuevos productos y servicios	Gerencia, Coordinador de Mercado y comercial	Logística de reuniones	\$100.000	\$100.000
Identificar nichos de mercado, requerimientos del servicio y estrategias de penetración.	Aplicar encuestas en los nichos establecidos para identificar los requerimientos de servicio	Número de encuestas aplicadas	Coordinador de Mercadeo y Comercial	Insumos Encuestadores Digitación y tabulación.	\$200.000 \$-0- \$-0-	\$200.000
	Diseñar las estrategias de penetración del mercado	Número de estrategias establecidas	Coordinador de Mercadeo y Comercial	Mercadeo y Comercial	\$-0-	\$0
Establecer un programa de medios publicitarios dirigido a los	Identificar los insumos disponibles para el diseño del plan de	Número de planes implementados	Coordinador de Mercadeo y Comercial	Publicista. Comunicador social.	\$300.000	\$300.000



nichos de mercado potencial.	medios publicitarios (mensajes y piezas publicitarias, pautas en redes sociales, imagen, página web).					
	Evaluar el medio de mayor eficacia para los clientes objetivo de la organización.	Número de identificaciones realizadas a los diferentes medios de comunicación	Coordinador de Mercadeo y Comercial	Publicista. Comunicador social.	\$ 300.000	\$ 300.000
	Definir la propuesta publicitaria y su presupuesto.	Número de propuestas publicitarias definidas e implementadas	Gerencia, Coordinador de Mercadeo y Comercial	Publicista. Comunicador social.	\$ 300.000	\$ 300.000
	Contratar el plan de medios publicitarios aprobado.	Porcentaje de implementación del plan de medios publicitarios	Gerencia, Coordinador de Mercadeo y Comercial	Publicista. Comunicador social. Insumos publicitarios.	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Desarrollar nuevos mercados, mediante la oferta de productos y servicios atractivos e innovadores.	Diseñar nuevos productos y servicios.	Número de Productos diseñados	Coordinador de Mercadeo y Comercial	Logística de reuniones. Profesional mercadeo	\$ 1.000.000 \$ 0	\$ 1.000.000
	Elaborar un programa de lanzamiento de los productos y servicios diseñados.	% de ejecución del plan de lanzamiento de productos	Coordinador de Mercadeo y Comercial	Mercadeo y Comercial	\$ 500.000	\$ 500.000
	Realizar campaña para la vinculación de nuevos clientes y la promoción de los productos y servicios ofrecidos.	Número de Campañas establecidas	Coordinador de Mercadeo y Comercial	Insumos. Recurso humano. Publicidad	\$500.000 \$ -0- \$ 500.000	\$ 1.000.000
Maximizar el valor de los servicios ofertados, fortaleciendo la relación entre la organización y los clientes.	Diseñar y realizar encuestas que permitan identificar la percepción del servicio prestado por la compañía.	Número de encuestas realizadas	Coordinador de Mercadeo y Comercial	Insumos. Recurso humano.	\$ -0- \$ -0-	\$ -0-
	Identificar los elementos del servicio que	Número de procesos y servicios	Mercadeo y Comercial	Digitación y tabulación.	\$ -0-	\$ -0-



	presenta falencias.	analizados				
	Realizar una propuesta de mejora de los servicios prestados.	Número de propuestas realizadas para mejora de los servicios prestados	Coordinador de Mercadeo y Comercial	Logística de reuniones.	\$ 500.000	\$ 500.000
	Impulsar productos y servicios que generen valor para las organizaciones clientes, generando un posicionamiento regional (sin generar costos adicionales)	Número de estrategias implementadas para impulsar los productos y servicios actuales	Coordinador de Mercadeo y Comercial	Capital Humano (Gerente, Mercadeo y Comercial)	\$ -0	\$ 0
Definir un modelo de estructura financiera dinámico, incluyendo como componente esencial la masificación de rentabilidad.	Realizar una evaluación financiera que determine la estructura posible.	Número de evaluaciones financieras realizadas	Coordinador Administrativo y Financiero	Capital Humano (Administrativo y financiero)	\$ -0-	\$ 0
	Diseñar el modelo de estructura financiera con mayor nivel de rentabilidad.	Número de propuestas de estructura financiera	Coordinador Administrativo y Financiero	Capital Humano (Administrativo y financiero)	\$ -0-	\$ 0
	Presentar el modelo de estructura financiera propuesto a la Gerencia para su aprobación.	Número de socializaciones de la estructura financiera	Coordinador Administrativo y Financiero	Capital Humano (Administrativo y financiero)	\$ -0-	\$ 0
	Ajustar los estados financieros de acuerdo a la estructura propuesta.	Porcentaje de ajuste de los estados actuales a los propuestos	Coordinador Administrativo y Financiero	Capital Humano (Administrativo y financiero)	\$ -0-	\$ 0
Optimizar el sistema de comunicación de la empresa	Diagnosticar el sistema de información actual de la	Número de diagnósticos realizados	Gerencia, Coordinador Administrativo y Financiero	Capital Humano (Administrativo y financiero)	\$ -0-	\$ 0



que fortalezca la relación de la organización con los clientes y con los grupos de interés.	organización. Actualizar la base de colaboradores, clientes y aliados estratégicos que permita definir los requerimientos de información y difusión.	Porcentaje de actualización de la base de datos	Coordinador Administrativo y Financiero, Coordinador Mercadeo y Comercial	Capital Humano (Administrativo y financiero)	\$ -0-	\$ 0
	Diseñar el protocolo de comunicación interna y externa de la organización y asignar a cada área la responsabilidad de los medios establecidos.	% de aplicación del protocolo de comunicación interna	Gerencia, Coordinador Administrativo y Financiero	Capital Humano (Administrativo y financiero)	\$ -0-	\$ 0



8. CONCLUSIONES Y LOGROS

La formulación del plan estratégico para Woofme Spa y Boutique en el periodo 2021 – 2024, permite obtener las siguientes conclusiones:

El análisis del entorno permitió identificar el sector de las mascotas como un sector dinámico, con un ritmo de crecimiento que ha variado debido a los cambios de consumo y a la tenencia responsable de las mismas, donde el mercado ha cambiado desde las apuestas de líneas de negocio. Así mismo, a pesar de los efectos negativos en la economía nacional e internacional por la Pandemia del Covid-19, para Woofme Spa & Boutique se ha generado una oportunidad de migrar al mundo digital, a través de nuevas opciones para el crecimiento comercial con las tendencias de comercio electrónico.

El estudio comparativo, realizado con factores claves de éxito asociados a características relacionadas con la dinámica competitiva de las tiendas y clínicas veterinarias, permitió concluir que Woofme Spa & Boutique se encuentra en un segmento bastante competitivo que lo obliga a definir su nicho de mercado y los valores agregados que ofrecerá al servicio y los productos, debido a que es una apuesta por posicionamiento y sostenimiento empresarial.

El análisis interno de Woofme Spa & Boutique, admitió una entidad fortalecida en su desempeño administrativo y operativo, con una estructura acorde en tamaño a sus necesidades actuales, con visión de corto plazo que no permite el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.

El análisis DOFA permitió definir que de acuerdo a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades priorizadas, Woofme Spa & Boutique cuenta con las condiciones necesarias para hacer frente a los retos institucionales propuestos.

El plan estratégico define la ruta a seguir por Woofme Spa & Boutique para el cumplimiento de su objeto social, entregando visión, misión, objetivos y estrategias que buscan la construcción de una identidad con un propósito de impacto comercial.

El establecimiento de la misión y visión institucional busca reconciliar y poner en una misma dirección el quehacer de la empresa con el interés de aumentar la productividad, rescatando que se dé un buen ambiente empresarial a la hora del desempeño de funciones por parte de los colaboradores.

El plan de acción se estableció en las áreas, administrativa y financiera y de mercadeo y comercial, las cuales se identificaron como los puntos más débiles en el desempeño de la empresa, buscando direccionar las acciones de la Gerencia y el resto de colaboradores.

Así mismo, partiendo de los principales hallazgos, se puede desarrollar futuras investigaciones enfocadas en la elaboración del diseño de la estructura organizacional y de los perfiles de cargo de la empresa, con el fin de que se garantice el logro de los objetivos estratégicos proyectados.



9. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia y área administrativa mantener un claro sentido empresarial, donde se impulse los elementos claves de la eficiencia, sin perder nunca el sentido de solidaridad y ayuda mutua como misión empresarial.

Se recomienda reorganizar estructura administrativa, actualizar procesos, procedimientos y manuales para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos definidos en el presente plan estratégico. Los cargos que se requieren habilitar deberán ser ocupados por personal idóneo y competente.

Se recomienda la comprensión y difusión de la visión y la misión institucional a nivel de colaboradores, coordinadores, directivos como elementos conductores del desarrollo de Woolfine Spa & Boutique.

Se recomienda fortalecer la cultura del servicio al cliente que facilite la interiorización con clientes, conllevando a mejorar las ventas de la empresa.

