

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PREMIUM S.A.S PARA EL PERIODO
2022 – 2026**

José Fernando Landázuri Obando

María Alicia Martínez

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

Fecha de sustentación

25 al 31 Mayo 2021

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA	___	¡Error! Marcador no definido.
	INTRODUCCIÓN	_____	¡Error! Marcador no definido.
2.	JUSTIFICACIÓN	_____	7
3.	ESTADO DEL ARTE	_____	9
4.	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	_____	13
4.1	Objetivo General	_____	13
4.2	Objetivos Específicos	_____	13
5.	MARCO TEÓRICO	_____	14
5.1	Escuelas	_____	14
6.	METODOLOGÍA	_____	25
6.1	Tipo de investigación	_____	25
6.2	Fuentes de información	_____	25
6.3	Fases de la investigación	_____	26
7.	RESULTADOS Y ANÁLISIS	_____	26
7.1	Caracterización	_____	27
7.1.1	Misión	_____	27
7.1.2	Visión	_____	27
7.1.3	Estructura organizacional	_____	28
7.2	Análisis Externo y del sector	_____	¡Error! Marcador no definido.
7.3	Análisis competitivo Benchmarking	_____	¡Error! Marcador no definido.
7.4	Análisis Interno	_____	¡Error! Marcador no definido.
7.5	DOFA	_____	¡Error! Marcador no definido.
7.6	Estrategia organizacional y Objetivos estratégicos	_____	41
7.6.1	Misión Propuesta	_____	41
7.6.2	Visión Propuesta	_____	41
7.6.3	Objetivos Estratégicos	_____	42
7.6.4	Estructura organizacional	_____	44
7.7	Plan de Acción	_____	¡Error! Marcador no definido.
8.	CONCLUSIONES Y LOGROS	_____	46
9.	RECOMENDACIONES	_____	46
10.	BIBLIOGRAFÍA CITADA	_____	49
11.	ANEXOS	_____	52

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fases de la Investigación.....	22
Tabla 2. Variable Pestel.....	24
Tabla 3 Diamante de Competitividad.....	26
Tabla 4 Las 5 Fuerzas de Porter.....	27
Tabla 5 Análisis competitivo Benchmarking.....	28
Tabla 6 Calificación Benchmarking.....	34
Tabla 7 Grafico MEFE.....	35
Tabla 8 Análisis Interno.....	36
Tabla 9 Grafico MEFI.....	38
Tabla 10 Cruce DOFA.....	39

INDICE DE FIGURAS

Figura No 1 Procesos de Planificación estratégica, implementación y control.....	23
Figura No 2 Organigrama de la empresa.....	28
Figura No 3 Organigrama Propuesto	45

INTRODUCCIÓN

El sector de alimentos para caninos ha evidenciado un significativo avance de acuerdo los datos que menciona Euromonitor en su informe del periodo 2019 donde explica que el incremento de la economía de la industria se debe principalmente a la creciente percepción de las mascotas como un miembro más de la familia, que ha llevado a que los hogares se preocupen más por su cuidado, y así lo reflejan en su consumo de productos dirigidos a los animales. Pese a las incertidumbres económicas y políticas, el interés por proveerles a las mascotas un cuidado adecuado se ha interiorizado en la cultura de las familias colombianas, debido a que los dueños se quieren asegurar de que sus acompañantes estén felices y saludables mediante productos de calidad. (Aguirre, Sebastián 2019)

Otra tendencia es la réplica de los servicios y los alimentos de los humanos dirigidos a animales. Cada vez hay una mayor demanda de productos que ofrecen atributos saludables y nutricionales similares a los que utilizan los amos. Esto va de la mano, según Euromonitor, con la humanización de muchos servicios de mascotas como los planes de salud, las escuelas, el acceso a centros comerciales en carritos para bebés y los vuelos en avión en cabinas especiales. Dado lo anterior para la empresa Premium S.A.S es fundamental realizar una planeación estratégica que le permita aprovechar esta oportunidad de mercado, innovando paso a paso en su portafolio de servicios, abriendo brecha para proponer e incentivar el mercado con nuevos productos y así responder a la exigencias del entorno externo de la industria. (Aguirre, Sebastián 2019)

En esta breve introducción se deja conocer la intención del trabajo aquí consignado, con estudios preliminares, estudios de investigación y consultas para un profundo análisis y

comprensión del mismo, por tal motivo se inicia con una introducción breve, seguida por la justificación, estado del arte donde posteriormente se plantea el objetivo general y los objetivos específicos, adelante el marco teórico despliega en su orden teorías y conceptos sobre las escuelas de la administración y la planeación estratégica, seguido a esto se plantea la metodología que busca trazar la ruta al cumplimiento de los objetivos del proyecto, culminando así esta primera parte, la segunda parte del trabajo se introduce en el desarrollo de los objetivos planteados, en los resultados de diversos instrumentos que contiene la planeación estratégica como lo son el Dofa, el Mefi, el Mefe, entre otros para determinar un buen plan de acción que finaliza con las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos.

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las grandes cambios económicos, sociales y políticos que hay en el mundo, cada vez más demandan a las organizaciones estar a la vanguardia en sus procesos dentro de la cadena de abastecimiento, para lograr no desaparecer del mercado global, el dinamismo en el entorno de los negocios requiere una transformación de las compañías desde la dirección, desde la planeación, desde la estrategia para lograr un salto a un mercado globalizado cada vez más exigente, cambiante y comprometido con los resultados.

“Uno de los mercados que más ha crecido en Colombia en los últimos años es el de los alimentos y productos para mascotas. Por eso, no sorprende que las proyecciones Euromonitor estimen que el año 2020, ese mercado moviera US\$1.184,5 millones”. (MESA, 2020)

“Este mercado, sin embargo, no es estático. No solamente las compañías de esta industria han adaptado sus canales de ventas y servicios a las plataformas digitales, especialmente a raíz de las restricciones impuestas para la contención de la pandemia, sino también han cambiado el tipo de relación entre dueños y mascotas, por lo que la industria ha evolucionado hacia un nuevo portafolio de servicios” (MESA, 2020)

A raíz de lo anterior se presenta la siguiente propuesta de un plan estratégico basándonos en la línea de investigación que abarca la gestión de las organizaciones que brindara a la empresa la oportunidad de un funcionamiento sistémico de las actividades al interior de la misma, en un ambiente de planificación estratégica enfocado alcanzar el logro de sus objetivos y por ende sus resultados.

Esta línea de investigación permite conocer como la gestión de las organizaciones se centra en la productividad, en el análisis y optimización constante de los recursos por medio de

una dirección efectiva enfocada en el seguimiento de su planeación y el ejercicio de su desarrollo.

Con la realización de este trabajo se busca aportar un grano de arena a la academia y brindar información relevante para el sector real del mercado a explotar en el universo de las mascotas que han ganado un gran terreno en los hogares y familias en Colombia, pretendo lograr graduarme como profesional en el área de administración de empresas y por medio de este trabajo mostrar parte de los conocimientos adquiridos durante la carrera.

3. ESTADO DEL ARTE

García Betancur (2020) de la Universidad Católica de Colombia en su trabajo de propuesta de un plan estratégico para una Mypyme del sector alimentos para mascotas presenta los siguientes objetivos específicos:

En el primero se plantea un análisis de la metodología existente para el desarrollo de la planeación estratégica en las organizaciones. El segundo objetivo busca reunir los elementos claves para elaborar la DOFA (factores externos e internos) que definan el plan estratégico para la empresa Doggy Style. Se busca establecer un sistema de indicadores de gestión, que permitan por medio de su seguimiento la ruta a la mejora continua, El escrito concluye con el logro del plan estratégico con el fin de brindar la mejor herramienta para el desarrollo de la empresa, atreves del BalancedScorecard, dado que abarca un mayor número de componentes del entorno (interno como externo) y permiten moldearse con mayor facilidad a los cambios. A partir de la definición de la propuesta de valor basada en el dolor del cliente, la empresa tiene la oportunidad de permanecer en el mercado en el tiempo, principalmente en el caso de las pymes con un porcentaje de supervivencia bajo de 102 en el mercado. Por tal motivo, Doggy Style busca brindar un producto de alta calidad, completamente natural que beneficie y mejore la salud de las mascotas, así como el apoyo de profesionales capacitados y domicilios completamente gratis con entregas en menos de 24 horas, ahorrándole tiempo, comida, costos, servicios veterinarios y transporte de clientes. Esta propuesta debe revisarse cada 6 meses como máximo junto con la investigación de mercado para identificar cambios en los requisitos y necesidades del cliente.. (BETANCUR, 2020)

Bohórquez Rodríguez, Cifuentes Largo, Molina Roa (2017) de la Universidad Agustiniiana de Bogotá en su trabajo Diseño de Plan Estratégico para la Empresa Surti-Mascotas

presenta los siguientes objetivos específicos los cuales focalizan el propósito de este trabajo en primer lugar esta presentar un diagnóstico para

Conocer el estado actual de la empresa, posterior a esto se genera una propuesta de mejoramiento en la empresa Surti-mascotas por medio de establecer indicadores de gestión para medición de la propuesta de mejoramiento, este trabajo concluye en un análisis a las áreas funcionales de la empresa a través de la aplicación de herramientas propias de la gestión estratégica como las matrices MMGO, PESTEL, OCEANO AZUL, MEFE, MEFI, CANVAS, entre otras; se pudo evidenciar cuales son los factores fuertes y débiles de cada una de las áreas, del mismo modo se plantean propuestas de mejora a través del direccionamiento estratégico. Con base en esto se obtienen que Surti-mascotas es una empresa comercializadora, que se encuentra en su etapa de crecimiento y en la que se puede evidenciar a nivel de la gestión estratégica que no se tiene una estructura organizacional establecida, también se encuentra 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 nivel del entorno económico y competitividad se encontró un gran número de competidores con similares objetos sociales que corresponden a una competencia directa que afecta el crecimiento y desarrollo de la empresa, donde se presentan mayormente diferenciación en precios y número de locales comerciales, así mismo la fijación de precios se hace de acuerdo a la competencia del sector, por otra parte, las políticas gubernamentales repercuten directamente en la economía de la empresa, dadas la variaciones de impuestos y aumentos salariales fijados. (BOHÓRQUEZ RODRIGUEZ JUAN CAMILO, 2017)

Caicedo Rosada (2018) de la Universidad Católica de Colombia en su trabajo Plan Estratégico para la Pyme MSA LTDA presentan los siguientes objetivos específicos en busca de conocer el panorama interno y externo de la empresa para determinar su situación actual y a partir de ahí plantear las estrategias para la empresa MSA LTDA formulando indicadores de

medición y control bajo la metodología de cuadro de mando integral. En el análisis específico, vemos que una de las fuerzas más influyentes viene dada por el alto poder de negociación de los proveedores, lo que nos obliga a pensar en las estrategias de relación a largo plazo de la empresa con ellos. En el mismo análisis, existe una ventaja que corresponde a la débil influencia de los productos sustitutos en el mercado. Se evidencia en conclusión que el análisis interno a través del uso de la cadena de valor muestra debilidades significativas de la empresa MSA Ltda. Como son: la ausencia de un modelo de gestión donde se establezca la estrategia, los procesos y la estructura organizativa, lo que impide la concentración de esfuerzos futuros y una preocupación constante por la mejora continua de la empresa. (CAICEDO, ROSADA, 2018)

