

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SURTI-MASCOTAS

BOHÓRQUEZ RODRIGUEZ JUAN CAMILO
CIFUENTES LARGO MILLER ANTONIO
MOLINA ROA OMAR GIOVANNI

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2017

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SURTI-MASCOTAS

BOHÓRQUEZ RODRIGUEZ JUAN CAMILO.
CIFUENTES LARGO MILLER ANTONIO
MOLINA ROA OMAR GIOVANNI

Asesor del Trabajo
SUÁREZ LOZANO IVÁN FERNANDO

Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

El presente proyecto integrador es dedicado a.

Dios, por brindarnos la opción de vivir esta magnífica experiencia de vida y permitirme culminar de manera exitosa esta extraordinaria etapa, por fortalecerme e iluminar mi mente. Por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo este periodo de estudio. A mi madre Claudia Rodríguez y padre Pedro Bohórquez, quienes me han brindado siempre su apoyo incondicional durante este proceso de formación y en mis decisiones de vida. Mamá; Papá, gracias por darme una carrera para mi futuro, este logro se lo debo a ustedes. A mis hermanos y tías, por estar conmigo en cada paso y apoyarme siempre los quiero mucho.

Juan C. Bohórquez Rodríguez

A Dios, quien me dio fortaleza, sabiduría y la tenacidad para nunca desfallecer, quien es el único que conoce cada esfuerzo y sacrificio realizado para lograr esta meta.

Miller A. Cifuentes Largo

A Dios quien me dio fortaleza, sabiduría y la tenacidad para nunca desfallecer, a mis padres y a mi familia.

Omar Molina Roa

Agradecimientos

Damos gracias principalmente a nuestros padres y familiares por brindarnos todo su apoyo, comprensión motivación y confianza para alcanzar este pequeño logro que es fundamental para nuestro crecimiento personal y profesional. También queremos dedicar un pequeño agradecimiento a nuestros compañeros que dentro del transcurso de este proceso contribuyeron a la construcción de un ambiente de estudio ameno.

A los directivos de la empresa elegida, por permitirnos trabajar dentro de sus instalaciones físicas y obtener la información requerida para la ejecución y culminación de este proyecto. Por último, pero no menos importante, quisiéramos agradecer a los docentes y administrativos de la Universidad por brindarnos las herramientas necesarias dentro de este proceso de formación.

Resumen

En la actualidad, la globalización ha hecho que la competitividad haga parte de la cotidianidad de las empresas obligándolas a permanecer en constante evolución. Por ello conceptos tales como la gestión estratégica cobran importancia para cada uno de los procesos realizados en las organizaciones con el fin de adaptarse al entorno complejo y dinámico en el que se desempeñan.

Con este proyecto se pretende determinar las estrategias para el mejoramiento de la empresa Surti-mascotas; esta, una organización que se dedica a la comercialización de productos para mascotas, ofreciendo bienestar para los animales y sus dueños, brindando una óptima nutrición al animal; la empresa responde a las necesidades nutricionales con sus productos y pone a favor de sus clientes una asesoría personalizada, genera seguridad, honestidad y calidad con su labor.

El proceso llevado a cabo en el contenido de este trabajo, fue la realización de un diagnóstico de la empresa Surti-mascotas, que a través de la obtención de información veraz proporcionada por el empresario, llevo a conocer la actual situación en cada una de sus áreas, determinando los obstáculos que le impiden crecimiento y aportes a la compañía; así mismo, se encontraron los puntos fuertes de la empresa que le permiten seguir estables en el mercado; posteriormente se ofrece al empresario una propuesta de mejora realista, objetiva, aplicable y que permite mejorar el desarrollo de sus actuales procesos, llevando a la empresa a fortalecer su actividad económica.

Lo anterior se logró con base en instrumentos como el modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO), la matriz DOFA, la aplicación de las 5 fuerzas de Porter, la matriz de perfil competitivo, el modelo canvas, entre otras; así como la información suministrada por el empresario y los grupos de interés de la compañía.

Como resultados obtenidos del diagnóstico, se halla que la compañía cuenta con una forma de gobierno enteramente centralizada al gerente, quien se encarga y supervisa cada uno de los procesos realizados sin delegar autoridad a sus subalternos; así mismo, pese a que la empresa cuenta con una misión y una visión clara y ha adquirido experiencia en el desarrollo de su actividad, se ha centrado en un estricto desarrollo de su acción sin permitirse abrir nuevas líneas de negocio que contribuyan a su crecimiento; es por ello que se sugiere replantear su gestión estratégica a través de las propuestas de mejora elaboradas en el desarrollo del trabajo; para medir el alcance y realizar una efectiva vigilancia a las propuestas realizadas se utilizara como principal herramienta los indicadores de gestión.