Se requiere fortalecer el áreas, administrativa y financiera y de mercadeo y comercial, teniendo en cuenta que se detectaron como las más débiles en el análisis interno y que el plan estratégico definido implica un alto grado de compromiso y mejora en el desempeño de esta área para su exitosa implementación.

Dentro de los elementos a considerar en la oferta de productos por parte de la empresa se deberá contemplar la accesibilidad a los mismos, puesto que el mercado actual esta direccionado hacia las tecnologías de la informática y la comunicación, por ende entrar al mercado de las plataformas virtuales llevando el producto a los hogares de los clientes.

Estas recomendaciones deberán ser una preocupación permanente de la gerencia y todos los colaboradores de Woolfine Spa & Boutique, para la construcción de un proyecto sostenible y productivo, que conlleve a una mejor convivencia entre trabajadores, incentivándolos a que se desempeñen de la mejor manera aportando todos al control de pérdidas de inventarios.



10. BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Alcaldía de Santiago de Cali.* (11 de 10 de 2014). Recuperado el 10 de 2019, de Alcaldía de Santiago de Cali:
https://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106104/geografia_de_cali/
- Ansoff, H. I. (1970). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion.* New York: McGraw-Hill.
- Benjamín, B. G. (1995).* Papeles de trabajo para planes estratégicos. Guías de clase.
- Bohórquez Juan Camilo, C. M. (12 de 01 de 2017).* repositorio.uniagustiniana. Recuperado el 22 de 10 de 2019, de repositorio.uniagustiniana:
<http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/114/BohorquezRodriguez-JuanCamilo-2017.pdf?sequence=10&isAllowed=y>
- Camerer, C. (1999).* Behavioral economics: Reunifying psychology and economics. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA*, 96, 10575–10577.
- Capacho, C. M. (2013)* repository.unilibre. Recuperado el 19 de 09 de 2019, de repository.unilibre:
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10484/MONOGRAFIA%20CAROLINA%20MAHECHA%20CAPACHO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cheshire, P. (2007).* Segregated neighbourhoods and mixed communities. York, United Kingdom: London School of Economics.
- Chiavenato, I., & González, E. A. (2017).* *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (No. HD58. 7. C45 2009.).* México DF: McGraw-Hill.
- Clinica veterinaria Zamudio. (s.f.).* Recuperado el 30 de 04 de 2018, de Clínica veterinaria Zamudio: <http://clinicaveterinariazamudio.com/>
- Clinica veterinaria Zamudio. (s.f.).* Recuperado el 04 de 2018, de Clínica veterinaria Zamudio: <http://clinicaveterinariazamudio.com/ColombiaTravel>. (21 de Septiembre de 2019). Descubrir Colombia. Obtenido de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/geografia>
- Eisenberg, N. (1986).* Altruistic emotion, cognition, and behavior. Hillsdale, New York. Lawrence Erlbaum.



- Florencia, M. M. (2015). rdu. Recuperado el 12 de 09 de 2019, de rdu: <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6298/Marino%2C%20M.%20Florence.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Función Pública*. (1985). Recuperado el 2019, de Funcion Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66183>
- Gómez G, L. F., Atehortúa, C. G., & Orozco P, S. C. (2007). La influencia de las mascotas en la vida humana. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20: 377-386.
- Hill, Mexico Hill & Jones, H. &. (2006). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Levin, J., & Levin, W. (1982). *The functions of discrimination and prejudice*. New York: Harpercollins College.
- Lorange, P., & Vancil, R. (2000). How to design a strategic planning system. *Harvard Business Review*.
- Min educacion. (1988). Recuperado el 2019, de Min educacion: mineduccion.gov.co/1621/article-104054.html
- Min educacion. (2000). Recuperado el 2019, de Min educacion: https://www.mineduccion.gov.co/articles-105017_archivo_pdf
- Min educacion. (26 de 01 de 2016). Recuperado el 11 de 2019, de Mineduccion: https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-94653.html?_noredirect=1
- Mintzberg, H. (1999). Lampel Joseph.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica S.A.
- Musterd, S. (2005). Social and Ethnic Segregation in Europe: Levels, Causes, and Effects. *Journal of Urban Affairs*, 27(3), 331–348.
- PÉREZ, A. D. (2015). Red.UAO. Recuperado el 12 de 09 de 2019, de Red.UAO: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/8210/1/T06178.pdf>
- Pérez, A. M. S. (2016). *Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico*. *Educación médica*, 17(1), 3-8.
- Pérez, A. M. S., Milán, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.



Porter, M. (1987). El proceso Estratégico, Casos y Contextos. Mexico: The economist.

Roche, R. (1991). Violencia y Prosocialidad: un programa para el descondicionamiento frente a la violencia en la imagen y para la educación de los comportamientos prosociales. Publicaciones de la Generalitat Valenciana, 291-313.

Sanchez, C. R. (2018). expeditiorepositorio.utadeo. Recuperado el 19 de 09 de 2019, de expeditiorepositorio.utadeo.

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3226/Plan%20de%20negocios%20Tienda%20de%20mascotas%20febrero%2013%202017%20aprobado-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Secretaria Senado. (1995). Recuperado el 2019, de Secretaria Senado:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0232_1995.html

Stanton, W. J. (2004). Fundamentos de Marketing. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Supermascotas. (s.f.). Recuperado el 30 de 04 de 2018, de Supermascotas:

<http://supermascotas.com.co/>

Zoomarcas. (s.f.). Recuperado el 30 de 04 de 2018, de Zoomarcas:

<http://www.zoomarcas.com/>

11. ANEXOS

11.1 Anexo 01

ANÁLISIS EXTERNO

Entorno Económico

Como se percibe en la tabla 2 el producto interno bruto tiene un comportamiento creciente en transcurso del año, presentándose en este año el mayor crecimiento respecto al año inmediatamente anterior (2007), con porcentaje de 6,90%, se puede concluir que en el año 2009 se presentó el menor porcentaje con 1,65%, pero a pesar de eso en el año 2016 se presenta una disminución notable en el porcentaje del producto interno bruto del 1,96% con respecto al año anterior 2015.

En la siguiente tabla del PIB por grandes ramas se puede evaluar los crecimientos que ha tenido las diferentes ramas desde el 2000 hasta el 2016 y se puede evidenciar que las actividades que lideran la participación sobre el PIB son los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios empresas, en el periodo comprendido entre 2000 y el 2016.

Tabla 4 PIB TOTAL Y POR HABITANTE (A precios constantes de 2005)

Fin de:	Total			Por habitante		
	Miles de Millones de pesos	Variación anual %	Millones de dólares de 2005	Pesos	Variación anual %	Dólares de 2005
2000	284.761	-	122.701	7.066.808	-	3.045
2001	289.539	1,68	124.760	7.094.190	0,39	3.057
2002	296.789	2,50	127.884	7.381.162	1,23	3.094
2003	308.418	3,92	132.895	7.369.789	2,63	3.176
2004	324.866	5,33	139.982	7.667.632	4,04	3.304
2005	340.156	4,71	146.570	7.931.153	3,44	3.417
2006	362.938	6,70	156.387	8.361.479	5,43	3.603
2007	387.983	6,90	167.179	8.832.464	5,63	3.806
2008	401.744	3,55	173.108	9.037.877	2,33	3.894
2009	408.379	1,65	175.967	9.079.360	0,46	3.912
2010	424.599	3,97	182.956	9.329.881	2,76	4.020
2011	452.578	6,59	195.012	9.829.122	5,35	4.235
2012	470.880	4,04	202.898	10.108.664	2,84	4.356
2013	493.831	4,87	212.788	10.480.837	3,68	4.516
2014	515.528	4,39	222.137	10.816.380	3,20	4.661
2015 (p)	531.262	3,05	228.916	11.021.255	1,89	4.749
2016 (p)	541.675	1,96	233.403	11.111.804	0,82	4.788

(p) Provisional.

Nota: PIB en dólares de 2005 = PIB en millones de pesos de 2005 sobre la tasa de cambio nominal promedio de 2005.

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales y Banco de la República, Estudios Económicos - Cuentas Financieras.

El crecimiento del PIB a nivel nacional y en el departamento del Valle del Cauca ha tenido variación en el periodo tenido en cuenta que vas desde el 2002 hasta el 2014, donde se puede ver que el PIB tuvo unas variables de crecimiento en cuanto al comportamiento nacional del PIB, siendo 2006 y 2007 los años donde se registró el incremento más alto 2006 con 9,0 y el 2007 con 8,0 en el Valle del Cauca.