Lizeth Paola (2018), Universidad Católica de Colombia en su trabajo Propuesta de Direccionamiento Estratégico, dentro de los objetivos específicos esta Realizar un diagnóstico de la actualidad de la empresa Gesto Agro SAS. Para lograr determinar las condiciones de la dirección estratégica de la empresa Gesto Agro SAS y así brindar estrategias para mejorar la gestión de la planeación estratégica de la Empresa Gesto Agro SAS. En el cual se concluye que se trata de una empresa que cuenta con la capacidad financiera y estructural que le permite cubrir gran parte del mercado nacional y ser proveedora de marcas propias para grandes superficies. La empresa no cuenta con una gestión documental que le permita documentar los procesos, mantener la trazabilidad de los lotes y la información de los clientes, lo cual es de gran importancia para cumplir con los estándares de calidad de los clientes. De acuerdo con la información recabada en la etapa de diagnóstico de la empresa, se concluye que si bien existen factores internos y externos que pueden ser utilizados para el crecimiento de la organización, la empresa no los ha identificado y se desperdician por no identificación. . La difusión de la concepción de la misión, la visión y los objetivos con los que se ha determinado el horizonte estratégico de la empresa permite el compromiso de todos los empleados en la

consecución de objetivos comunes. La propuesta del Balanced Scorecard permite a la empresa monitorear el avance de los objetivos estratégicos propuestos y las iniciativas permiten alcanzar los objetivos propuestos para cada uno. (QUINTERO, 2018)

4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

a. Objetivo General

Formular un plan estratégico para la empresa Premium S.A.S para el periodo 2022- 2026

b. Objetivos Específicos

- Caracterizar la empresa Premium S.A.S respecto a su historia, proveedores, productos y estructura.
- Examinar las variables del entorno externo y del sector que permita identificar amenazas y oportunidades
- Analizar las variables internas de los recursos técnicos, tecnológicos, humanos y financieros de la empresa Premium S.A.S con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades
- Diseñar estrategias que se implementaran en la empresa Premium S.A.S a través del análisis DOFA.
- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa Premium S.A.S: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y estructura.
- Diseñar el plan de acción de la empresa Premium S.A.S con indicadores de gestión.

5. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico de esta investigación se describen diferentes teorías de lo que se considera un plan estratégico para una empresa el cual presenta diferentes autores que enriquecen este trabajo, En las últimos años el mercado mundial se ha identificado no sólo por el progreso tecnológicos sino también por los cambios de la Globalización, producto de varios acuerdos de libre intercambio, lo que obliga a las compañías a comprender mejor estos ciclos comerciales para poder formular planes coherentes y lograr ser exitosas.

a. Escuelas

“Aspectos de la Planificación estratégica. En un proceso de gestión están siempre presentes determinados períodos, concebidos de diferentes maneras, aunque uno de ellos puede adquirir alguna importancia decisiva en una instancia concreta. De tal manera que los períodos, momentos o etapas según explica Ballesteros (2007), son una coacción repetitiva o cíclica, están siempre presentes en la situación, avanzan en su tratamiento por algún plan, pasando de un momento a otro, pero nunca dejando de estar en todos los momentos, siendo recurrentes para cada problema en el proceso de cambio situacional.” (García GuiliannyJesus Enrique, 2017)

“Es pertinente apreciar la situación en el momento o etapa explicativa ya que es una actividad que no cesa nunca, aunque se repite con distinto contenido, para distintos propósitos, en distinta fecha, con distinto énfasis, en un contexto situacional diferente, pero con un fin específico y definido. En toda organización se requiere de una adecuada gestión, en función de que ésta obliga al gerente a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios considerando sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y con ellos reducir la incertidumbre. Así como también, aclarar las consecuencias de las medidas que los gerentes podrían tomar como respuesta al cambio.” (García GuiliannyJesus Enrique, 2017)

“Por otro lado, la planificación estratégica posiciona a la organización según su entorno dinamizando las fuerzas internas en consonancia con las metas, decantando en la estructura las

líneas de acción hasta los niveles más operativos. Dado que la gestión estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro.” (Garcia GuilianyJesus Enrique, 2017)

“En este orden de ideas, la gestión estratégica, se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna contemplando el contacto de la misma. Los resultados de este análisis son plasmados en unos objetivos de largo plazo, los cuales deberán de ser viables y medibles, lo que a su vez se materializa en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que permiten hacerle el seguimiento a dicho proceso.” (Garcia GuilianyJesus Enrique, 2017)

Clasificación de las Escuelas

“A mediados de la década de 1960, P. Andrews y I. Ansoff fueron los primeros en dar su propio rostro a la disciplina de la gestión estratégica. Sin embargo, difícilmente pueden considerarse sus fundadores. Prácticamente todas las líneas o escuelas de pensamiento actuales dentro de la gestión estratégica no se construyeron exclusivamente sobre sus propias ideas, ni son actualmente incompatibles con las escuelas de "diseño" y "planificación" asociadas con Kenneth Andrews e Igor Ansoff. Clasificaciones como perspectiva clásica. Es evidente que los diversos teóricos de las escuelas de estrategia han tomado prestados conceptos e incluso modelos completos de las obras escritas de otros autores. "(Ayala Ruiz Luis Eduardo, 2015)

“Henry Mintzberg (1998, 1999, 2003) clasificó los diferentes tipos de formulación de estrategias en diez 'escuelas de pensamiento'. Estas diez escuelas se agrupan en tres categorías. Al primer grupo pertenecen las escuelas prescriptivas o normativas. Estos son diseño, planificación y posicionamiento. El segundo grupo está compuesto por seis escuelas cuyo enfoque principal está más en cómo se formula la estrategia que en prescribir planes o posiciones óptimas. Estas seis escuelas son el espíritu empresarial, la cognición, el aprendizaje, el poder, la cultura y el medio ambiente. El tercer grupo está formado por una sola escuela, la de

Configuración o Transformación, que es un híbrido de todas las anteriores, organizadas en etapas, ciclos de vida organizativos o “episodios”. (Ayala Ruiz Luis Eduardo, 2015)

“La contribución característica de cada escuela es con frecuencia el resultado de una clara elección con respecto al enfoque y los supuestos acerca del contenido, el proceso y el contexto de la formación de estrategia. La contribución distintiva de cada escuela también se puede relacionar con sus raíces en una disciplina básica específica del conocimiento.”

La Escuela de Diseño

“Es una escuela prescriptiva que ve la formulación de estrategia como un proceso de concepción. Su proponente primigenio fue Phillip Selznick (1957), para luego recibir el impulso de Kenneth Andrews (1965) con la introducción del análisis DOFA (En inglés SWOT). El punto de vista original de esta escuela ve la formulación de estrategia como la manera de lograr el ajuste esencial entre las fortalezas y debilidades internas de la corporación, con las oportunidades y amenazas externas (ver Análisis DOFA). La alta gerencia formula estrategias simples y claras producto de un proceso concienzudo de deliberación - que no es ni formalmente analítico ni informalmente intuitivo - que luego las comunica a los responsables de las unidades de negocios para que las implementen. Este fue el punto de vista dominante en el proceso de estrategia por lo menos hasta la década de los 70's y produjo gran impacto tanto en la enseñanza como en la práctica administrativa. La academia, bajo la influencia de esta escuela, y especialmente Harvard, popularizó el estudio de casos. Esta escuela no tiene raíces en una disciplina básica. Usa la arquitectura solamente como una metáfora. Hoy se la considera como estática ante una era de rápidos cambios.” (Ayala Ruiz Luis Eduardo, 2015)

La Escuela de Planeación

“Es una escuela normativa que aborda la formulación de estrategias como un proceso formal. Su principal impulsor fue Igor Ansoff (1965). Tiene vínculos con la planificación urbana, la teoría de sistemas y la cibernética. Su regla era programar más que formular una estrategia. Esta escuela se ha desarrollado en paralelo con la escuela de diseño. Pero la escuela de planificación, que había prevalecido desde mediados de la década de 1970 y se pensaba que había terminado en la década de 1980, ha seguido teniendo una influencia significativa hasta el día de hoy. La Escuela de Planificación refleja gran parte de los supuestos de la Escuela de Diseño, pero con una excepción importante: que el proceso no solo era cerebral sino formal, se podía desglosar en diferentes etapas, se podía seguir con listas de verificación y se basadas en técnicas (especialmente las relacionadas con objetivos, presupuestos, programas y planes operativos). Esto significó que los planificadores de servicios de asesoría reemplazaron de facto a la gerencia general, convirtiéndose en actores clave en el proceso. Hoy en día, muchas empresas obtienen muy poco de su proceso de planificación estratégica anual. Esta escuela es criticada por no apoyar la estrategia que se lleva a cabo durante la marcha (en tiempo real), y por no incentivar los llamados "accidentes creativos". Ha sido muy apreciado, particularmente en Estados Unidos y Francia, con gerentes profesionales, MBA, expertos en particular en el campo financiero, consultores, pero también entidades del sector público.” (Ayala Ruiz Luis Eduardo, 2015)

La Escuela de Posicionamiento

“Es una escuela normativa que ve la formulación de estrategias como un proceso analítico. Sus disciplinas originales son la economía y la historia militar. También hay un antecedente conceptual en la obra de Frédéric M. Scherer (1970). Este fue el punto de vista dominante en la formulación de estrategias en la década de 1980. Esta escuela recibió un impulso muy particular de Michael Porter (1980, 1985), profesor de Harvard, cuyos conceptos fueron

luego reforzados por un trabajo académico incipiente sobre estrategias prácticas de posicionamiento y asesoramiento, todo ello precedido de una abundante literatura sobre estrategia militar., Tal como se formula. de Sun Tzu, en su obra "El arte de la guerra", escrita en el 460 aC Desde este punto de vista, la estrategia se reduce a posiciones genéricas seleccionadas tras seguir un esquema formal de análisis, aplicado a situaciones de la industria. Por tanto, los planificadores se han convertido en analistas. Esta escuela resultó muy lucrativa tanto para consultores como para académicos, quienes, a partir de datos básicos, promocionaron sus "verdades científicas" ante las empresas y en la prensa. Esta literatura ha crecido en todas direcciones y ha incluido la cadena de valor, los grupos estratégicos, la teoría de juegos y otras ideas, pero siempre aderezada con su jerga particular. "(Ayala Ruiz Luis Eduardo, 2015)

"La pregunta, ¿en qué negocio deberíamos estar?" Fue el grito de batalla de los teóricos de esta escuela de estrategia. Esta escuela popularizó herramientas de gestión como el análisis de matriz de cartera de Boston Consulting Group (vacas lecheras, perros, estrellas y signos de interrogación), también conocida como la matriz de participación en el crecimiento. Sin duda, esta escuela alcanzó su punto máximo con el enfoque de "posicionamiento" de Porter. El famoso modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter proporcionó a los estrategas un marco de referencia para analizar una industria y trazar una posición estratégica defendible. Porter abrió el camino desde su libro seminal "Estrategia competitiva", que detallaba tres estrategias genéricas. Pero este libro se publicó en 1980 cuando las industrias operaban en entornos estables con contornos bien definidos. Hoy en día, escritores como Gary Hamel proclaman la necesidad de "romper las reglas", de alejarse de las posiciones tradicionales para crear segmentos de mercado completamente nuevos o "propuestas de valor". Adrian J. Slywotzky, por su parte, insta a los líderes empresariales a mirar más allá de sus negocios tradicionales y centrarse en los puntos de

la cadena de valor en los que encontrarán la forma de obtener beneficios. "(Ayala Ruiz Luis Eduardo, 2015)