Contenido

Introducción	9
Capítulo I. Componente investigativo	11
1. Tema de investigación	11
1.1. Problema de investigación	11
1.1.1. Enunciado del problema.	11
1.1.2. Formulación del problema.	12
2. Objetivos	13
2.1. Objetivo general	13
2.2. Objetivos específicos	13
3. Justificación	14
4. Marco de referencia	15
4.1. Marco teórico	15
4.2. Marco conceptual	20
4.3. Marco histórico	22
4.4. Marco legal	23
5. Marco metodológico	25
Capítulo II Componente disciplinar	27
6. Conceptualización de la empresa	27
6.1. Razón social.	27
6.2. Objeto social.	27
6.3. Reseña empresarial.	27
6.4. Factores claves de constitución.	27
6.5. Decisiones constitutivas.	28
6.6. Ubicación e instalaciones.	28
7. Gestión estratégica	31
7.1. Diagnóstico situacional	32
7.2. Propuesta de mejora	37
8. Entorno económico y competitividad	40
8.1. Diagnóstico situacional	40
8.1.1. Indicadores económicos.	40

8.1.2.	Impacto en la empresa.	41
8.1.3.	Análisis sectorial.	42
8.2.	Propuesta de mejora	53
9.	Gestión de talento humano	58
9.1.	Diagnóstico situacional	58
9.2.	Propuesta de mejora	60
10.	Responsabilidad social y gobierno corporativo	65
10.1.	Diagnóstico situacional	66
10.2.	Propuesta de mejora	69
10.2.1.	Indicadores.	74
11.	Gestión financiera	75
11.1.	Diagnóstico situacional	76
11.2.	Propuesta de mejora	83
12.	Gestión de mercado	85
12.1.	Diagnóstico situacional	85
12.2.	Propuesta de mejora	88
13.	Negociación y manejo del conflicto	93
13.1.	Diagnóstico situacional	93
13.2.	Propuesta de mejora	98
14.	Gestión de operaciones y logística	104
14.1.	Diagnóstico situacional	104
14.2.	Propuesta de mejora	106
	Conclusiones	108
	Recomendaciones	111
	Referencias	112
	Lista de figuras	115
	Lista de tablas	117
	Lista de anexos	118
	Anexos	119

Introducción

La gerencia estratégica se ha convertido en una herramienta valiosa para todas las organizaciones y en un requisito indispensable de gestión; teniendo en cuenta el contexto económico mundial de la actualidad, esquematizado por la globalización y un auge creciente de la tecnología. En un mundo en el cual las variables macroeconómicas fluctúan rápidamente y todos los sectores involucrados se ven afectados de forma positiva o negativa resulta imperativo que las empresas se mantengan a la vanguardia brindando respuestas de acuerdo a las exigencias que presenta el mercado.

Enfatizando en lo anterior, se hace necesario que la empresa objeto de estudio considere la implementación de las herramientas provenientes de la gestión estratégica, con el fin de fortalecer aquellas buenas prácticas que la han llevado a establecerse en el mercado. Por dicho motivo se requiere de un estudio metódico de fondo para el diseño pertinente de un esquema de dicho instrumento. Por otra parte, se recomienda la aplicación de nuevas técnicas administrativas o la instauración de nuevas líneas de negocio que le permitan sobresalir y diversificar bajo la misma marca, de esta manera la empresa se mostrará atrayente hacia nuevos segmentos de mercado.

De acuerdo a las características demostradas por la empresa Surti-mascotas, empresa colombiana durante el año 2014 y que desde esa fecha se dedica a la compra, almacenamiento, comercialización de toda clase de productos y alimentos para mascotas, afianzándose a través de una imagen confiable y ofreciendo el mejor servicio a sus clientes; se pretende realizar análisis interno y externo de los aspectos que la afectan y que son determinantes para su futuro a través de un análisis DOFA.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se plantea un análisis de tipo cualitativo y cuantitativo de las acciones llevadas a cabo por la empresa para el desarrollo de sus procesos, esto con el fin de construir una propuesta de gestión estratégica y un plan de mejora que permita resaltar el potencial que posee la empresa y que con esto se impulse la creación de nuevas líneas de negocio.