Ilustración 9 Nacional-Valle del Cauca. Crecimiento anual del PIB (2002-2014p)

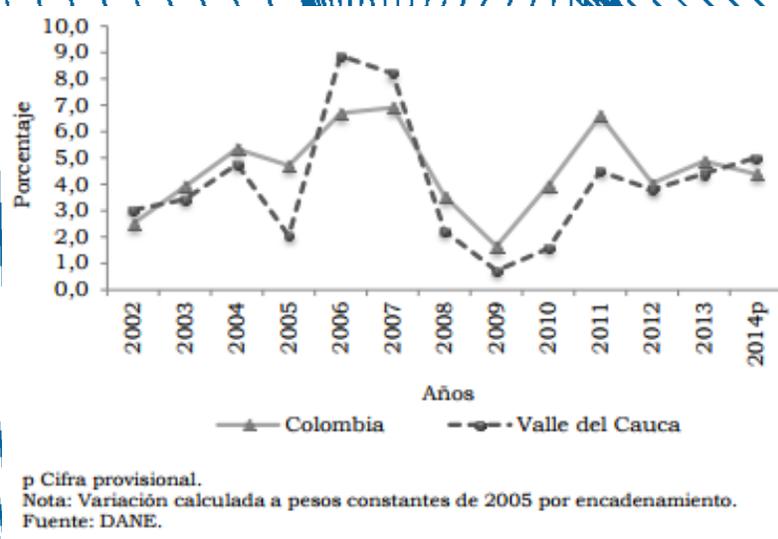




Tabla 5 Valle del Cauca, Crecimiento del PIB, según grandes ramas de actividad (2010-2014p)

Grandes ramas de actividad	2010	2011	2012	2013	2014p
Producto interno bruto	1,6	4,5	3,8	4,4	5,0
A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-3,0	2,9	-1,1	5,3	7,6
B Explotación de minas y canteras	-18,0	-5,7	8,1	6,5	1,8
C Industria manufacturera	1,9	3,7	4,7	0,2	3,1
D Electricidad, gas y agua	2,5	-0,5	2,2	6,9	5,0
E Construcción	-10,9	-1,6	2,8	23,8	0,9
F Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,5	6,8	3,0	3,9	5,7
G Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5,1	5,8	1,9	0,5	4,8
H Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	1,7	5,0	4,5	3,6	5,8
I Actividades de servicios sociales, comunales y personales	2,9	3,4	4,3	5,0	4,8
Derechos e impuestos	3,9	9,1	5,9	3,1	7,7

p Cifra provisional.

Nota: Variación calculada a pesos constantes de 2005 por encadenamiento.

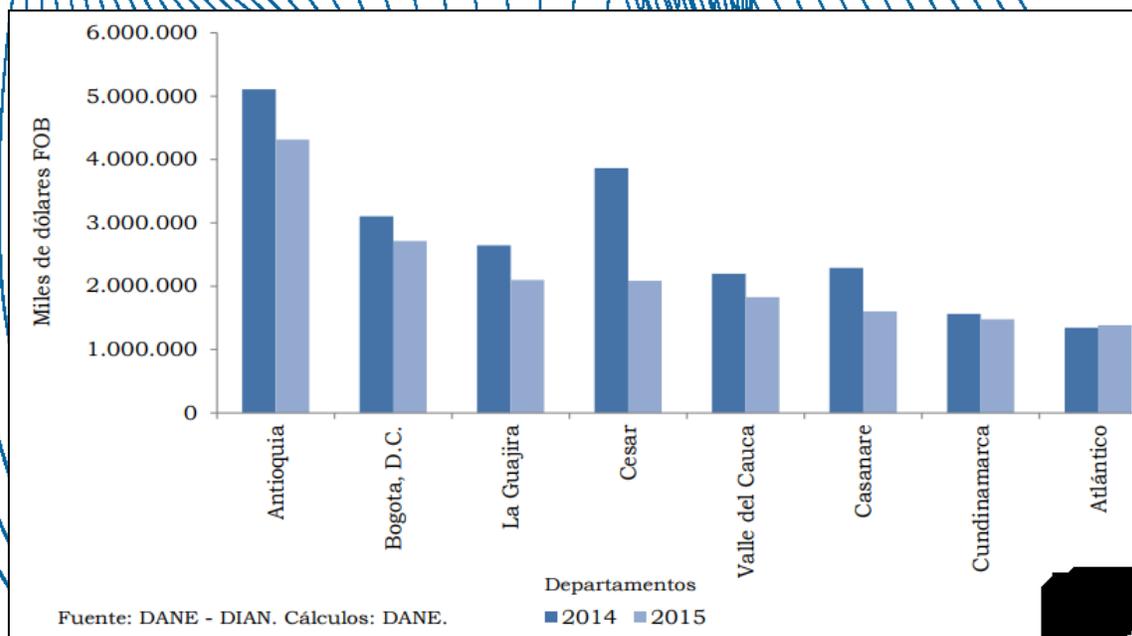
Fuente: DANE.

Durante el transcurso del año 2020, el crecimiento previsto se ha visto ofuscado por la crisis económica mundial producto de la Pandemia del Covid-19, para Colombia. De acuerdo a datos proporcionados por el Banco de la República (2020) señalan que las pérdidas en materia económica ocasionadas por el Covid oscilan entre \$46 billones y \$59 billones por mes de acuerdo con los escenarios de aislamiento considerados, cifras que representan entre 0,5% y 6,1% del PIB nacional.

Exportaciones e importaciones

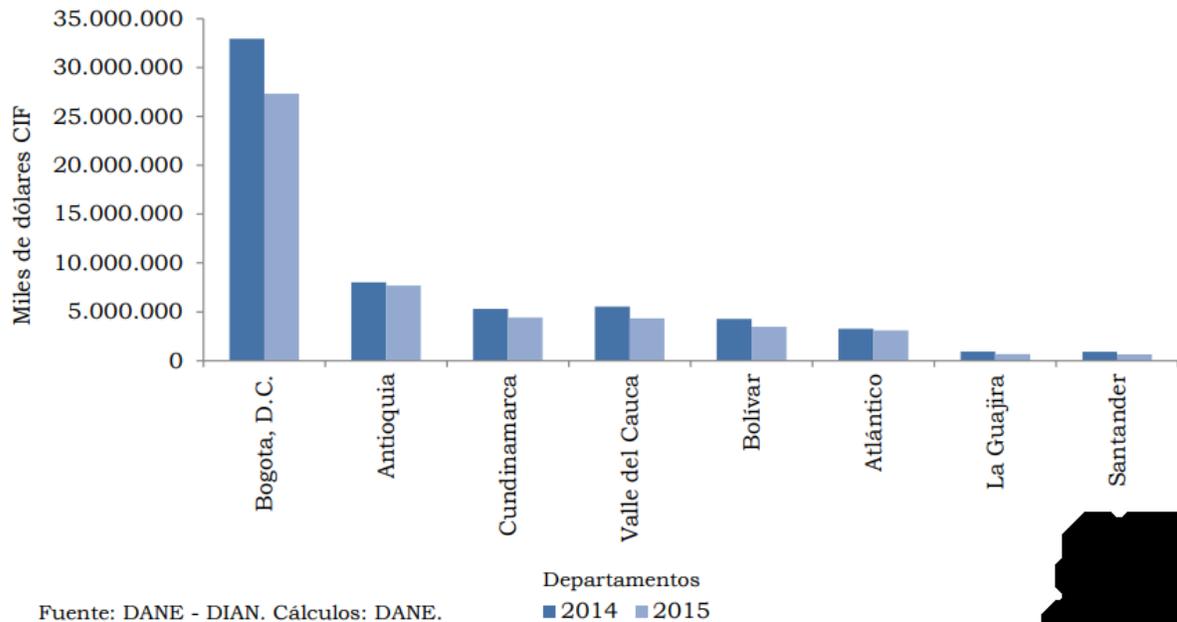
Las exportaciones totales se han regido por la participación del sector industrial como se ve en la siguiente tabla, siendo las de mayores realizando la comparación respecto a los otros sectores, dentro del intervalo evaluado 2000 al 2016 se puede ver variación de los diferentes sectores que se evalúan en las estadísticas que brinda el departamento de estadística nacional (DANE), en cuanto a las diferentes mercancías que salen del país.

Ilustración 10 Exportaciones totales según departamento de origen 2014-2015 (Ocho principales departamentos)



Las importaciones totales tomadas en del 2000 al 2016 se basan principalmente es el de los productos para la fabricación de sustancias y productos químicos

Ilustración 11 Importaciones totales según departamento destino 2014-2015 (Ocho principales departamentos)



Fuente: DANE - DIAN. Cálculos: DANE.

Las actividades económicas que más contribuyeron en el 2014 fueron los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicio a empresas, con una contribución de 1,2 puntos porcentuales y un crecimiento de 5,8%; construcción con una contribución de 1,0 puntos porcentuales y un crecimiento de 10,3 %; y los servicios sociales, comunales y personales con una contribución de 0,9 puntos porcentuales y una variación de 5,2 %. Las actividades económicas que más contribuyeron en el 2015 fueron los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicio a empresas, con una contribución de 1,2 puntos porcentuales y un crecimiento de 5,8%; construcción con una contribución de 1,0 puntos porcentuales y un crecimiento de 10,3 %; y los servicios sociales, comunales y personales con una contribución de 0,9 puntos porcentuales y una variación de 5,2 %.

Tabla 6 Tasa anual de crecimiento y contribución al valor agregado por grandes ramas de actividad económica 2014.