La Escuela de Emprendimiento

“Es una escuela descriptiva que ve la formulación de estrategias como un proceso visionario. Sus principales partidarios fueron J.A. Schumpeter (1950), A.H. Cole (1959) y otros economistas. Los primeros escritos al respecto nacieron en el campo de la economía. En diversas aproximaciones económicas al emprendimiento, se identifican tres tendencias dentro de esta escuela: una enfocada al riesgo, la otra enfocada a la innovación y la otra enfocada a la creación de nuevos negocios. Schumpeter, por ejemplo, asocia el espíritu empresarial con la innovación. Aunque muy similar a la Escuela de Diseño, la Escuela de Emprendimiento centró el proceso de formulación de la estrategia en el presidente de la empresa (CEO), pero a diferencia de la Escuela de Diseño y a diferencia de la Escuela de Planificación, ha fundado el proceso de formulación de la estrategia en los misterios de la intuición del líder. Esto cambió la formulación de la estrategia de concepciones, planes o posiciones precisas a “visiones” o perspectivas vagas, que generalmente se expresaban a través de metáforas. La idea se aplicó a contextos particulares: nuevas empresas, empresas de nicho, empresas industriales distintas de las sociedades anónimas y empresas que necesitaban una revisión completa y donde el hilo conductor era que toda organización necesitaba un líder visionario. Esta escuela es muy popular en América Latina y la economía china emergente.” (Ayala Ruiz Luis Eduardo, 2015)

La Escuela Cognoscitiva

“Es una escuela descriptiva que ve la formulación de estrategias como un proceso mental. Sus principales partidarios fueron Simon (1947) y March y Simon (1958). Su disciplina central original es la psicología cognitiva (estudia la forma en que las personas perciben, interpretan,

almacenan y recuperan información. Los psicólogos cognitivos creen que los procesos mentales se pueden estudiar con técnicas científicas. Crearon conceptos como la "inteligencia artificial"). Durante mucho tiempo ha habido interés en la academia por establecer el origen de las estrategias como un proceso mental. Si las estrategias que se desarrollan en la mente de las personas se expresan en forma de marcos, modelos o mapas, ¿cómo podrían entenderse estos procesos mentales? Particularmente en la década de 1980 y hasta la actualidad, la investigación se ha desarrollado de manera constante en la identificación de variables cognitivas en la formulación de estrategias y en la cognición en el procesamiento de la información. Mientras tanto, una nueva rama de esta escuela ha asumido una perspectiva interpretativa más constructivista o más subjetiva del proceso estratégico: esta cognición se utiliza para construir estrategias como interpretaciones creativas, en lugar de simplemente mapear la realidad de una manera más o menos objetiva. Los críticos lo consideran un enfoque demasiado subjetivo para la formulación de estrategias, ya que todo reside en la mente del estratega. "(Ayala Ruiz Luis Eduardo, 2015)

Fundamentos de la administración

“Con el desarrollo económico y social y especialmente bajo el influjo de la revolución industrial, el término Administración ha evolucionado de tal manera que hoy se consideran sus equivalentes palabras tales como: dirección, gestión y gerencia.” (Ramirez, 2009)

“George R. Terri , remitiéndose a Henry Fayol, define la Administración como, un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole. Herbert A Simon, define la administración como acción humana, racional y cooperativa para llegar a determinados objetivos. Robert McNamara. La Administración es el medio por el cual pueden ser

racionalmente organizados y extendidos al conjunto del cuerpo social los cambios sociales tecnológicos y políticos.” (Ramirez, 2009)

“Fritz Mostern Marx. La Administración es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero.” (Ramirez, 2009) (Ayala Ruiz Luis Eduardo, 2015)

“Con la aparición y auge de la ciencia administrativa se homologaron el vocablo empresa y el de organización por tener lugar en ambas el proceso administrativo. Entonces se comenzó a hablar de administración de empresas. Desde principios del Siglo XX en el círculo cultural de los Estados Unidos y en Latinoamérica se ha venido imponiendo como equivalente al nombre de Administración de empresas el de Administración de negocios, Business administration. Las organizaciones son grupos de personas o entes sociales temporales o estables cuyos miembros interactúan entre sí para lograr fines determinados. Son ejemplos de organizaciones relativamente estables, la familia, una escuela, una empresa, una universidad, un ministerio, una comunidad religiosa, un sindicato, un hospital, etc. Las temporales son aquellas que se crean para alcanzar objetivos en muy corto tiempo y luego se disuelven. Las organizaciones, esto es, los grupos de personas ejecutan procesos de administración pero no son la Administración misma, aunque en el lenguaje popular se dice, Administración educativa para referirse a las organizaciones denominadas escuelas, colegios, universidades; Administración de empresas para referirse al conjunto de entidades industriales, comerciales y de servicio; Administración de Justicia para referirse a los tribunales y Juzgados. Se dice también Administración municipal para referirse al conjunto de entes que prestan servicios públicos a nivel de los municipios, etc.” (Ramirez, 2009)

Proceso administrativo

“El Proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa. El presente material incluye estos elementos para tu formación, abordando otros aspectos de importancia en el área de la Administración como el Enfoque de negocios, junto con su perspectiva internacional y el ambiente de las organizaciones.” (Blandez, 2014)

“Como mencionamos anteriormente, los administradores son responsables de planear, organizar y dirigir las acciones dentro de organizaciones. Para ello, llevan a cabo cuatro funciones básicas conforman lo que conocemos como Proceso administrativo. Las que Henry Fayol fue el autor que determinó las cuatro funciones vitales en la administración, bajo la creencia de la necesidad de sistematizar las tareas de una empresa. Su aportación a la disciplina es importante hasta nuestros días. Se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar éstos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos.” (Blandez, 2014)

“Ansoff, Declerck y Hayes (1988) plantean una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias; Betancourt (2005) plantea que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca al primero. Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización.” (Ansoff, 1990)

Preparación de un plan estratégico

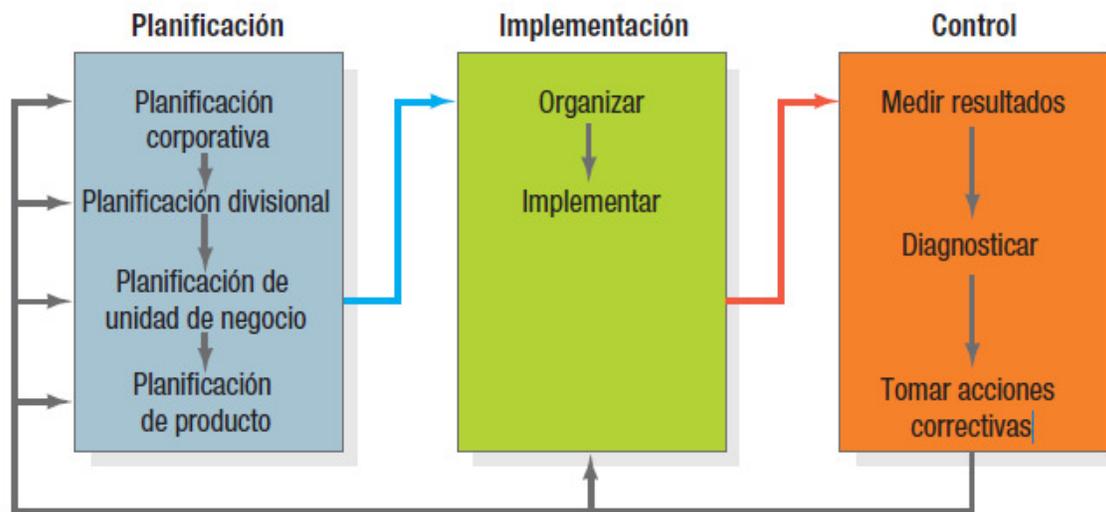
“La empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr las metas a largo plazo de cada negocio. Casi todas las empresas tienen cuatro niveles organizacionales: corporativo; de división; de unidad de negocios, y de producto. Las oficinas corporativas son responsables del diseño de un plan estratégico corporativo para guiar al conjunto de la empresa; toman decisiones sobre la cantidad de recursos asignados a cada división, así como respecto de cuáles negocios emprender o eliminar. Cada división establece un plan que abarca la asignación de fondos a cada una de las unidades de negocios que la conforman.” (Kloter, 2008)

“Cada unidad de negocios desarrolla un plan estratégico para alcanzar un futuro rentable. Por último, cada nivel de producto (línea de productos, marca) desarrolla un plan de marketing para alcanzar sus metas. El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El plan táctico de marketing especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, Comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio.” (Kloter, 2008)

El ciclo completo de la planificación Estratégica, integrado por la planificación, la implementación y el control.(Ver Figura 1)

Figura 1.

Procesos de Planificación estratégica, implementación y control.



Fuente: Tomado de (Kloter, 2008) <http://biblioteca.uan.edu.co/recursos/libros-electronicos>

6. METODOLOGÍA

a. Tipo de investigación

La metodología aplicada para este trabajo se fundamenta en el tipo de investigación descriptiva, la cual intenta brindar una mejor alternativa y respuesta a los objetivos planteados para la empresa Premium S.A S por medio de la aplicación de un plan estratégico, que pretende recolectar información existente en libros, revistas, datos de medición del sector comercial como Fenalco para identificar oportunidades y definir metas en el desarrollo de este trabajo pero a su vez ineficiencias en este sector.

El método que se aplicara es el deductivo debido a que se tomaran datos de campo de estudio del plan estratégico organizacional , que suministrarán variables precisas para la elaboración de este trabajo en el campo de alimentos Caninos que permite realizar un trabajo profundo sobre la empresa, para conocer el mercado, sus exigencias y el cómo elaborar la estrategia indicada para el cumplimiento de las proyecciones, , ya que en estas se logra recolectar una mayor información relevante para una visión objetiva y optima del mercado.

b. Fuentes de información

Las técnicas para las fuentes primarias fueron entrevistas semiestructuradas para la recolección de información interna de la empresa

La fuente secundaria que se aplicó en este trabajo se obtendrá de datos precisos de revistas del sector de Alimentos para Caninos como Dinero, que mide el pulso de algunos sectores económicos su comportamiento y proyecciones, fuentes como la cámara de comercio de Cali y Fenalco que proveen datos estadísticos claves que ayudan al análisis y visualización del mercado, libros que permiten elaborar la ruta de trabajo del plan estratégico de la empresa Premium S.A.S

c. Fases de la investigación

Tabla No 1 Etapas de estudio de la metodología

OBJETIVO ESPECIFICO	HERRAMIENTAS	RESULTADO
Caracterizar la empresa Premium S.A.S respecto a su historia, proveedores, productos y estructura.	Recoleccion de datos basicos e importantes sobre la empresa suministrados por la gerencia general en entrevista	Detalles e informacion para contextualizar el plan estrategico para la empresa
Examinar las variables del entorno externo y del sector que permita identificar amenazas y oportunidades	Se establece el marco de las amenazas y oportunidades por medio de herramientas como PESTEL, DIMANTE DE PORTER, BENCHMARKING, MEFE.	Se evidencia que la empresa tiene mayor rango de oportunidad para continuar en el mercado, por encima de las amenazas que debe afrontar
Analizar las variables internas de los recursos técnicos, tecnológicos, humanos y financieros de la empresa Premium S.A.S con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades	Entrevista exhaustiva al personal administrativo y operativo de la empresa, para reunir informacion necesaria para tabulacion y analisis del estado actual de la empresa	Listado minucioso de las debilidades y fortalezas con las que cuenta la empresa frente a su planeacion para elaboracion de las estrategias que aborden y ayuden a superar sus debilidades
Diseñar estrategias que se implementaran en la empresa Premium S.A.S a través del análisis DOFA.	Este ejercicio se llevara a cabo bajo la metodologia de elaborar una Matriz DOFA basada en el MEFE Y MEFI	Diversas estrategias que contribuyen al plan de mejora de la empresa
Formular el direccionamiento estratégico para la empresa Premium S.A.S: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y estructura.	Definicion de la vision, mision, valores, Objetivos y linea estrategica	Nuevo Enfoque para la empresa
Diseñar el plan de acción de la empresa Premium S.A.S con indicadores de gestión.	Cuadro de mando Integral	Metricas y sistema de indicadores de gestion