En este orden de ideas se propone con este trabajo el diseño de un plan estratégico que apoye al empresario en su gestión, a través de este instrumento se busca componer un cambio innovador en la empresa. Para llevar a cabo esto, el documento está compuesto por dos partes en

las cuales se muestra de manera detallada el proceso de estudio realizado para esta empresa; en la primera de ellas se muestra el problema por el cual se lleva a cabo esta investigación: ¿Que estrategias se deben desarrollar para lograr el mejoramiento en la empresa Surti-mascotas?, se ha tomado como base para el desarrollo de esta investigación la gestión estratégica como condición teórica, así mismo, se lleva a cabo un estudio de caso como metodología, que a través del conocimiento de cada una de las acciones de la empresa permita la elaboración de una propuesta de mejora; en efecto, se busca hacer más amplio el objeto social de la empresa con base en el diagnóstico realizado, donde se determinó que se hace necesario que la empresa ponga en marcha nuevas líneas de negocio que le permita fortalecerse y de esta manera no depender de una sola actividad económica frente a la competitividad y complejidad presentes en el mercado.

En la segunda parte, se muestra el desarrollo de 8 dimensiones o módulos que permiten evidenciar el estado de la empresa en sus áreas más importantes y se muestran en su orden: gestión estratégica, entorno económico y competitividad, gestión del talento humano, responsabilidad social y gobierno corporativo, gestión financiera, gestión de mercado, negociación y manejo de conflictos y gestión de operaciones y logística; el propósito del estudio de estos módulos es crear oportunidades para la empresa a futuro y se realiza a través de la aplicación de herramientas tales como la matriz MMGO, DOFA, MPC y modelo canvas, entre otros, que permiten la construcción de una propuesta de mejora para esta empresa.

Con la investigación realizada no solo se pretende contribuir a la formación profesional del grupo de trabajo que la realiza, sino también el fortalecimiento y desarrollo de la organización objeto de estudio, esto con la transformación de sus aspectos débiles en nuevas oportunidades; finalmente el trabajo presenta al empresario las recomendaciones y las conclusiones resultantes de la investigación y de la aplicación de la gestión estratégica; esperando que el empresario evalúe la posibilidad de optar por la implementación de las propuestas de mejora plasmadas en este documento.

Capítulo I. Componente investigativo

Con el fin de realizar este estudio se ha tomado como punto de referencia la empresa Surti mascotas la cual se dedica a la comercialización de productos para mascotas. Allí se realizará el estudio propuesto generando una propuesta que contribuya a un desarrollo positivo de la organización.

1. Tema de investigación

El objeto de investigación desarrollado en el presente trabajo, abarca diversos conceptos propios de la gestión administrativa, entre los cuales podemos destacar la gestión estratégica que permite dirigir los objetivos organizacionales donde se definen acciones para llegar a ellos guiados en todo momento por los líderes organizacionales. Es así que la aplicación sistemática de herramientas gerenciales que brindan sustento al diagnóstico realizado para la empresa objeto de estudio, contribuyen a la construcción de una propuesta de mejoramiento.

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Enunciado del problema.

Surti-mascotas es una empresa creada en el año 2014, con capital limitado fruto del esfuerzo y trabajo de su dueño. Esta empresa ha definido como su principal objeto social la comercialización de productos para mascotas. Su servicio y variedad le ha permitido de forma gradual acceder a un mercado dentro de la zona geográfica de la localidad de Engativá, donde se encuentra ubicada, brindando un excelente servicio al cliente como sello distintivo.

La empresa está en un mercado de excelente aceptación actualmente, no ha mostrado signos visibles de crecimiento en su operación, sus esfuerzos se han concentrado en la búsqueda de un posicionamiento de marca y no en un proceso de expansión. Esto se debe a que actualmente posee múltiples falencias relacionadas con sus procesos operativos y de gestión, teniendo en cuenta que toda empresa sin importar su tamaño y razón social, debe considerar una gestión integral que esté debidamente direccionada a unos objetivos.

Con el fin de profundizar en las dificultades de la organización, se ha propuesto la ejecución de un proceso de diagnóstico general a la empresa en las diferentes áreas funcionales a fin de identificar aquellos aspectos a mejorar, debido a que se hace necesario y determinante proponer objetivos y estrategias para que la empresa alcance una mejoría. Dichos objetivos deben ser trazables en periodos de tiempo y proceder posteriormente a establecerlos e implantarlos en las áreas inherentes. A través de este estudio se pretende contribuir a establecer planes de acción que contribuyan a la construcción de este escenario donde la empresa cree sus objetivos a fin de evitar quedar relegada en el mercado.

1.1.2. Formulación del problema.

¿Cómo establecer una propuesta y estrategias que conduzcan al mejoramiento de la empresa objeto de estudio, de tal manera que se logren satisfacer las necesidades de información en las áreas involucradas dentro del proceso?