Rama de actividad	Variación anual (%) 2014/2013	Contribución** pp 2014/2013
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,7	0,2
Explotación de minas y canteras	(1,2)	(0,1)
Industria manufacturera	1,0	0,1
Electricidad, gas y agua	3,4	0,1
Construcción	10,3	1,0
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	5,0	0,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,6	0,3
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias*	5,8	1,2
Servicios sociales, comunales y personales	5,2	0,9
Valor agregado	4,3	
PIB	4,4	

*Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas

** La suma de las contribuciones difiere del valor de la variación por el encadenamiento

A precios constantes de 2005 por encadenamiento

Fuente: DANE

En el 2015 se ve un crecimiento en las actividades económicas que más contribuyeron al crecimiento fueron los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con una contribución de 1,0 puntos porcentuales y un crecimiento de 5,1.

Tabla 7 Tasa anual de crecimiento y contribución al valor agregado por grandes ramas de actividad económica 2015p.

Rama de actividad	Variación anual (%) 2015 ^p /2014	Contribución** pp 2015 ^p /2014
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,5	0,2
Explotación de minas y canteras	0,2	0,0
Industria manufacturera	1,7	0,2
Electricidad, gas y agua	3,1	0,1
Construcción	3,7	0,4
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,6	0,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2,6	0,2
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias*	5,1	1,0
Servicios sociales, comunales y personales	3,1	0,6
Valor agregado	3,3	
PIB	3,1	

*Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas

** La suma de las contribuciones difiere del valor de la variación por el encadenamiento

A precios constantes de 2005 por encadenamiento

p: cifra provisional

Fuente: DANE

- Impacto del Covid-19

Los efectos producto de la Pandemia del Covid-19 han impactado en los indicadores económicos del país, también en los hogares, costumbres y cultura. A pesar de lo anterior, también ha abierto nuevas opciones para el crecimiento comercial. En tal sentido En 2019, este sector del comercio electrónico representó el 1,5 % del PIB de Colombia. En el transcurso del año 2020 este sector se convirtió en principal canal de comunicación con los consumidores, permitiéndoles acceder a productos y servicios desde sus hogares, todo esto se ha convertido retos organizacionales y comerciales para las organizaciones que pretenden migrar al mundo digital.

Tabla 8 Evaluación del Entorno económico

Entorno: Económico					
Variables	A/O	AM	am	om	OM
Producto Interno Bruto (P.I.B)	O				x
Exportaciones totales	A	x			
Importaciones	O			x	
Valor agregado	A		x		
Covid-19	O			x	

Entorno Sociodemográfico

Población y sexo

En esta sección se pretende analizar los principales factores demográficos del Valle del Cauca, Según el DANE (2019), en el Valle del Cauca tiene una población aproximada de 4,8 millones de habitantes, de los cuales el 48% está compuesta por hombres y el restante 52% por mujeres.

Pirámide poblacional (Edad)

Según datos suministrados por el Departamento Nacional de Planeación, en el 2018, la población del Valle del Cauca tiende a ser joven, debido a que aproximadamente el 50% de la población femenina se encuentra son mayores de 20 y menos de 60 años. Por otro lado, los aproximadamente el 56% de la población de hombres son mayores de 20 y menores de 60 años.

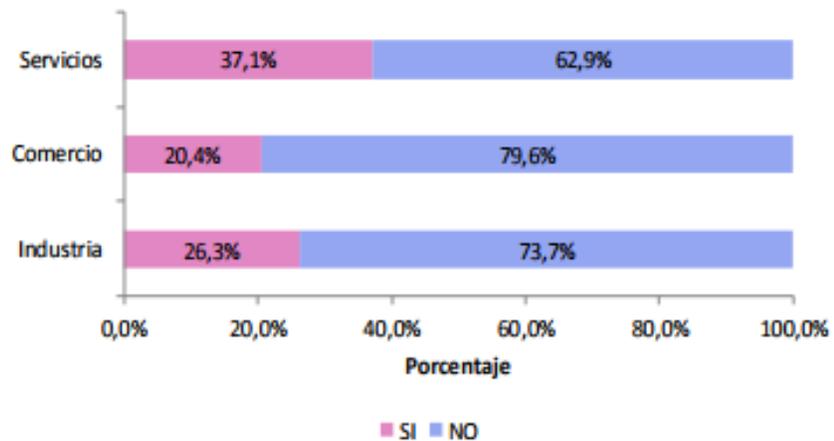
Concentración urbana y rural

De acuerdo al DANE (2019) la población del Valle del Cauca se encuentra ubicada principalmente en áreas urbanas aproximadamente el 85,5%, mientras que en el área rural se concentra el 14,45% de la población.

Capacitación de personal

La capacitación del personal es importante para mejorar la productividad de los colaboradores dentro de la empresa, desde que las políticas de mercado internacional y la globalización han incidido en la economía y en el crecimiento de las empresas, es importante direccionar las capacitaciones del personal hacia un segundo idioma de acuerdo al sector económico donde se desarrolle la empresa, como se ve en la ilustración que se presenta a continuación:

Ilustración 12 Necesidades de segundo idioma. Total nacional 2012.

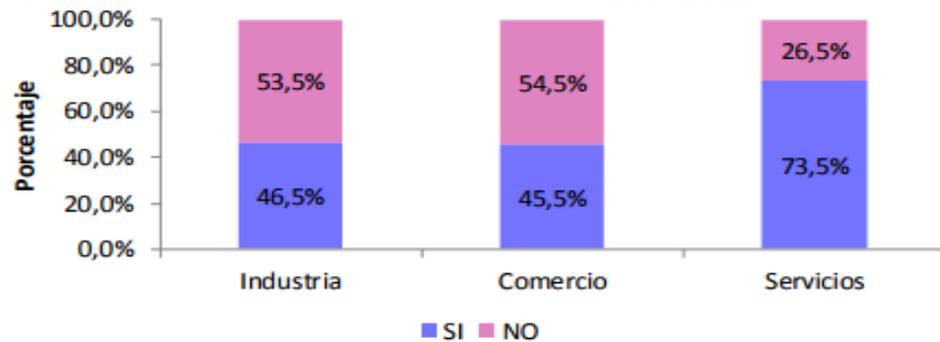


Fuente: DANE – EFCH

Dificultad para encontrar personal

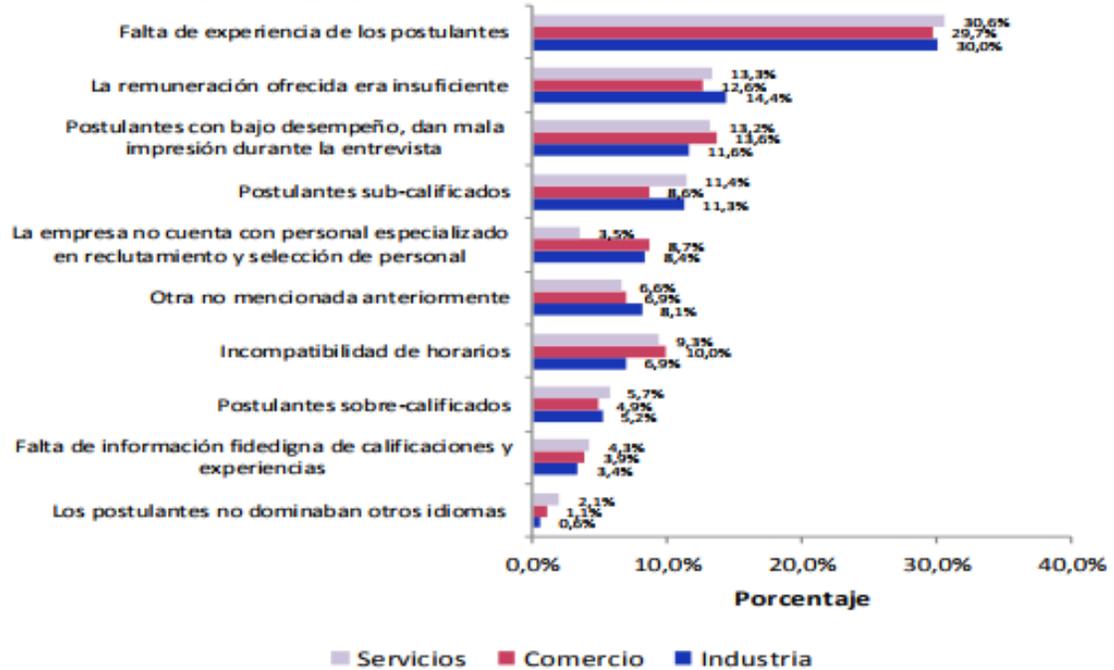
La dificultad más notoria a la hora de encontrar personal como se puede ver en la tabla es la falta de experiencia en los postulantes en los tres sectores que se toman en el estudio estadístico, y como menor dificultad se tiene que los postulantes no dominan otros idiomas.

Ilustración 13 Capacitación de personal ocupado. Total nacional 2012



Fuente: DANE – EFCH

Ilustración 14 Dificultades para encontrar personal. Total nacional 2012.