Fuente: Autor

7. RESULTADOS Y ANÁLISIS

7.1 Caracterización

La empresa Premium S.A.S nació en el año 2000 en la ciudad de Yumbo Valle del Cauca, con la promesa de ser una empresa dispuesta a satisfacer las necesidades de alimentos caninos en toda la región, se logró consolidar el mercado local y exportar a los estados unidos junto con países de Europa en poco tiempo fue fortaleciendo su operación con financiamiento bancario, lo cual llevo a que por manejos inadecuados del flujo de capital y variaciones del dólar para el 2004 cerraran operaciones en el exterior , lo que los llevo a reestructurar la operación y vender a pocos clientes fidelizados en la región del Valle del Cauca especialmente en Cali los cuales eran pocos, hoy en día se oferta un buen portafolio de productos y se pretenden ganar mayo participación en el mercado

7.1.2. Misión

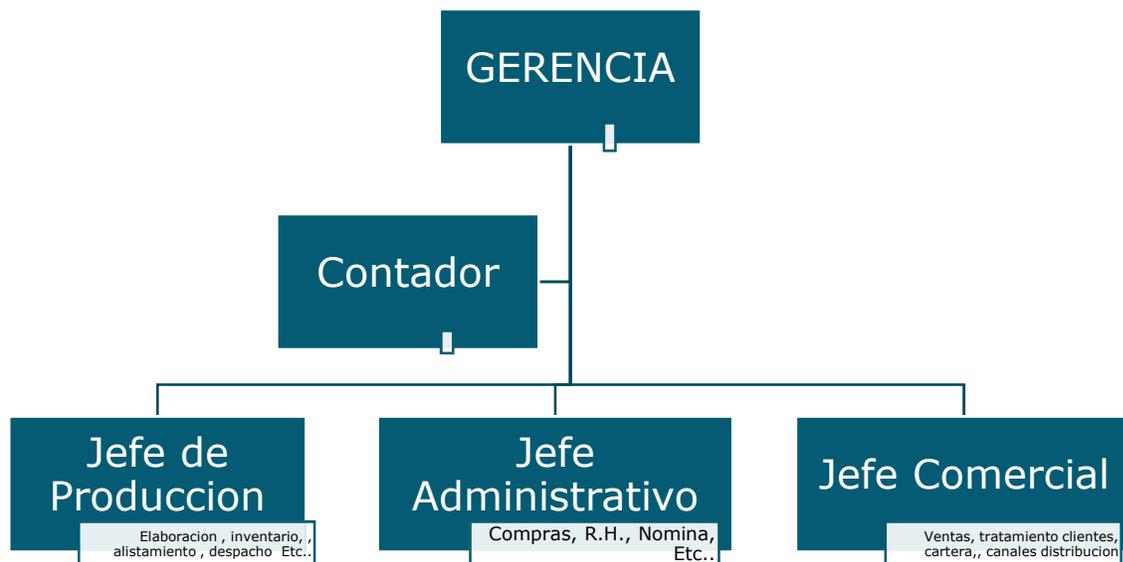
Somos una empresa productora de juguetes comestibles a base de carnaza, ofrecemos un producto de alta calidad y bajo costo de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes.

7.1.3. Visión

Posicionarse en el mercado Nacional al 2012, como mejor proveedor de alimento para la nutrición canina

7.1.4. Estructura organizacional

Figura No 2 Organigrama de la empresa



Fuente: Empresa

7.2. ANÁLISIS EXTERNO Y DEL SECTOR

7.2.2. Análisis Pestel

En el presente cuadro se muestran las variables del análisis PESTEL, como la empresa está relacionada con cada una de estas variables que a su vez permiten determinar un calificativo del entorno externo parametrizado en oportunidad o amenaza. En el cuadro se puede observar que la compañía presenta un entorno de oportunidades para el logro de sus objetivos frente al mercado a competir en los aspectos económicos, socio-cultura-tecnológico y ambientales

Tabla No 2 Variables PESTEL

Variable	Asunto	Relación con el sector	Como se proyecta la Variable	Impacto en la organización	Calificacion
E C O N O M I C A	"Variación de la tasa de inflación"	Según el Dane la inflación del 2020 cayó lo que disminuyó el gasto en las familias colombianas y por ende también afecta el sector de las mascotas. (DANE,2021)	La inflación de 1,61% del año 2020 es la más baja de la historia estadística, mas sin embargo el Gobierno busca incentivar la económica para este 2021 permitiendo que el sector de alimento caninos tenga un impacto positivo de ahora en adelante.	El impacto de esta variable para la empresa es significativo debido a que disminuye el gasto de los clientes potenciales y por ende los recursos con los que cuenta la empresa para su operación.	A M E N A Z A
	"Aumento económico del sector"	Euromonitor que mide el pulso económico en el país, brinda información sobre el aumento económico del sector el cual ha venido en auge gracias a que las mascotas se han considerado un miembro más de la familia (MESA, 2020)	El sector está en un considerable aumento, beneficio que afecta positivamente, por la aceptación y consumo en el mercado de diversos productos y servicios relacionados con las mascotas	El impacto generado para la empresa es la oportunidad para invertir y crecer debido a que la económica marcha bien para el sector de las mascotas y todo el portafolio que	O P O R T U N I D A D
P O L I T I C A	"Apertura de TLC"	El sector de las mascotas se encuentra dentro de los ítem que se han aprobado en los últimos tratados y acuerdos comerciales que Colombia tiene actualmente con países aliados.	Esta variable tiene tendencia a convertirse en una amenaza si no se garantiza restricciones o protección a la comercialización regional del alimento canino.	Para la empresa esta variable impacta negativamente a manera que la competencia puede presentar mejores precios.	A M E N A Z A

S o c i o - C u l t u r a l	“Tasa de fecundidad”	La tasa de fecundidad es una variable importante dentro del sector de las mascotas por considerarse miembros sustitutos de tener hijos El total de nacimientos en los primeros tres meses de 2020 fue de 145.619, 3.909 (2,6%) menos que los registrados en el mismo periodo de 2019 cuando fueron 149.528 nacimientos	Esta Variable se proyecta de forma positiva en el sector de las mascotas ya que estas pasan a integrar las familias, implicando responsabilidades económicas para sus dueños	El impacto para la empresa es considerable en el tiempo es de forma pasiva, puesto que es difícil cuantificar esta variable	O P O R T U N I D A D
	“Vínculo afectivo que se crea entre las personas y sus mascotas”	Según la firma MillWard en Colombia el 35 % de los hogares tiene una mascota como miembro de la familia cifra que va en aumento cada día, en especial los perros por compañía para pensionados, parejas, niños entre otros.	Hay una buena proyección de esta variable, puesto que aumenta el auge de tener a un canino como mascota fija y a disminuir la informalidad de los caninos en las calles y sitios de reclusión animal	Esta variable impacta positivamente a la empresa puesto que este vínculo afectivo hará que las personas, sean selectivas para escoger un buen alimento para sus mascotas y lo hagan parte de su lista de mercado semanal, quincenal, diario.	O P O R T U N I D A D

T e c n o l ó g i c o	“Plataformas para ventas online”	La tecnología ha llegado a integrarse en todos los sectores económicos incluyendo el de las mascotas por medio de aplicativos web que permiten las compras online	La tecnología busca mejorar la forma de comprar y conectividad con los clientes, ese eslabón de la cadena de abastecimiento que tanto se debe cuidar y velar por su bienestar	Para la empresa Premium S.A.S es una oportunidad de mercado, ya que es uno de los objetivos de este trabajo es la distribución de la mercancía	O P O R T U N I D A D
A m b i e n t a l	“Disposición de desechos orgánicos y control animal”	Este tema se encuentra en escalamiento ante las autoridades ambientales por contaminación	Esta variable tiene tendencia a convertirse en oportunidad, debido a que se están formulando normas para el control de las mascotas lo cual nos permitirá realizar censos y crear base de datos más actualizados.	Esta variable es aprovechable para la empresa ya que debido a nuevas regulaciones en el tema de las mascotas, mayor control de información se puede obtener para elaborar nuevas estrategias.	O P O R T U N I D A D
	“Maltrato animal”	Se debe recordar que la ley 14346 de 1954 establece la pena y sentencias que debe pagar todo individuo que manifieste maltrato animal	En perspectiva esta medida adoptada por el gobierno nacional contribuye a la importancia que han tomado las mascotas, ya que no se les vulnera sus derechos	Para la empresa estas consideraciones legales son positivas a las hora de una planeación estratégica ya que el cuidado animal toma mayor fuerza con el tiempo valorando las mascotas y todo su entorno de mercado.	O P O R T U N I D A D

Fuente: Autor

7.2.3. Diamante de Porter

El diamante de Porter permite por medio de metodología identificar la competitividad de la empresa en el sector de alimentos para caninos en un mercado en crecimiento y constante evolución arrojando como resultado que hay un ambiente de oportunidad para trabajar en este campo

Tabla No 3 Diamante de la competitividad

DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD		
CONCEPTO	ANALISIS	CALIFICACION
Condiciones de los factores	A nivel general el mercado emergente de Alimento y snacks para mascotas, principalmente para perros, es un mercado de permanente crecimiento dentro y fuera del país. Factores demográficos y sociales, como la cada vez menor cantidad de familias con hijos, hacen que la gente en general busque otro tipo de compañía y encuentran en las mascotas la forma de llenar esa ausencia. Hoy es mucho más importante que antes para el propietario la alimentación de su mascota. Estas son algunas de las principales razones por las cuales el mercado de productos, alimentos y snacks para mascotas se mantiene en permanente evolución y desarrollo. (COBA ANZOLASANDRA PATRICIA, 2015)	OPORTUNIDAD
Condiciones de la demanda.	Según un estudio de la agencia especializada en estudio de mercados y consumo, Kantar Worldpanel, y citado por el diario El Colombiano; en 2018 el gasto anual promedio en Colombia de alimentos para mascotas es de \$166.551 y el consumo se ubica en 34 kilos. Estos datos muestran la importancia que están alcanzando las mascotas en el gasto mensual de las familias, de acuerdo al anterior estudio los resultados que nos arrojan permiten pronosticar la demanda. (BAQUERO, 2019)	OPORTUNIDAD
Sectores afines y de apoyo	La Industria de Alimentos Balanceados es el eslabón agroindustrial en la cadena del sector pecuario que se encarga de convertir las materias primas de origen agrícola como sorgo, maíz amarillo, yuca industrial y soya; Estos alimentos no solo son importantes en términos del gasto, sino también en términos nutricionales, ya que algunos de estos alimentos son la fuente primaria de proteína animal que requiere el organismo para su normal desarrollo. Esta variable es crítica en el negocio debido a que depende de factores climáticos, naturales entre otros para su constante producción (COBA ANZOLASANDRA	AMENAZA

Fuente: Autor

7.2.4. Las 5 Fuerzas de Porter

En este cuadro se visualizará el poder de negociación de los compradores, de los proveedores, de los competidores y productos sustitutos los resultados que arroje esta herramienta ayudara a determinar la viabilidad de la empresa Premium S.A.S en su entorno externo

Tabla No 4 las 5 Fuerzas de Porter para la empresa Premium S.A.S

5 FUERZAS DE POTTER		
CONCEPTO	ANALISIS	CALIFICACION
El poder de negociación de los compradores	La mayoría de los clientes de este mercado tienen una percepción de las mascotas como un miembro más de la familia, lo cual ha llevado a que los hogares se preocupen más por su cuidado y así lo reflejan en su consumo de productos dirigidos a los animales, por lo cual no tienen poder de negociación de precios. (AGUIRRE, 2019)	OPORTUNIDAD
El poder de negociación de los proveedores	En el ámbito nacional, las empresas que lideran la producción y comercialización de alimentos para mascotas son Nestlé, con su familia de marcas Purina Dog Chow; luego Contegral Bogotá, con Ringo y Mirringo; y después Mars, con Pedigree y Whiskas, según información extraída de La República, estas tres firmas aglutinaban el 60,1% del mercado, mas sin embargo esta cifra ha sufrido variaciones por la incursión de mas empresas al sector por lo cual podemos decir que no hay poder ne negociacion de los proveedores (BAQUERO, 2019)	OPORTUNIDAD
Amenaza de nuevos competidores	La demanda que ha generado que los alimentos para mascotas y el factor de contener para estos, atributos saludables y nutricionales crea la necesidad de oferta por parte de empresas y distribuidores que ven en este sector un atractivo y creciente mercado a satisfacer, Entre las marcas que hacen parte de este mercado en Colombia se destacan, entre otras, Alimentos Polar, Solla, Mars e Incros de Colombia, Hill's, Dog Chow, Pedigree, Purina Pro Plan, Royal Canin, Nutra Nuggets, Taste of the Wild, Total Max, Diamond. (AGUIRRE, 2019)	AMENAZA
La amenaza de productos sustitutos	Los alimentos sustitutos para las mascotas tienen poca acogida en el mercado debido a que cada mascota al igual que el ser humano requieren de un alimento que contribuya a su edad, raza y estilo de vida, los alimentos sustitutos más común son el mismo alimentos que se consumen en los hogares pero este es cotoso y requiere tiempo para su preparación por lo que esta amenaza se considera leve para la empresa. (AGUIRRE, 2019)	AMENAZA

Fuente: Autor

7.3. Análisis competitivo Benchmarking

La evaluación de la empresa Premium S.A.S frente a sus competidores en términos logísticos conocidos como Benchmarking despaja el panorama de la realidad del mercado en la participación que tiene la competencia actualmente, sus ventajas como desventajas en el sector, para así identificar la mejor propuesta a trabajar en este proyecto en ámbito externo .

Tabla No 5 Cuadro comparativo Benchmarking

Empresas	Propuesta de Valor	Presencia Nacional	Trayectoria	Portafolio de productos	E-commerce	Reconocimiento en el Mercado
Enfoque	Se busca ese factor que hace que el cliente se incline por la empresa y sus productos	Reflejar la fuerza que tiene la empresa y su cobertura en el territorio Nacional	Se vela por la experiencia, la calidad, servicio tecnico, sostenibilidad de la empresa	se Evalua las diferentes Marcas, los diferentes productos, la variedad que se ofrece	Se mide la Importancia de la presencia Virtual de la empresa en el mercado y como sus clientes puedes acceder a ella desde cualquier lugar, lo cual es tendencia	Status, Marketing, qué peso tiene la empresa en el mercado
Nestlé Purina Pet Care	En Nestlé, han analizado la cadena de valor y determinaron que las áreas con más potencial para optimizar el valor conjunto con la sociedad son el agua, el desarrollo rural y la nutrición.	si	19 AÑOS	Amplio portafolio 7 marcas	Por medio de su Pagina w	SI, Tiene un marketing fuerte
Solla Nutricion Animal	Empresa colombiana líder en el sector, gracias a la calidad de sus productos y servicios, que hacen económicamente exitosas las labores de sus clientes.	si	17 AÑOS	Diversas Marcas	Por medio de su Pagina w	SI, Tiene un marketing fuerte
Italcol	Especializada en producción de Alimentos Concentrados, venta de Materias Primas y Preparación de Premezclas	si	16 AÑOS	Amplio portafolio 7 marcas	Por medio de su Pagina w	SI, Tiene un marketing fuerte
Juguetes Canino S.A.	No	No	13 AÑOS	Diversas Marcas	No	No
Premium S.A.S	No	No	15 AÑOS	Diversas Marcas	No	No

Fuente: Autor

En el cuadro anterior se observó las empresas que actualmente llevan la delantera en el sector de alimentos en la región, en el cuadro a continuación se visualizara como estas son calificadas en escala de valores por factores importantes de medición de impacto en el mercado como propuesta de valor, presencia nacional, trayectoria, portafolio de productos, reconocimiento en el mercado que en los resultados la empresa Itacol es modelo de trabajo en estos factores.

Tabla No 6 Cuadro de calificación ponderada Benchmarking

Tabla No 3 Promedio ponderado			Nestlé Purina Pet Care		Solla Nutricion Animal		Itacol		Juguetes Canino S.A.		Premium S.A.S	
Factores	Peso Relativo	Valor	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso
Propuesta de Valor	20,00%	0,2	5	1	5	1	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Presencia Nacional	14,00%	0,14	2	0,3	2	0,28	3	0,42	3	0,42	4	0,56
Trayectoria	15,00%	0,15	3	0,5	4	0,6	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Portafolio de productos	17,00%	0,17	4	0,7	4	0,68	5	0,85	5	0,85	5	0,85
E-commerce	16,00%	0,16	4	0,6	4	0,64	5	0,8	2	0,32	2	0,32
Reconocimiento en el Mercado	18,00%	0,18	5	0,9	4	0,72	5	0,9	2	0,36	3	0,54
Total	100,00%	1		4		3,92		4,32		3,1		3,42

Fuente: Autor

7.3.2. Grafico MEFE

La matriz MEFE nos permite evaluar los factores externos del entorno para definir las oportunidades y amenazas presentes en este, en el siguiente cuadro evidenciaremos estas con una ponderación asignada de acuerdo a su nivel de impacto en la empresa.

Tabla No 7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	VALOR	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
AMENAZAS			
Escasez de la materia prima e insumos requeridos para la elaboracion del alimento	0,06	2	0,12
El ingreso de nuevos competidores con mayor oferta de productos y servicios	0,05	1	0,05
Apertura a nuevos tratados comerciales que abran el mercado a produccion extranjera	0,06	1	0,06
Crisis economica generada por la pandemia 2020 afectando el ingreso familiar	0,05	2	0,1
La alta carga Impositiva de los productos que involucran a las mascotas	0,05	2	0,1
Competencia desleal en precios	0,04	1	0,04
Nueva Linea de productos sustitutos en el mercado	0,05	2	0,1
Falta de mano de obra Calificada para el sector	0,05	2	0,1
OPORTUNIDADES			
El fenomeno del "vientre vacio" que visualiza a las mascotas caninas como "Hijos"	0,1	4	0,4
Crecimiento del mercado de las mascotas en los ultimos años, lo cual estimula la venta	0,05	4	0,2
Nuevas leyes para la proteccion animal que aumentan el interes en el sector	0,06	3	0,18
Inclusion de las mascotas como seres de compañía para Viajes, Hoteles, Centro Comerciales Etc...	0,07	3	0,21
Aplicaciones de venta de productos y alimentos caninos a domicilio	0,06	4	0,24
Experiencia en el sector	0,06	4	0,24
Campo de investigacion e innovacion aun no explorado y explotado en todo su potencial	0,06	3	0,18
Estimulos economicos a empresas pymes en colombia debido a la pandemia	0,06	4	0,24
Apertura de grandes superficies,tiendas veterinarias, guarderías y clínicas veterinarias en auge	0,07	3	0,21
Resultado	2,77		

Fuente: Autor

Después de un análisis intensivo del entorno del sector, se logró establecer el grafico MEFE y sus factores determinantes que arrojaron como resultados un 2,77 que podemos interpretar como un buen pronóstico para la empresa ya que sin ignorar las amenazas que rodean el sector las ventajas competitivas del mismo auguran un panorama favorable.

7.4 ANALISIS INTERNO

Después de una entrevista realizada en la empresa Premium S.A.S a sus directivos y colaboradores por medio del instrumento de la encuesta, se logró obtener como resultado simplificado la siguiente información para contextualizar la situación real al interior de la compañía.

Tabla No 8 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

VARIABLE	DESCRIPCION	CALIFICACION
PLANEACION	La empresa manifiesta tener su planeacion estrategica elaborada , sin embargo no se realiza trazabilidad y pautas de control, adicional se evidencia que no esta socializada con todo su personal	Debilidad
ADMINISTRATIVO	La figura administrativa de la empresa está marcada por su organización a la hora de definir las tareas, de alinearse a la planeación estratégica, de poder involucrar a todos sus colaboradores desde sus funciones y cargos a la contribución de los objetivos primordiales, la entrevista arroja que el 43% distingue y desarrolla el rol asignado para ejercer sus labores con miras a la mejora y el avance del negocio.	Fortaleza
DIRECCION	Cuando se consulta sobre los estilos de dirección es necesario ampliar el concepto de cada uno de ellos para conocimiento de los entrevistados donde apuntan a que existen tres tipos de liderazgo direccional que se notan en los directivos el autocrático 2 colaboradores, el democrático 3 colaboradores y el institucional 3 Colaboradores que habla de la firmeza de la dirección de la empresa logrando evidenciar un buen clima organizacional	Fortaleza
SISTEMA CONTROL	seguimiento a ellos periódicamente como lo arroja la entrevista pero el personal que está actualmente no conocen de esta herramienta de medición y control, se manifiesta que debido a la crisis no cuentan con personal idóneo para ejercer dicha función específica pero es un objetivo de la reapertura del negocio	Debilidad

FINANCIERA Y CONTABLE	El area contable de la empresa la parte operativa desconoce sobre este tema por ser datos sensibles del negocio que no pueden socializarse en todas las esferas de la estructura organizacional por eso la entrevista nos arroja en los gráficos que la mayoría desconoce esta información, sin embargo lo positivo de este resultado es que el área administrativa trabaja con la información contable y financiera de forma constante para la toma de decisiones y evaluación de los resultados periódicamente mes a mes.	Fortaleza
FINANCIERA Y CONTABLE	El area financiera manifiesta poco flujo de la caja lo cual ocasiona dificultades para cumplir las obligaciones regulares de la empresa, obligandolos acudir a financiamiento bancario mientras nivelan el flujo de la caja	Debilidad
PRODUCCION	se notó el producto que más demanda tiene para contar con stock suficiente en el inventario, adicional debe mantener la calidad del producto y fortalecer la investigación de mercados debido a que solo se copia lo que otras marcas sacan al mercado dando paso a una oportunidad de mejora	Debilidad
COMERCIAL	penetración a este por medio de precios atractivos a los clientes, se logra identificar que hay una ventaja frente a los competidores por la ubicación ya que la mayoría están en Bogotá y zonas lejanas de Cali, lo cual sería ventajoso en costos logísticos	Fortaleza
COMERCIAL	Los productos no tienen presencia en la Web para su promoción y comercialización	Debilidad
SISTEMA DE INFORMACION	Frente al sistema de información la empresa no cuenta con un sistema que administre la información, solo se cuenta con el programa Excel y el sistema contable lo cual limita el acceso a la información en tiempo real de la empresa	Debilidad

Fuente: Autor

7.4.1 Grafico MEFI

La matriz MEFI contribuyen a al evaluación interna de aspectos prioritarios en la empresa, que definen rápidamente las debilidades y fortalezas con la que se cuentan a la hora de planificar estrategias se observara en el siguiente cuadro lo mencionado aquí.