Fuente: DANE – EFCH

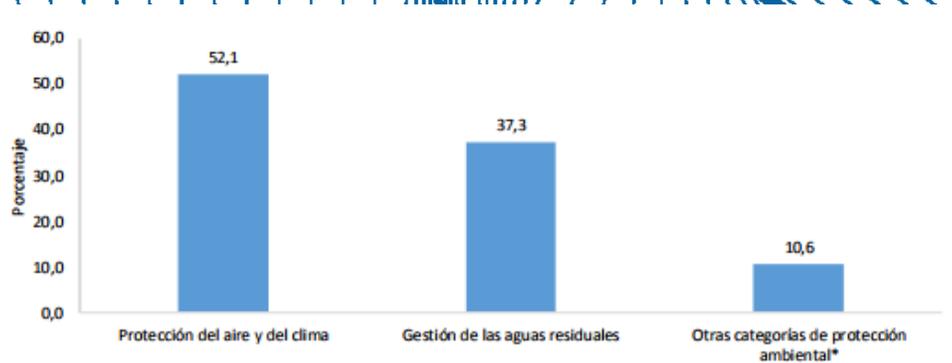
Tabla 9 Evaluación del entorno social

Variables	Entorno: Social				
	A/O	AM	Am	om	OM
Población y Sexo	O				X
Pirámide Poblacional (Edad)	O				X
Concentración Urbana y Rural	O				X
Necesidad de segundo idioma	A		X		
capacitación personal	O			X	
Dificultad para encontrar personal	A		X		

Entorno Ambiental

En la ilustración 15 se puede ver las inversiones y conservación del medio ambiente que han hecho las empresas, siendo la protección del aire y del clima, la que genera más inversión por parte de los empresarios en el 2015.

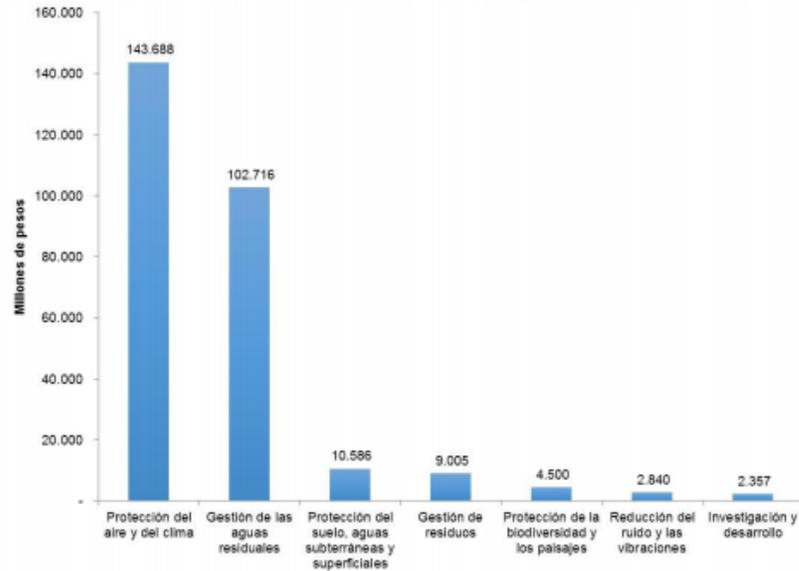
Ilustración 15 Participación de la inversión en protección y conservación del medio ambiente según categoría de protección ambiental. EAI 2015p



*Incluye las categorías de Protección del suelo, aguas subterráneas y superficiales, Gestión de residuos, Protección de la biodiversidad y los paisajes, Reducción del ruido y las vibraciones e Investigación y desarrollo.
p: provisional

En la ilustración 16 se percibe que la división industrial que realiza mayores inversiones en la conservación del medio ambiente son la de alimentos, bebidas y de tabaco, seguida por la de metalurgia y fabricación de productos metálicos, y que menor inversión aporta son industria de madera y el corcho, fabricación de papel y actividades de impresión, fabricación de productos de caucho y plástico.

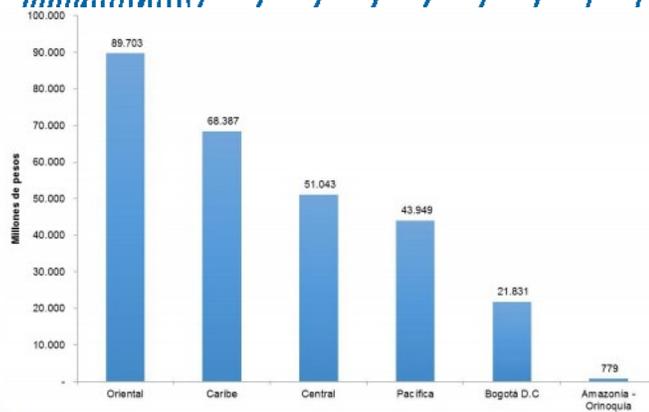
Ilustración 16 Distribución de la inversión en protección y conservación del medio ambiente realizada por los establecimientos industriales según categoría de protección ambiental 2015p



Fuente: DANE - EAI.
p: provisional

En la región oriental se evidencia para el año 2015 como se concentran la mayor cantidad de empresas que invierten mayor dinero en protección y conservación ambiental, mientras que en la Amazonia y Orinoquia son las que menos invierten, como lo muestra la ilustración 17.

Ilustración 17 Inversión en protección y conservación del medio ambiente por regiones 2015p



Fuente: DANE - EAI.
P: provisional

Tenencia Responsable de Mascotas



Según el Ministerio de Salud (2012) los animales son seres importantes para la humanidad y por ende para el desarrollo humano sostenible teniendo un papel relevante en el desarrollo emocional, afectivo, y psicológico del individuo, la salud pública y la seguridad alimentaria, por ende, la tenencia responsable de animales de compañía y de producción, recae directamente en los propietarios y tenedores, quienes tienen la obligación de brindarles el bienestar y los cuidados necesarios para su correcto desarrollo, con el fin de mantener una adecuada relación entre el animal y el ser humano.

Por consiguiente, el rol de los centros veterinarios es importante al momento de la tenencia de animales, debido a que prestan los servicios idóneos para orientar a las personas sobre las medidas indicadas para mantener la salud, prevenir y controlar las diferentes enfermedades presentes en los animales, que en muchos casos pueden ser un riesgo para la salud humana.

Como se evidencia en las campañas realizadas por el ministerio de salud en conjunto con entidades sin ánimo de lucro, se ha logrado incrementar el nivel de sensibilización de protección y convivencia con mascotas, como por ejemplo los programas del IDBYFA desarrollados en Bogotá el año 2018 donde se atendieron a más de 150.000 animales y sensibilizaron a más de 30.000 personas, según indicó a los medios Clara Lucía Sandoval, directora del instituto.

Por último, es relevante caracterizar que las actividades del cuidado de las mascotas en donde se resalta su alto nivel de influencia en el desarrollo humano sostenible ha provocado que en los últimos años, invertir en las mascotas se ha convertido en una tendencia en el mundo y en Colombia, en donde la industria colombiana de los animales de compañía creció cinco veces más, al pasar de mover US\$60 millones en el año 2000 a US\$300 millones en 2018, de acuerdo con cifras de Fenalco; por lo que este mercado se convirtió en una gran oportunidad de negocio para muchos emprendedores.

Tabla 10 Evaluación del entorno ambiental

Entorno: Ambiental					
Variables	A/O	AM	Am	om	OM
Participación de la inversión en protección y conservación del medio ambiente según categoría de protección ambiental. EAI 2015p	O			X	
Participación de la inversión en protección y conservación del medio ambiente según categoría de protección ambiental. EAI 2015p	O			X	

Gastos en protección y conservación del medio ambiente realizado por los establecimientos industriales según regiones	A	X		
Tenencia Responsable de Mascotas	O			X

Entorno Tecnológico

TIC's

Durante el 2019 el MinTIC informó que Colombia aumento su cobertura, de manera que conecto y modernizo hogares, empresas y regiones, haciendo fuerte inversiones en materia de TIC's. Llevo a regiones rurales un gran despliegue de cobertura de telefonía móvil 4G. En materia del sector productivo, durante el 2019 el gobierno de Colombia de la mano con el MinTIC, apostó por eliminar las barreras y fomentar el comercio electrónico de esta manera, entregando aproximadamente 8.000 tiendas virtuales a micro, pequeños y medianos empresarios. Además, aumento la cobertura de la atención de los Centros de Transformación Digital Empresarial, para este mismo periodo atendieron los procesos de 4.040 empresas en 20 departamentos, para que comiencen a utilizar productivamente la tecnología.

Para el 2020 el MinTIC, ha elaborado y puesto en marcha un plan para la incorporación de la tecnología 5G, para que esta tecnología ingrese al país secuencialmente y sea usada responsablemente por los sectores que más la necesiten y que a su vez no genere brechas en materia competitiva, este tipo de tecnología promete ser para el sector productivo y de servicio, un potencializado para el desarrollo de la tecnología y la conectividad.