Tabla No 10 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	VALOR	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
La administracion trabaja con miras en los objetivos estretgicos del negocio	0,08	4	0,32
La informacion contable, es confiable y veras para la toma de decisiones	0,05	4	0,2
Ubicación Geografica de la empresa	0,06	4	0,24
Precios competitivos a sus clientes	0,07	4	0,28
la empresa ha contado con asesoria externa	0,05	3	0,15
Trabajo en equipo, reflejan buen clima organizacional	0,04	3	0,12
Personal Capacitado para el manejo de maquinaria y elaboracion de Producto	0,05	3	0,15
Los productos no tienen fecha de vencimiento	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
No existe una trazabilidad al plan estrategico elaborado	0,07	2	0,14
Falta vincular al personal en el desarrollo de la Planeacion Estrategica	0,03	2	0,06
No se cuenta con personal idoneo que vigile el sistema de gestion y control	0,06	2	0,12
Problemas con el flujo de caja en el area financiera	0,07	2	0,14
Pagos de altos Intereses por tarjeta de credito	0,06	2	0,12
Carece de investigacion y estudio del mercado constante	0,04	1	0,04
No hay stock suficiente de las referencias que mas rotan	0,06	1	0,06
Se necesita un sistema de informacion para el soporte de las operaciones	0,06	1	0,06
No hay presencia en la Web de los productos ofrecidos	0,05	1	0,05
Reprocesos por perdida de informacion vital	0,05	1	0,05
Resultado		2,45	

Fuente: Autor

El grafico MEFI nos arroja como resultado que la empresa debe trabajar arduamente en potencializar sus fortalezas y corregir las debilidades para lograr surgir en medio de un mercado exigente, cambiante e innovador como lo es el sector de las mascotas.

7.5 DOFA

La matriz DOFA es la herramienta que permite a la empresa focalizar en un panorama amplio la situación real, segmentada y actual del entorno externo como interno, sin esta definir las estrategias aquí presentadas no sería posible ya que la DOFA brinda elementos vitales para la planeación

Tabla No 9 Diagnóstico de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades

MATRIZ DOFA			
FACTORES INTERNOS			FACTORES EXTERNOS
Debilidades	Estrategia FO	Estrategia DO	Oportunidades
No existe una trazabilidad al plan estratégico elaborado	Definir el personal idoneo que se encargara junto con la gerencia del seguimiento y ejecucion del plan estrategico del negocio	Bajo este argumento trabajar en una politica de expansion en el mercado en conjunto con el portafolio de productos de la empresa (Linea de accesorios)	El fenomeno del "vientre vacio" que visualiza a las mascotas caninas como "Hijos"
Falta vincular al personal en el desarrollo de la Planeacion Estrategica	Reunir periodicamente al personal para dar a conocer el plan estrategico de la empresa, sus avances, asi como los nuevos procesos y personas involucradas en ello	Por medio del area comercial estimular las ventas ofertando precios competitivos y favorables a su vez para la empresa	Bajo Poder de negociacion de los clientes
No se cuenta con personal idoneo que vigile el sistema de gestion y control	Establecer con el personal administrativo y operativo tareas especificas que permitan alimentar, supervisar y ejercer control sobre los indicadores de gestion	Por medio de campaña publicitaria promocionar la marca creando conciencia del cuidado animal	Nuevas leyes para la proteccion animal que aumentan el interes en el sector
Problemas con el flujo de caja en el area financiera	Crear politicas de mayor facilidad de recaudo a clientes y de pago a proveedores que permita sostener el flujo de la caja	Contemplar dentro del canal de distribucion web servicios a estos lugares que antes por norma no eran permitidas las mascotas	Inclusion de las mascotas como seres de compañía para Viajes, Hoteles, Centro Comerciales Etc...
Pagos de altos Intereses por tarjeta de credito	Acceder a programas de financiamiento para pymes ofrecidos por el gobierno por medio de los bancos	Incurcion por medio de terceros en aplicaciones de venta, donde se participa con un porcentaje de ganancia en ventas	Aplicaciones de venta de productos y alimentos caninos a domicilio
Falta un Sistema de Salud y Seguridad en el trabajo.	Contratar servicios de terceros, empresas dedicadas a esta tarea dentro de las organizaciones, autorizado por el area financiera	Aprovechar el tiempo que se ha trabajado en el sector para definir nuevas vias de crecimiento de la empresa frente a sus competidores	Experiencia en el sector
No hay stock suficiente de las referencias de alta rotacion	Por medio de la clasificacion ABC del inventario identificar estas referencias y acordar con produccion un Buffer de seguridad en el inventario para estas piezas	Innovar en nuevas lineas de producto mas atractivas al mercado	Campo de investigacion e innovacion aun no explorado y explotado en todo su potencial
Se necesita un sistema de informacion para el soporte de las operaciones	Contratar sevicios de terceros empresas que ofrecen CRM con modulos requeridos para el soporte de la operación de la empresa en el sistema	Postularse a los subsidios que esta brindando el estado colombiano para enfrentar la crisis economica que atraviesa el pais	Estimulos economicos a empresas pymes en colombia debido a la pandemia
No hay presencia en la 'web de los productos ofrecidos	Implementar por medio de plataformas digitales estrategias de comercio electronico y definir el plan de trasformacion digital de la empresa	El sector se encuentra en un pico de su crecimiento por medio de la aplicacion eficiente y eficaz de un plan estrategico para aprovechar este auge	Apertura de grandes superficies,tiendas veterinarias, guarderías y clinicas veterinarias en auge
Logistica de distribucion debil para el crecimiento de la empresa	Establecer una Logistica de distribucion clara y eficiente para la empresa que se encuentre acorde los objetivos de la planeacion estrategica		
Ausencia de una marca propia	Crear una Marca Propia para competir en grandes superficies y generar identidad en		
Tunel de secado solar y no eléctrico	Planificar la contruccion de un tunel de secado del material por medio de un programa de ahorro dirigido por el area financiero		

Continuación

Fortalezas	Estrategia FA	Estrategia DA	Amenazas
La información contable, es confiable y veras para la toma de decisiones	Fomentar políticas financieras que vayan acorde al crecimiento de la empresa	Aumentar el volumen de compra, por medio de una estrategia financiera que permita contar con inventario de insumos en inventario	No hay poder de negociación con los proveedores
Ubicación Geografica de la empresa	Aprovechar su ubicación Geografica como ventaja competitiva frente a sus competidores en costos logísticos	Aumentar la participación en el mercado por medio de promociones, fidelización de clientes y mayor cobertura en puntos de venta	El ingreso de nuevos competidores con mayor oferta de productos y servicios
Precios competitivos a sus clientes	Se brindara precios acordes al mercado y poder adquisitivo de los clientes	Partiendo de la protección nacional que brinda el gobierno por medio de los aranceles, Optimizar los costos de la cadena para ser competitivo en precios	Apertura de nuevos tratados comerciales que abran el mercado a producción extranjera
La empresa ha contado con asesoría	Revisar las recomendaciones que hizo la consultoría externa para ser considerada dentro del plan estratégico de la empresa	Por medio de un plan de mitigación hacer gestión en la cartera y en el recaudo de la empresa, se considera congelar los precios del 2019 mientras se estabiliza el mercado	Crisis económica generada por la pandemia 2020 afectando el ingreso familiar
Trabajo en equipo, reflejan buen clima organizacional	Fomentar un programa de bienestar laboral y familiar para todos los colaboradores	Realizar ajustes financieros e ingresar a programas del gobierno para crecimiento de las pymes	La alta carga impositiva de los productos que involucran a las mascotas
Personal Capacitado para el manejo de maquinaria	Elaborar un programa de mantenimiento preventivo para la periódica revisión de la maquinaria	Acudir a la superintendencia	Competencia desleal en precios
Los productos no tienen fecha de vencimiento	Esta fortaleza permite construir un stock de seguridad considerable para lograr suplir la necesidad del mercado de acuerdo a la planeación estratégica de la empresa	Por medio de la innovación e investigación de mercado introducir nuevos productos, establecer estrategias de marketing para mostrar los beneficios del producto original	Nueva Línea de productos sustitutos en el mercado
Personal Capacitado para elaboración de los productos manuales	Construir manuales de funciones para los nuevos colaboradores que ingresen a la empresa	Buscar proveedores que trabajen empaques que contemplen estas condiciones ambientales para establecer negociaciones con ellos	Políticas que exigen trabajar en empaques biodegradables y marketing verde para las empresas
Fuente Hídrica propia	Aprovechamiento del recurso del agua y concientizar de su cuidado	Realizar ajustes al precio de venta del portafolio del producto a los que impacten mayormente el margen	Reforma tributaria que cargue impositivamente el sector

Fuente: Autor

7.6.Estrategia organizacional y Objetivos estratégicos

7.6.1 Misión Propuesta

Actual

Somos una empresa productora de juguetes comestibles a base de canchaca, ofrecemos productos de alta calidad y bajo costo de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes.

Propuesta

Somos una empresa comprometida con satisfacer las necesidades de alimento canino, con una amplia oferta de productos para nuestros clientes, con altos estándares de calidad, eficiencia y eficacia en el servicio.

7.6.2. Visión Propuesta

Actual

Posicionarse en el mercado Nacional al 2012, como mejor proveedor de alimento para la nutrición canina

Propuesta

Ser una compañía innovadora de reconocimiento nacional con para 2030 en la producción, distribución y comercialización de alimento y accesorios para caninos con altos estándares de calidad y confianza.

7.6.3 Objetivos Estratégicos

Por medio de la aplicación de la metodología del cuadro de mando integral conocido también como Balanced scorecard se definieron los objetivos estratégicos enfocados en sus 4 perspectivas la de cliente, financiero, procesos Internos del negocio y la aprendizaje y crecimiento. Junto con las estrategias a implementar para su cumplimiento.

Tabla 10 Objetivos Cuadro de mando Integral

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS
Objetivo Financiero : Construir una política de crecimiento financiero y de reducción de costos con el propósito de optimizar la operación de la empresa	Realizar ajustes financieros a la reducción del gasto y acceder a programas del gobierno para crecimiento de las pymes para obtener financiamiento
	Por medio de la innovación e investigación de mercado introducir nuevos productos , establecer estrategias de marketing para mostrar los beneficios de la línea
	El sector se encuentra en un pico de su crecimiento por medio de la aplicación eficiente y eficaz de un plan estratégico para aprovechar este auge
Objetivo Clientes: Lograr mayor participación en el mercado de las empresas de alimentos caninos	Aumentar la participación en el mercado por medio de promociones, fidelización de clientes y mayor cobertura en puntos de venta
	Por medio de la adquisición de un CRM mejorar la gestión y experiencia del servicio al cliente en aras de satisfacer sus requerimientos
	Se brindará precios acordes al mercado y poder adquisitivo de los clientes

<p>Objetivo Procesos Internos: Implementar un plan logístico adecuado que contribuya al mejoramiento de los procesos internos de la empresa desde la producción hasta la entrega al cliente final</p>	<p>Aprovechar su ubicación Geografica como ventaja competitiva frente a sus competidores en costos logísticos</p> <p>construir un stock de seguridad considerable para lograr suplir la necesidad del mercado de acuerdo a la planeacion estrategica de la empresa</p> <p>Establecer una Logistica de distribucion clara y eficiente para la empresa que se encuentre acorde los objetivos de la planeacion estrategica</p>
<p>Objetivo Aprendizaje & Crecimiento: Elaborar un programa de capacitacion integral permanente y a su vez implementar un sistema de gestion para control de cada area del negocio</p>	<p>Construir manuales de funciones para los nuevos colaboradores que ingresen a la empresa</p> <p>Elaborar un programa de mantenimiento preventivo para la periodica revision de la maquinaria</p> <p>Definir el personal idoneo que se encargara junto con la gerencia del seguimiento y ejecucion del plan estrategico del negocio</p> <p>Establecer con el personal administrativo y operatvo tareas especificas que permitan alimentar, supervisar y ejercer control sobre los indicadores de gestion</p>

Fuente: Autor

7.6.4 Estructura organizacional

Se Propone una nueva opción de estructura organizacional Horizontal la cual fomenta una mejor comunicación y relación entre las partes con dinamismo laboral y una cultura participativa

Figura No 3 Organigrama propuesto



Fuente: Autor



7.7 Plan de Acción

Objetivos Estratégicos	Actividades	Indicador	Responsable	Recursos	Presupuesto
Construir una política de crecimiento financiero y de reducción de costos con el propósito de optimizar la operación de la empresa	Realizar ajustes financieros a la reducción del gasto y acceder a programas del gobierno para crecimiento de las pymes para obtener financiamiento	Margen Neto (Utilidad Neta/Ventas Totales)	Contador	Matriz de gastos del negocio, Auxiliar Administrativo, sistema contable, Papelería	\$ 1.000.000
	Por medio de la innovación e investigación de mercado introducir nuevos productos, establecer estrategias de marketing para mostrar los beneficios de la línea	Nuevos productos ofrecidos (Cantidad productos nuevos/Satisfacción en los clientes)	Lider de Mercadeo y ventas	Visitas a puntos de venta, encuestas, Auxiliar Administrativo, CRM, Papelería	\$ 800.000
	Establecer una estrategia de ventas eficiente y eficaz aprovechando el auge del sector de mascotas	Valor en ventas (Ventas 2021/Ventas 2020)*100	Lider de Mercadeo y ventas	Recolección de la base datos de las ventas, Auxiliar Administrativo, CRM, Papelería	\$ 800.000
Objetivo Clientes: Lograr mayor participación en el mercado de las empresas de alimentos caninos	Aumentar la participación en el mercado por medio de promociones, fidelización de clientes y mayor cobertura en puntos de venta	Participación en el mercado (((Porcentaje de participación en mercado actual / Porcentaje de participación en mercado año anterior)-1) * 100)	Lider de Mercadeo y ventas	Visitas a puntos de venta, , Auxiliar Administrativo, CRM, Papelería	\$ 800.000
	Por medio de la adquisición de un CRM mejorar la gestión y experiencia del servicio al cliente en aras de satisfacer sus requerimientos	Implementación de sistema CRM	Gerente	Cotizaciones, evaluación de proveedores, levantamiento de bases de datos para el sistema	\$ 2.000.000
	Se brindara precios acordes al mercado y poder adquisitivo de los clientes	Comparativo de precios premium vs precios competencia	Auxiliar Administrativo	Recolección de la base datos, Encuestas a clientes, revision resultados	\$ 500.000

Fuente: Autor

8. CONCLUSIONES Y LOGROS

Por medio del estudio e investigación en la que se aplicaron distintas metodologías para el desarrollo de esta planeación estratégica, se puede concluir que actualmente la empresa Premium S.A.S presentan ventas bajas, no se cuenta con un inventario suficiente y adecuado, falta personal idóneo para la operación, se detalla carencia de flujo de efectivo lo cual ha generado dificultades internas y adicional a esto la situación de crisis que está atravesando el país le ha generado un panorama poco alentador según la evaluación realizada en el macro y micro ambiente de la organización, que encontró importantes amenazas que se deben considerar.

Con el propósito de brindar una herramienta para el crecimiento de la empresa se aplicó el DOFA junto con las matrices MEFI y MEFE, incluyendo la aplicación del cuadro de mando BalancedScorecard, ya que estas tienen mayor alcance e impacto por el número de componentes de estudio del entorno interno como del externo.

Para obtener un mejor resultado en las ventas se consideró separar el área de ventas y mercadeo del área administrativa que se encontraba focalizada en diversos asuntos y no tenía como prioridad el vender y conocer el mercado, es requerido lo anterior dado el resultado de las estrategias que brinda la DOFA recomendación

La implementación de un CRM es importante con el fin de alimentar, consolidar y cruzar datos de los clientes actuales y nuevos que permita fidelización, ofrecer portafolio, conocer las necesidades de los clientes, administración de las ordenes de pedido, entregas, reclamaciones entre otros aspectos prioritarios en materia del cliente.(recomendación)



Al enfrentar escases de flujo de caja el negocio se hace vulnerable a la deuda, la cual no bien administrada se convierte en un ancla para el crecimiento de las empresas pequeñas como Premium S.A.S, por lo tanto, es imprescindible contar con una política financiera acorde a la situación económica del país, al tamaño de la empresa; que permita aprovechar los recursos con los que se cuentan para apalancamiento propio.

La planeación estratégica realizada por la empresa no era contemplada por la operación, lo cual refleja las consecuencias de ignorar dicha aplicación, es vital que el personal de la compañía esté involucrado y tenga conocimiento de todos los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar, de esta forma se adquiere sentido de pertenencia y se suman esfuerzos, se define la mejor ruta de trabajo para cumplir con los mismos, la presente planeación aborda la actualidad del negocio el cual por medio de las metodologías aplicadas es rentable, duradero y tiene grandes oportunidades en el mercado, también permite trabajar minuciosamente en las debilidades y amenazas con las que se cuentan para lograr su sostenibilidad en el mercado.



9. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa considerar el plan de acción propuesto en esta investigación, teniendo en cuenta su fundamentación.

Se recomienda trabajar cada una de las estrategias sugeridas y plasmadas en este escrito de parte de la empresa a sus colaboradores en todas las líneas, con el fin de lograr un trabajo mancomunado al cumplimiento de los objetivos.

Es importante que los indicadores establecidos sean alimentados, revisados, debatidos periódicamente con el fin de llevar un control adecuado y poder adaptar los cambios que se puedan presentar en el entorno.

Como trabajo a futuro se recomienda construir una plataforma web, que oferte, que permita recepción de pagos, emita facturas y defina rutas de distribución a consumidor final debido a que el mercado virtual se encuentra en auge.

Se debe centrar esfuerzos en fortalecer el área de logística, la clasificación ABC del inventario, permitirá siempre lograr atender la demanda actual y futura en un mercado inestable y cambiante por factores económicos, productos sustitutos, promoción de la competencia y crecimiento constante del sector.

10. BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Impulsatuempresa.org*. (9 de OCTUBRE de 2017). Obtenido de <https://impulsatuempresa.org/que-es-marketing-4-0-pasar-de-tradicional-a-digital/>
- AGUIRRE, S. (2019). *PETINDUSTRY*. Obtenido de <http://petindustry.co/gerencia/proyecciones-del-mercado-para-mascotas-2019/>
- Ansoff, I. H. (1990). *Implanting strategic management E*. Obtenido de <http://www.scielo.unal.edu.co>
- Ayala Ruiz Luis Eduardo, A. A. (2015). *Las Escuelas de Estrategia Corporativa*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc031.htm>
- BAQUERO, J. A. (27 de JUNIO de 2019). *Observatorio de Desarrollo Económico*. Obtenido de <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/comercio-al-por-menor-industria-servicios/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota>
- Barón, D. M., & Andrés Tocornal. (2014). *Colegio de Estudios Superiores de Administración*. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/>
- BETANCUR, W. A. (2020). Caso: Doggy Style. <https://hdl.handle.net/10983/24825>.
- Blandez, R. M. (2014). *Proceso Administrativo*. Obtenido de <http://biblioteca.uan.edu.co/recursos/libros-electronicos>
- BOHÓRQUEZ RODRIGUEZ JUAN CAMILO, C. L. (2017). DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SURTI-MASCOTAS . <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co//handle/123456789/114>.
- CAICEDO, SANDRA JANNETH ROSADA. (s.f.). Plan estratégico para la Pyme M.S.A Ltda bajo la metodología del Balance Score Card. 2018, <http://hdl.handle.net/10983/16099>.
- Clinica veterinaria Zamudio*. (s.f.). Recuperado el 30 de 04 de 2018, de Clinica veterinaria Zamudio: <http://clinicaveterinariazamudio.com/>
- Clinica veterinaria Zamudio*. (s.f.). Recuperado el 04 de 2018, de Clinica veterinaria Zamudio: <http://clinicaveterinariazamudio.com/>



COBA ANZOLASANDRA PATRICIA, J. M. (2015). Obtenido de UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA, ESCUELA DE POSTGRADOS

ECONOMICA, L. N. (18 de OCTUBRE de 2018).

<https://lanotaeconomica.com.co/economia/mercado-mascotas-colombia.html>.

Obtenido de <https://lanotaeconomica.com.co/economia/mercado-mascotas-colombia.html>

Escobar, E. C. (Octubre de 2016). *Universidad Externado de Colombia*. Obtenido de
<https://www.uexternado.edu.co/>

Garcia Guilianny Jesus Enrique, D. S. (2017). Proceso de planificación estratégica:
Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la
competitividad. *Revista ESPACIOS ISSN 07981015*,
<http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1764/Proceso%20de%20planificacion%20estrategica.pdf?isAllowed=y&sequence=1>.

GERENTE.COM. (2019). *Colombia - Portal de Negocios en Colombia*. Obtenido de
<https://gerente.com/co/mercado-mascotas-colombia-crecera-2019/>

Gonzalez, W. Y., & Luisa Fernanda Lemus . (2006). *repository.unilibre.edu.co*.
Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/>

Hill & Jones, H. &. (2006). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. Mexico:
Mc Graw Hill.

Kloter, P. (2008). *Universidad Antonio Nariño* . Obtenido de
<http://biblioteca.uan.edu.co/recursos/libros-electronicos>

Laboral, R. E. (2019). *EMPRESARIAL&LABORAL*. Obtenido de
<https://revistaempresarial.com/industria/grafica/el-mercado-de-las-mascotas-en-colombia-crece-un-13/>

Maldonado, M. M. (2017). *"Pet Shops"*. Obtenido de
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2497/Pintomaldonadomercades.pdf?sequence=1>

Mauricio Chiape, C. M. (2014). Obtenido de <https://infogram.com/segmento-de-mercado-mascotas-1g43mnrev5z4pzy>



MESA, L. V. (17 de JUNIO de 2020). EL MERCADO DE MASCOTAS MOVERÁ APROXIMADAMENTE \$4,3 BILLONES EN EL CURSO DEL 2020.

agronegocios, 1.

Miguel, S. M. (2010). *Marketing Conceptos y estrategias 6a Edición*. Obtenido de

<http://biblioteca.uan.edu.co/recursos/libros-electronicos>

Mintzberg, H. (1999). Lampel Joseph.

QUINTERO, L. P. (2018). Propuesta de diseño para el proceso de dirección estratégica para la empresa Gesto Agro SAS. <https://hdl.handle.net/10983/22892>.

Ramirez, C. C. (2009). *Fundamentos de la Administracion*. Obtenido de

<http://biblioteca.uan.edu.co/recursos/libros-electronicos>

SUÁREZ, V. (23 de JULIO de 2019). Obtenido de

<https://www.elcolombiano.com/negocios/este-es-el-mercado-de-alimento-para-perros-y-gatos-AH11251364>

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

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

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

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

11. ANEXOS

Observaremos la entrevista realizada

ANALISIS INTERNO

A. PLANEACION

1. ¿Posee la Organización un proceso de planeación estratégica?
2. ¿Dentro del proceso de planeación está claramente definidas la Visión, Misión, Estrategias, Metas, Políticas institucionales, responsables de las Acciones?
3. ¿La empresa cuenta con personal profesional para la ejecución de la planeación estratégica?
4. ¿La planeación estratégica se desarrolla periódicamente?
5. ¿Conoce usted cuales son los procesos de trabajo, actividades y funciones de La Organización?
6. ¿Ha presentado mejoras en el desempeño de la organización el proceso De planificación actual?

B. ADMINISTRATIVO

1. ¿Esta organizada la empresa para el desarrollo de las diferentes actividades que se realiza?
2. ¿La Estructura actual de la Organización da respuesta a los objetivos, Estrategias y prioridades de la organización?
3. ¿Cree usted que el área administrativa contribuye al objetivo principal de la Organización?