Visión Digital

Según informe presentado por la página web We Are Social y la compañía Hootsuite en Colombia hay un total de 50.61 millones de ciudadanos, de los cuales un 81% residen en zonas urbanizadas. De acuerdo al reporte existen 60.38 millones de líneas telefónicas activas que al comparar esta cifra con la población total resulta en 119%, lo que nos lleva a concluir que hay más líneas telefónicas activas que ciudadanos.

Por otro lado se reporta que hay 35 millones de usuarios de internet, lo que representa un 69% de penetración o lo que es lo mismo que las personas que tienen acceso al servicio, también se reportan 35 millones de usuarios de redes sociales, lo que significa que los usuarios de internet también son frecuentes usuarios de redes sociales. En tal sentido la población colombiana creció de enero de 2019 a enero de 2020 un 1.2% significando 611 mil nuevos ciudadanos. Así mismo, las conexiones telefónicas móviles también han presentado un incremento del 3.3% desde el año pasado, cifra que representa 1.9 millones

de nuevas líneas telefónicas. La cifra de los usuarios de internet también ha presentado un incremento del 2.9%, lo que representa más de un millón de nuevos usuarios del servicio, mientras que el incremento de usuarios de redes sociales ha sido de un 11%, lo que conseguido 3.4 millones de nuevos perfiles

Tabla 11 Evaluación del entorno tecnológico

Entorno: Ambiental					
Variables	A/O	AM	Am	om	OM
Desarrollo de las TIC's	O			X	
Desarrollo Digital	O			X	

11.2 Anexo 02

ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno que se realizó a la Organización, de sus funciones administrativas se estructuró en tres dimensiones (realizando una adaptación de la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño), las cuales son:

1. Diagnóstico del proceso administrativo a nivel global de la organización (grupo de Gerencia).
2. Análisis de la cultura organizacional (totalidad del personal).
3. Análisis de la situación de la empresa (grupo de Gerencia).

El tiempo previsto para realizar la entrevista por cada dimensión será de cuatro horas aproximadamente.

La información será transcrita y procesada en los formatos de análisis interno establecido en la guía práctica para planes estratégicos, del profesor Benjamín Betancourt Guerrero.

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

A. PLANEACIÓN

1. ¿Posee la Organización un proceso de planeación?
2. ¿Existe un Documento de planificación? ¿Cuál es el periodo de tiempo proyectado?
Si la anterior es negativa pasar a la sesión B.
3. ¿Dentro del proceso de planeación está claramente definidas la Visión, Misión, Estrategias, Metas, Políticas institucionales, responsables de las acciones?



4. ¿Qué nivel de Conocimiento posee los funcionarios de la organización de estos componentes de planificación?
5. ¿Quiénes realizan el proceso de planeación en la organización? Con que Periodicidad lo realizan?
6. ¿Cuáles son los procesos de trabajo, actividades y funciones misionales de la Organización?
7. ¿Qué mejoras en el desempeño de la organización le ha brindado el proceso de planificación actual?

B. ADMINISTRATIVO

1. ¿Cómo está organizada la empresa para el desarrollo de las diferentes actividades que realiza?
2. ¿La Estructura actual de la Organización da respuesta a los objetivos, estrategias y prioridades de la organización?
3. ¿Cuál es el área de mayor contribución al objetivo principal de la organización?
4. ¿Cuáles son los objetivos y funciones de cada unidad y cuál es la relación existente entre ellas?
5. ¿Cuántos cargos están definidos en la organización por cada área? ¿Con Cuántos opera Actualmente?
6. ¿La estructura de autoridad está claramente definida? ¿Tienen doble línea de mando, proceso de toma de decisiones, acumulación de tareas?
7. ¿Existen Juntas, Comités, comisiones y grupos en la Organización? ¿Quiénes lo conforman y para que se reúnen?
8. ¿Se han definido los niveles donde se deben tomar las decisiones?
9. ¿Están descritos las responsabilidades, funciones y perfil de cada cargo?
10. ¿Está claramente definida el flujo de información y comunicación en la entidad?
11. ¿El personal conoce su ubicación dentro de cada unidad, sus responsabilidades, sus funciones en cada proceso?
12. ¿La Organización tiene asesorías Externas? ¿En qué campo? ¿Cómo interactúan?

C. DIRECCIÓN

1. ¿Cómo se dan las relaciones de poder en la organización? ¿Existen factores que afecten el ejercicio del poder?
2. ¿Cómo se da el proceso para la toma de decisiones importantes? ¿Se sigue algún procedimiento?
3. ¿Cuál es la relación del equipo directivo y la Junta directiva?
4. ¿Cómo se puede definir el estilo de dirección?
5. ¿Cómo se puede caracterizar el estilo de dirección de la gerencia?

D. EVALUACIÓN Y CONTROL

1. ¿Se ha establecido un sistema de control de gestión? ¿Porque y para que se hace el control en la organización?
2. ¿Se han definido los controles sobre las áreas y factores claves de desempeño?
3. ¿Cómo se miden los resultados de la gestión en la entidad? ¿Para qué se utiliza esta información?
4. ¿Qué unidades y cargos de la organización son responsables del control de la gestión? ¿Se generan informes? ¿Con que periodicidad?
5. ¿Qué otras modalidades de control se llevan a cabo en la Organización?

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA FUNCIÓN

A. GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE - FINANCIERA

1. Estados financieros de los últimos tres años y los indicadores financieros que permitan medir Rentabilidad, Liquidez, Actividad, Endeudamiento y Apalancamiento.
2. ¿La capacidad de autofinanciación resultante es suficiente para sustentar la estructura financiera general y los programas de inversión social?
3. ¿La situación y comportamiento financiera Actual es atractiva para captar aportes de los asociados y/o crédito externo?
4. ¿Se hacen planeación y control financiero en la organización? ¿Con que periodicidad?
5. ¿Existen Planes de financiamiento? Como se controlan?
6. ¿Existen Planes de Inversión? ¿Cómo se controlan?
7. ¿Existen presupuestos de Ingresos, Gastos y Costos? ¿Cómo se controlan?
8. ¿Existen flujos de fondos y previsiones de tesorería? ¿Cómo se controlan?
9. ¿La Bateria de indicadores establecida por la organización es adecuada para conocer la situación financiera real de la misma?
10. ¿La información contable en la organización es confiable? ¿Es Oportuna? Se utiliza como herramienta para la toma de decisiones
11. ¿La Tecnología utilizada por la organización para realizar la administración financiera de la empresa es adecuada a los requerimientos de los planes propuestos?
12. ¿Qué tiempo dedica la gerencia a la evaluación de la situación financiera de la organización?

A. GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL

Mercados y productos



0. ¿Cuáles son los principales mercados de la organización?
1. ¿Cuáles son los principales segmentos de cada mercado?
 - a. Tipo de socios
 - b. Ubicación geográfica
 - c. Motivación de los socios
 - d. Valor de la demanda de servicio
2. ¿Cuáles son sus principales asociados? ¿Qué participación tienen en la prestación de servicios?
3. ¿Cuál es la participación en el mercado? Globalmente ¿en cada segmento?
4. ¿Se ha definido por la organización una estrategia Global y por segmento de mercado para enfrentar el mercado? ¿Cuáles son?
5. ¿Cuál es Comportamiento de los servicios ofertados en los últimos tres años?
6. ¿Cuál de las líneas de servicio más rentable y cual la más deficitaria?

Gestión Comercial

1. ¿Existen objetivos de logro de nuevos clientes y negocios?
2. ¿Cómo se fijan los costos de los servicios ofertados?
3. ¿Cómo está definida o estructurada la fuerza comercial en la organización?
 - A. Por servicio
 - B. Por mercado
 - C. Por ubicación geográfica¿Es adecuada?
4. ¿Se hace promoción y publicidad de los servicios? ¿A través de qué medios? ¿Cuáles son los resultados? ¿Es eficaz?
5. ¿Existe en la organización institucionalizado un medio de comunicación con los asociados? ¿Con que periodicidad funciona?

D. GESTIÓN Y SITUACIÓN DEL SERVICIO

Proceso Del Servicio

1. ¿Cuál es el proceso y procedimiento del servicio en la organización?
2. ¿Qué papel juega el recurso humano y Físico en el proceso?



3. ¿Son susceptibles de mejoramiento los procedimientos del servicio en la organización?
4. ¿Cómo ha evolucionado la colocación del servicio en los últimos cinco años con respecto al número de personas empleadas en la organización?
5. ¿Cómo se sitúa la productividad del recurso humano en la organización con relación a sus competidores?
6. ¿Cuál ha sido la importancia de la inversión realizada en la unidad de servicios en los últimos cinco años? ¿Ha producido mejoramiento en los tiempos de respuesta del servicio?

Organización del Área de Oficinas

1. ¿Existe una clara definición de los puestos de trabajo? ¿Se ha hecho un estudio para determinar cuales deben ser los puestos de trabajo?
2. ¿El espacio físico es suficiente y adoptado para la prestación de los servicios ofrecidos por la organización?
3. ¿Permiten expansiones si se plantea un mayor desarrollo de servicios?
4. ¿Cómo es el estado actual de los puestos de trabajo e infraestructura locativa?
5. ¿Se realiza mantenimiento periódico a los equipos y Software que posee la organización? ¿el mantenimiento es realizado por personal idóneo?

Calidad

1. ¿Se tiene asignado tiempos de respuesta a los servicios?
2. ¿Se tiene control sobre los tiempos asociados a los servicios prestados?
3. ¿Se conocen las tasas promedio de improductividad en los servicios prestados?

E. GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. ¿Se desarrollan en la organización actividades de investigación dirigidas al mejoramiento de los servicios?
2. ¿En la Organización Se le da importancia a la innovación? ¿Se ve reflejado n en el plan de inversión y operación? ¿Quién es el responsable de esta función?

F. GESTIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

1. ¿Se ha definido en la organización de manera precisa que tipo de información requieren los diferentes niveles de decisión?

2. ¿En la Organización se ha normatizado en términos de presentación, contenido, confiabilidad, origen y destino los informes requeridos por los niveles de decisión?
3. ¿En la Organización se ha racionalizado de la mejor manera posible el flujo de información de tal manera que se minimice la pérdida de tiempo y costos?
4. Que medios se utilizan para la difusión de la información a cada nivel en la organización
5. ¿Con que periodicidad se realizan reuniones en los distintos niveles de decisión? ¿De qué manera se formalizan estas reuniones?
6. ¿Se han utilizado correctamente las posibilidades de la informática para la sistematización de los procesos de la organización y su adecuada difusión?
7. ¿Es adecuado el medio tecnológico actual teniendo en cuenta el volumen, la precisión, y la oportunidad en el manejo de la información?
8. ¿Se requiere actualmente de la implementación de un sistema de información más avanzado del existente? ¿Cuál sería costo y el beneficio de su implementación?

G. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Calidad y Cantidad

1. ¿La calidad del recurso humano es acorde para el desarrollo de las tareas claves requeridas para cumplir con los planes de las entidades?
2. ¿Se ha dado un desarrollo de las capacidades del personal al mismo ritmo de evolución de la organización?
3. ¿Cómo se distribuye el personal en la organización? ¿es suficiente la cantidad?

Clima de Trabajo y Salud Ocupacional

1. ¿Las políticas de gestión del recurso humano está de acuerdo a la ley laboral?
2. ¿Cómo podría describir la comunicación al interior de la organización entre áreas del mismo nivel y procesos de comunicación ascendentes y descendentes?
3. ¿Cómo interactúan las áreas de trabajo, entorno a la aceptación y cumplimiento de las políticas, normas y responsabilidades asignadas?
4. ¿Con qué tipo de espacios de discusión y participación cuentan los diferentes empleados de la organización? Son tenidas en cuenta sus opiniones?
5. ¿Es frecuente el ausentismo del personal? ¿Qué factores inciden en ello?

6. ¿Las condiciones físicas de trabajo actuales del área física de la organización son satisfactorias para el desarrollo de las actividades laborales?
7. ¿Existen factores de riesgo en las instalaciones físicas? ¿Cuáles?

Administración de Personal

1. ¿Cómo se realiza el proceso de selección y reclutamiento del personal en la organización? ¿Los resultados obtenidos en estos procesos han sido satisfactorios?
2. ¿Se ha establecido un procedimiento de inducción al nuevo personal, en el cargo y en la organización? ¿Este proceso define tiempos y evaluaciones?
3. ¿Cómo se establecen las asignaciones salariales en la organización? Guardan coherencia con el nivel de responsabilidad asignado?
4. ¿Las asignaciones salariales de la organización son similares a las empresas del sector con características similares?
5. ¿Existen programas de capacitación y formación del personal?
6. ¿La organización fomenta la formación de nivel superior en sus funcionarios? De qué forma?
7. ¿Existe un programa de promoción e incentivos al interior de la organización? ¿En qué consiste?

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Planeación

La Organización WOOFME SPA & BOUTIQUE actualmente no posee un documento de planificación que cuente con la totalidad de los elementos requeridos para direccionar y evaluar el proceso de gestión, sin embargo se poseen elementos de planificación a corto plazo, asociados a la elaboración del presupuesto anual de las distintas áreas, el establecimiento de estrategias y políticas a corto plazo que permitan alcanzar metas comerciales y financieras establecidas.

Administrativo

La Organización WOOFME SPA & BOUTIQUE presenta una estructura organizacional encabezada por el Gerente, el cual cuenta con su respectivo apoyo que es la dirección administrativa.

La planta de cargos de la organización no cuenta con un manual de funciones, pero el Gerente es el encargado de describir las responsabilidades, funciones y perfil de cada cargo. Con respecto al proceso operativo se ha establecido una caracterización de procedimientos,



la cual se realizó con la participación de los empleados y cuerpo de dirección, esta actividad de acuerdo al crecimiento y falta de establecimiento de roles genera que los empleados no entiendan bien sus responsabilidades.

Las comunicaciones internas se realizan de manera verbal, por tanto no existen los debidos soportes en el manejo de este tipo de información.

La estructura de autoridad se encuentra claramente definida, no se respetan los roles y conductos regulares establecidos para la resolución de problemas o toma de decisiones en los diferentes niveles.

Dirección

El estilo de dirección presentado en la organización es de tipo democrático y presenta las siguientes características: es participativo, por cuanto se consideran las opiniones expresadas en los diferentes niveles administrativos para la toma de decisiones, con asignación de responsabilidades, control sobre el cargo ejercido y desarrollo de habilidades, todo lo anterior en medio de un ambiente de respeto, apoyo y cordialidad entre directivos y empleados.

El ejercicio de poder en la entidad está claramente definido desde su estructura, con niveles jerárquicos establecidos. En esta estructura no se ha logrado que prime el uso de los conductos regulares para la comunicación entre los diferentes niveles y resolución de problemas.

Evaluación y Control

La organización no posee un sistema de control estructurado, existen puntos de control aislados, relacionados con los indicadores fijados para el control de inventarios. A pesar de no contar con un sistema de control estructurado la organización considera necesarias las acciones de control para la toma de decisiones y ajuste a los procedimientos establecidos.

Los resultados de la gestión en la organización son medidos a través de sus estados financieros y el comportamiento de los indicadores, los cuales son refrendados semestralmente, el cual toma las decisiones pertinentes de acuerdo al análisis realizado.

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Identificación e historia de la organización

En general, los colaboradores de WOOFME SPA & BOUTIQUE tienen conocimiento del inicio de la organización y de la evolución que ha presentado desde el año 2016 fecha de fundación, resaltando el crecimiento que se ha presentado gracias a la visión de su gerente y el apoyo de todo el equipo de trabajo.

El gerente es descrito como una persona de experiencia en el sector acompañada de un grupo de apoyo con una gran visión del sector empresarial, en constante búsqueda de oportunidades de negocio, quienes le apuestan al orden y mercadeo para impulsar la organización, para que pueda ser reconocida a nivel nacional. Constituyen un importante referente para los colaboradores, resaltando su calidad humana.



El lenguaje y la comunicación

La comunicación interna en WOOFME SPA & BOUTIQUE es clara y directa, el dialogo personalmente o vía celular son los principales medios informales utilizados, principalmente utilizada con la gerencia ante la necesidad de obtener respuestas o autorización en ciertas decisiones o procesos.

El uso de este medio informal se utiliza en una alta proporción. Adicionalmente, el uso del medio informal permite a los colaboradores de WOOFME SPA & BOUTIQUE obtener retroalimentación sobre sus actividades, lograr comunicación con un lenguaje más accesible, y pronta respuesta en las ocasiones que se requiere. No obstante, es necesario que se fortalezca el uso de medios formales de comunicación para el debido desarrollo de los procesos y cumplimiento de las diversas actividades.

Proyecto formal de empresa

Los colaboradores de WOOFME SPA & BOUTIQUE todavía no han recibido información en cuanto a la misión y visión de la organización de manera formal, pues el gerente solo ha comunicado las intenciones de la empresa verbalmente.

Sociales – Sistemas de Producción de Bienes Sociales

Como se mencionó anteriormente, al no haber claridad en cuanto a los valores que identifican a WOOFME SPA & BOUTIQUE y que son compartidos por toda la organización, los colaboradores plantean una serie de valores que no se encuentran definidos formalmente y que deberían hacer parte de WOOFME SPA & BOUTIQUE. La ausencia de valores corporativos definidos es la respuesta a esta situación.

La celebración de fechas especiales es una costumbre y/o ritual en la organización, así como reuniones de integración durante el año. No obstante, en el ámbito laboral no existen este tipo de rituales para informar públicamente a toda la organización sobre los logros o proyectos que emprende la organización. Este tipo de sucesos importantes en ocasiones son conocidos por comentarios de otros, pero no transmitidos directamente por la gerencia, bien sea por medio de reuniones, comités, entre otros. Esto impide una total alineación del personal con los objetivos organizacionales, afectando el sentido de pertenencia en WOOFME SPA & BOUTIQUE, sugiriendo mejorar sobre este aspecto que va de la mano con el uso más frecuente de medios de comunicación formal.