4. ¿Los cargos están definidos en la organización por cada área?
5. ¿La estructura de autoridad está claramente definida? ¿Tienen doble línea de mando, proceso de toma de decisiones?
6. ¿Se han definido los niveles donde se deben tomar las decisiones?
7. ¿Están descritos las responsabilidades, funciones y perfil de cada cargo?
8. ¿El personal conoce su ubicación dentro de cada unidad, sus Responsabilidades, sus funciones en cada proceso?
9. ¿La Organización tiene asesorías Externas? ¿En qué campo?

C. DIRECCION

1. ¿Cómo se puede caracterizar el estilo de dirección de la gerencia?

D. EVALUACION Y CONTROL

1. ¿Se ha establecido un sistema de control de gestión? ¿Porque y para que se hace el control en la organización?
2. ¿Cómo se miden los resultados de la gestión en la entidad? ¿Para qué se utiliza esta información?
3. ¿Qué unidades y cargos de la organización son responsables del control de la gestión? ¿Se generan informes? ¿Con que periodicidad?
4. ¿Hay otras modalidades de control que se lleven a cabo en la Organización?

ANALISIS DE LA GESTION DE LA FUNCION

A. GESTION Y SITUACION CONTABLE - FINANCIERA

1. ¿Se hacen planeación y control financiero en la organización? ¿Con que

Periodicidad?

2. ¿Existen Planes de financiamiento?
3. ¿Existen Planes de Inversión?
4. ¿Existen presupuestos de Ingresos, Gastos y Costos?
5. ¿La información contable en la organización es confiable? ¿Es Oportuna? Se utiliza como herramienta para la toma de decisiones
6. ¿Qué tiempo dedica la gerencia a la evaluación de la situación financiera de la organización?

B. GESTION Y SITUACION COMERCIAL

Mercados y productos

- 1 ¿Cuáles son los principales mercados de la organización?
2. ¿Existen objetivos de logro de nuevos clientes y negocios?
3. ¿Cómo se fijan los costos de los productos ofertados?
4. ¿Qué Ventaja considera tener la empresa frente a sus competidores?
 - A. Por servicio
 - B. Por mercado
 - C. Por ubicación geográfica
 - D. Otra ¿Cuál?
5. ¿Se hace promoción y publicidad de los servicios? ¿A través de qué medios?
¿Es eficaz?
6. ¿Se realiza mantenimiento periódico a la maquinaria que posee la Organización? ¿el mantenimiento es realizado por personal idóneo?
7. ¿Tiene clasificación ABC en el inventario? ¿Conoce el producto que más rota y el que menos rota del inventario?



Calidad

8. ¿Se revisa la calidad de los productos elaborados antes de su envío o empaque?
9. ¿Cuál es el porcentaje de desperdicio en la producción?

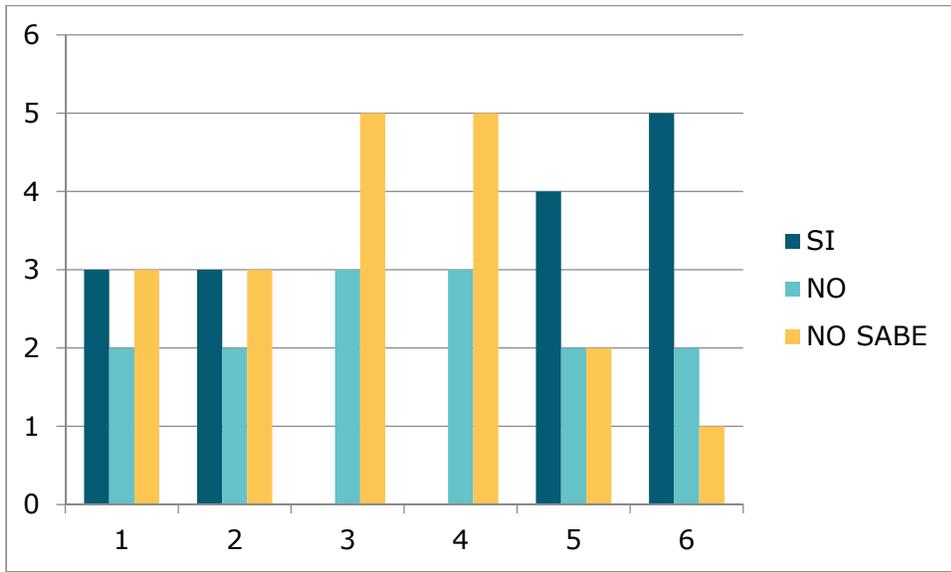
C. GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

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?

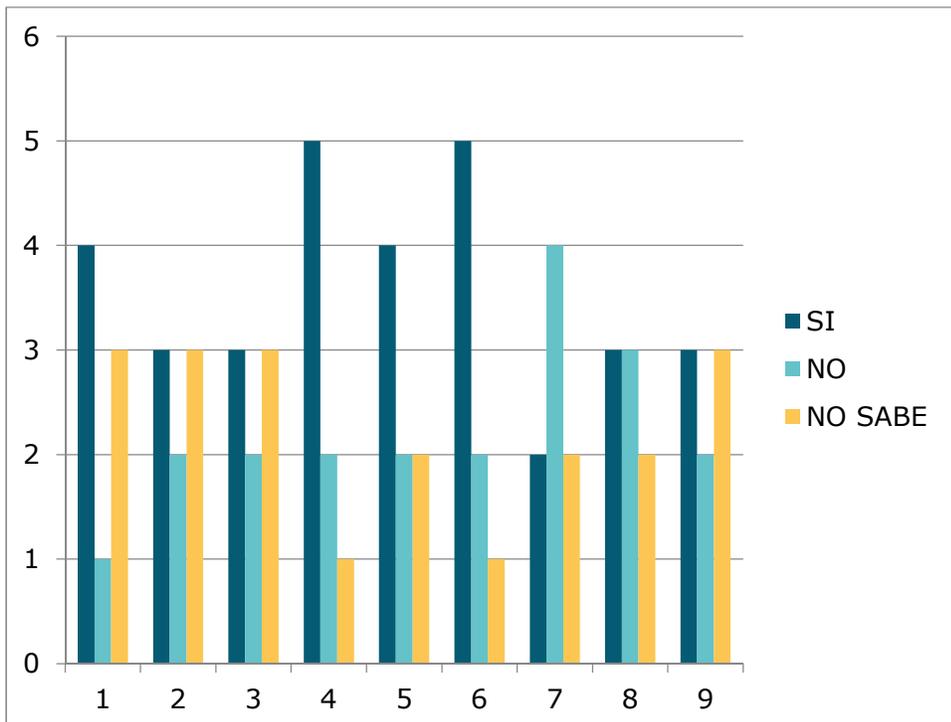
D. GESTIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

1. ¿Se ha definido en la organización de manera precisa que tipo de información Requieren los diferentes niveles de decisión?
2. ¿En la empresa se ha organizado de la mejor manera posible el flujo de Información de tal manera que se minimice la pérdida de tiempo y costos?
3. Que medios se utilizan para la difusión de la información a cada nivel en la Organización
4. ¿Con que periodicidad se realizan reuniones en los distintos niveles de Decisión?
5. ¿Es adecuado el medio tecnológico actual teniendo en cuenta el volumen, la Precisión, y la oportunidad en el manejo de la información?

A. PLANEACION



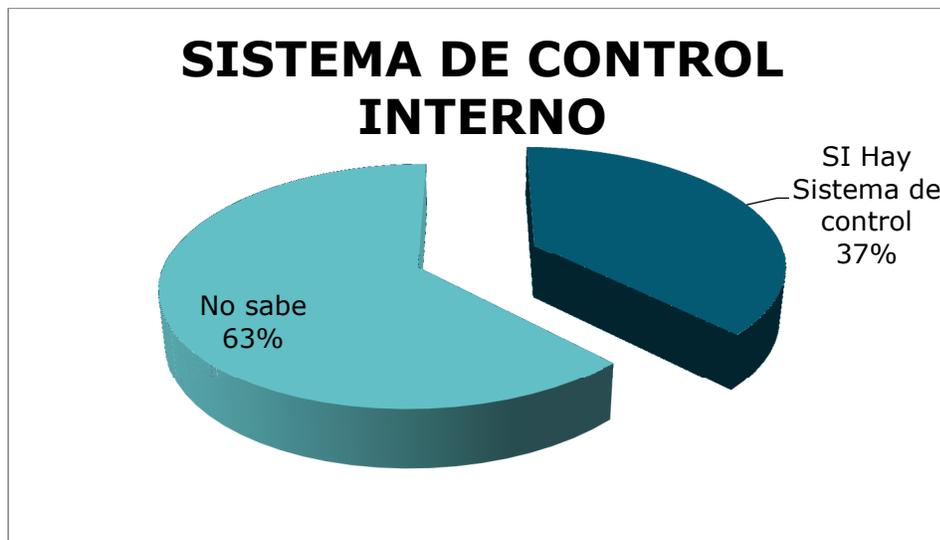
B. ADMINISTRATIVO



C. DIRECCION

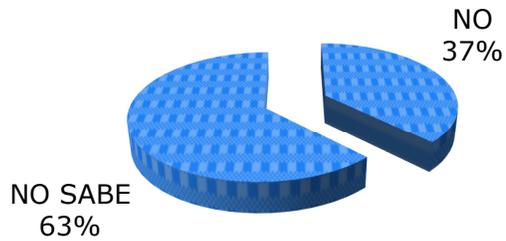


D. EVALUACION Y CONTROL



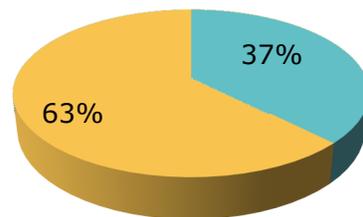
GESTION Y SITUACION CONTABLE – FINANCIERA

PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO

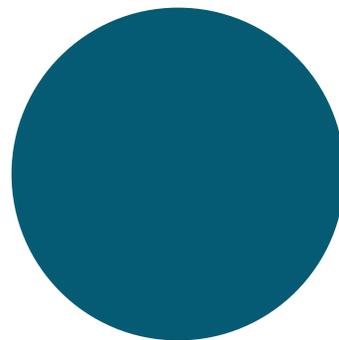
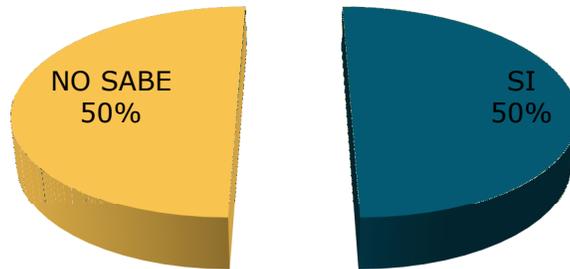


PLAN DE FINANCIAMIENTO

■ SI ■ NO ■ NO SABE



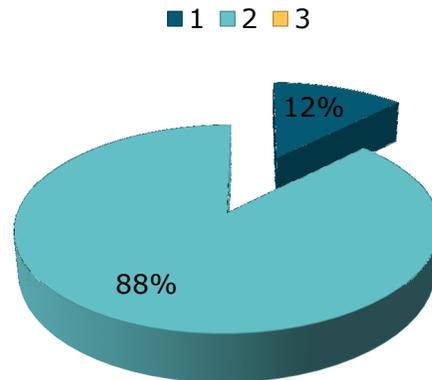
PLANES DE INVERSION



■ SI ■ NO ■ NO SABE

B. GESTION Y SITUACION COMERCIAL

Promocion y Publicidad



Investigacion de Mercado