Simbólicos - Sistema de Producción de Bienes Inmateriales

Esta dimensión hace referencia a la interpretación de símbolos que representan a WOOFME SPA & BOUTIQUE como organización. Generalmente, el desarrollo de estos símbolos, al igual que sucede con los valores y creencias, rigen el comportamiento de los miembros de la organización dado el significado especial que estos les asignan. El logo es el símbolo por medio del cual se reconoce a WOOFME SPA & BOUTIQUE en su entorno, no obstante, a nivel organizacional se cuentan con símbolos definidos que son representativos que se asocien con su identidad.

En este sentido, se percibe que la organización no presenta simbologías muy fuertes ni evidentes, siendo este un paso importante a seguir si WOOFME SPA & BOUTIQUE desea

consolidar una cultura organizacional, dado que los símbolos son los mecanismos mediante los cuales se reproduce la cultura. La ausencia de una cultura organizacional definida en WOOFME SPA & BOUTIQUE se presenta como una debilidad mayor, que debe ser atendida prontamente mediante un trabajo conjunto entre gerencia y colaboradores, en actividades de interiorización, apropiación y socialización.

Las relaciones interpersonales

Las relaciones que se presentan entre los miembros de la organización son formales dadas por el trato propio del ámbito laboral y profesional. Prevalece un ambiente laboral agradable y tranquilo, y aunque muchos de los colaboradores son competitivos se trabaja en equipo en línea con los objetivos organizacionales.

El compañerismo se presenta a nivel organizacional, pero se hace más evidente al interior de los diferentes equipos de trabajo. Con respecto a las relaciones con los superiores, la existencia de una comunicación directa con el gerente, hace que se genere un grado de confianza y familiaridad.

Las relaciones de poder

Al estar el poder centralizado en la gerencia, todas las estrategias de dirección emanan de ella y bajo sus lineamientos se desarrollan una gran parte de procesos y actividades. Por lo tanto, se ejerce un poder legítimo asociado a su posición formal en la empresa. En el área administrativa no se evidencia una noción de poder fuerte, los colaboradores no ven con claridad esa representación de poder en el líder del proceso.

Aunque estas relaciones de poder se basan en el respeto y la cordialidad, el ideal es que el ejercicio de poder emane de las atribuciones propias del cargo y no de otro tipo de aspectos más tipo personal e informal. Para fortalecer este aspecto se hace necesaria la revisión de funciones y alcance de cada cargo.

El liderazgo y los modos de ser del dirigente

La figura del gerente juega un papel fundamental en lo que es WOOFME SPA & BOUTIQUE y lo que representa cada uno de sus miembros. Todo lo que se realiza en WOOFME SPA & BOUTIQUE está influenciado por la visión de su gerente, por ello, los colaboradores reconocen al gerente como la única figura líder dentro de la organización. Se ejerce un tipo de liderazgo democrático, donde el gerente a pesar de tener el control en la toma de decisiones, promueven el diálogo entre los miembros de la organización.

Conforme a esto, el gerente encaja en el estilo de dirección con características de un modo de ser mítico, puesto que es el líder que guía a sus colaboradores sobre el camino a seguir, y estos a su vez actúan como seguidores de dichos direccionamientos. Esta imagen de líder les ha valido el respeto y admiración por parte de los miembros de la organización. Este estilo de dirección hace que desaparezcan el rol de liderazgo establecido en algunos cargos en el área administrativa y operativa, debiéndose entrar a solucionar con el fin de generar una mayor sinergia entre las diferentes áreas.

Las subculturas



A pesar de que WOOFME SPA & BOUTIQUE no presenta una cultura organizacional definida y dominante no se identifican la formación de subculturas separadas por diferentes metas y objetivos. Sin embargo, se puede evidenciar una diferenciación entre el área administrativa y el área operativa, esto se presenta dado que la mayor parte del personal pertenece a una misma área de trabajo. Sin embargo, esta diferenciación no afecta en gran medida el clima organizacional.

La identidad

A nivel general, los miembros de WOOFME SPA & BOUTIQUE la describen como una organización que brinda un diverso portafolio de servicios y accesorios para mascotas, que cuenta con personal altamente experimentado y cuya evolución ha sido coherente con los cambios del entorno pero desarrollada de una forma reactiva y no planificada.



11.3 Anexo 03

BENCHMARKING

Todo proceso organizacional en la dinámica de consolidación competitiva es indispensable viva un proceso de comparación o medición en relación a los líderes del mercado, que permita tomar decisiones para poder establecer estrategias de mejora y diferenciación.

La importancia del benchmarking no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en la medición del impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil y necesario para llegar a realizar mejoras y cambios.

Este proceso continuo de comparar actividades, tanto en la misma organización como en otras empresas, lleva a encontrar la mejor para luego intentar copiar esta actividad generando el mayor valor agregado posible.

Todo benchmarking requiere de la selección de unos Factores Claves de Éxito que orienten el análisis comparativo:

- **Calidad del producto y servicio.** La característica de la calidad del producto o servicio deriva de la capacidad de la organización de dar una respuesta adecuada a las necesidades y expectativas de los clientes (y otras partes interesadas) de forma satisfactoria. Para lograr que la calidad de los productos y/o servicios prestados por las organizaciones sea la adecuada, éstas recurren a la implantación de la norma ISO 9001. Un producto y/o servicio serán de calidad siempre que cumpla con una serie de requerimientos, siempre orientados a alcanzar la satisfacción del cliente.
- **Buena imagen ante el cliente.** La imagen corporativa influye en todos los aspectos que conforman una empresa, por esta razón es importante que todo el personal que forma parte del mismo se comprometa a generar ante los clientes y público una buena imagen, que no se produce al azar, sino debe ser previamente creada, diseñada y evaluada constantemente para posicionarse exitosamente en el mercado. Para esto, es necesario conjugar todos los elementos adecuados para afianzar la marca y cómo quiere darla a conocer. Es aquí donde debe entenderse que la imagen empresarial comunica, a través de las diferentes líneas imagológicas que abarcan la imagen corporativa; tales como infraestructura, marca, eslogan, filosofía, tecnología, publicidad, envoltorios, etcétera. Pero fundamentalmente la comunicación, actitud y presentación personal del recurso humano, es decisivo para el éxito. Porque el aspecto comunicacional es el que se emplea para las ventas y la atención al cliente.
- **Personal eficiente y calificado.** La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos

energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. Es por esta causa que se afianza aún más la idea de que los recursos humanos son el factor fundamental del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Una Gestión eficaz y efectiva de los mismos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere.

- **Precios competitivos.** En pocas palabras, una estrategia competitiva de precios es una técnica que las organizaciones utilizan para atraer a los clientes y lograr que compren productos de ellos en lugar de la competencia. Hay muchos aspectos a tener en cuenta al fijar el precio de un producto. Una estrategia competitiva de precios tiene que tener en cuenta todas las variables controlables, así como las variables que no se pueden controlar, como la confianza de los consumidores. Una buena estrategia competitiva de precios anima a los clientes a preferir una tienda que a otra.
- **Ubicación de los puntos.** Se debe seleccionar el punto de venta teniendo en cuenta la clientela potencial que se tendrá, la competencia que existe en esa misma zona y las condiciones del entorno, principalmente. Dicho sin exagerar: el lugar donde esté ubicado el punto de venta, así como sus características arquitectónicas y decorativas, es un parámetro trascendental para el buen fin del negocio: El local es un instrumento promotor de primerísimo orden. Variedad de accesorios.
- **Nivel de liquidez.** La liquidez es uno de los indicadores financieros más importantes sobre los que se mide a la empresa. Dependiendo del grado de liquidez, se juzga la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones de corto plazo. También, permite medir el riesgo de permanecer solvente en situaciones de crisis.
- **Horario para la atención.** Este factor de éxito infiere de manera que los horarios que se manejan en la veterinaria son exequibles para los clientes, también permiten que se le den una mejor manejo a diferentes aspectos dentro de la empresa como los son los horarios para la atención de las mascotas en cuanto a la utilización de spa, para que estos no vayan a tener afecciones en su salud.
- **Planificación, organización y control.** La planeación es uno de los factores más importantes en el proceso estratégico, ya que con este se prevé que es lo que se quiere lograr con la empresa en corto, mediano y largo plazo en los objetivos a cumplir. La organización permite tener en orden los procesos que se van a ejecutar



dentro de la empresa para en cumplimiento de los objetivos, y con el control permite controlar los diferentes planes que se ha trazado la empresa para cumplir.

- **Funciones de mercadeo.** Esta área es fundamental, porque es la encargada de planear los impactos que va a tener los productos y servicios en el mercado, y ya que no se cuenta con una se tiende falencias en cuanto al impacto y a la atracción de posibles clientes nuevos que quieran acceder a los servicios que ofrece Woofme spa & boutique.