Tabla 1

Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa Surti-mascotas?
SÍNTOMAS
Dependencia de una sola línea de negocio No se evidencia un crecimiento en las ventas registradas desde su creación Disminución de los ingresos y utilidades
CAUSAS
No se ha identificado nuevos segmentos de mercado No se ha diversificado el portafolio de productos y servicios teniendo en cuenta un mercado potencial No se ha pensado en estrategias de mediano y largo plazo.
PRONÓSTICO
Tendencia a la desaparición del mercado. Posible aparición de competidores más fuertes que muestren ventajas competitivas
CONTROL AL PRONÓSTICO
Verificación del estado actual de las áreas que componen la empresa Seguimiento y auditoria a planes de mejoramiento en todas las áreas objeto de estudio

Nota: Autoría propia

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en la empresa Surti-mascotas.

2.2. Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa.

Generar una propuesta de mejoramiento en la empresa Surti-mascotas.

Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento.

3. Justificación

En la actualidad se hace necesario que las organizaciones estén totalmente preparadas para la asimilación de los cambios que la economía sectorial y nacional exige. Esto se ha identificado como un problema potencial para las empresas de capital pequeño o que bien son nuevas dentro de un mercado específico, por esta razón resulta importante adaptarse a los desafíos que se presenten.

El objetivo general del presente trabajo, propone realizar un diagnóstico del estado de la empresa Surti-macotas en a las áreas de gestión estratégica, entorno económico, talento humano, responsabilidad social, gestión financiera, mercadeo, manejo de conflictos, operaciones y logística, para determinar posteriormente una serie de planes de acción que contribuyan a la compañía a realizar mejoras dentro de su esquema organizacional.

Con dicha propuesta se pretende brindar una herramienta que sea útil, viable y adaptable a las necesidades de la compañía, que permita la participación activa de todos los colaboradores con el fin de satisfacer los objetivos trazados.

Lo propuesto consiste en una serie de planes de acción dirigidos a cada área funcional de la organización que permitan mejorar su gestión de recursos en un periodo de tiempo determinado; ya que un sistema de planificación o gestión estratégica permite a la organización configurar su esquema de acción de acuerdo a unas metas establecidas y proyectadas a un periodo de tiempo determinado, se aborda desde la gestión estratégica con el fin de llevar un proceso sistemático que permita la creación y valoración de los planes de acción diseñados para cada área.

La metodología que se aplica en la presente investigación es de tipo cualitativo con enfoque de estudio de caso, entendido como un método de investigación que resulta muy importante para el desarrollo de las diversas ciencias, que consta de una estructura de indagación caracterizada por el examen sistemático y profundo de los distintos componentes de un fenómeno, partiendo de una coyuntura compleja, donde se realiza una descripción extensiva y un análisis de la situación.

La universitaria como fuente de conocimiento ha propuesto la formulación del proyecto integrador, desarrollado dentro de un contexto real empresarial, con el fin de fortalecer las competencias las competencias adquiridas. Esto se propone además como termino para optar por el grado a especialistas en gerencia de empresas.

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

En la presente investigación, el marco teórico se desarrolla abordando dos conceptos específicos: Gestión estratégica y sistemas de información gerencial, que serán descritos a continuación.

La administración o gestión estratégica es un proceso de orden multidisciplinar que enfoca a toda una compañía hacia unos objetivos previamente establecidos. “La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo junto a los sistemas de información para lograr el éxito de una organización” (David, 2013)

Es importante mencionar, que la gestión o administración requiere de establecer estrategias que en conjunto sean dirigidas al objetivo planteado. Específicamente la Gestión estratégica proporciona los lineamientos que determinan el cumplimiento de los objetivos de la organización, facilitando la conexión de todos sus procesos y paralelamente con la aplicación de esta herramienta se pueden calcular y designar los recursos necesarios para las actividades esenciales para el éxito de la organización. Por otro lado, la estrategia es una directriz que dirige el comportamiento y rumbo de una compañía dentro de un entorno que está regido por el cambio constante, la incertidumbre y la competencia. En consecuencia, considera variables que pueden impactar y que están relacionadas al entorno exógeno (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos, etc.), donde resulta imprescindible realizar un esquema que identifique las amenazas y oportunidades del entorno.

Una estrategia en términos generales está enfocada a un periodo de tiempo establecido y requiere de congruencia en relación a los objetivos organizacionales. Por ello resulta vital definir y jerarquizar objetivos, entendiendo que toda estrategia se caracteriza por ser sistémica, medular y holística. Considerando lo anterior las compañías tienen la inclinación de establecer estrategias proyectadas a periodos largos de tiempo (largo plazo).

Para establecer una estrategia de cualquier tipo la participación del personal de alta gerencia es fundamental, para integrar de una manera eficaz y efectiva todos los movimientos de la organización. Por ello es importante que la empresa establezca una cultura de carácter

participativo que implique la colaboración y cooperación constante para que se visualicen resultados.

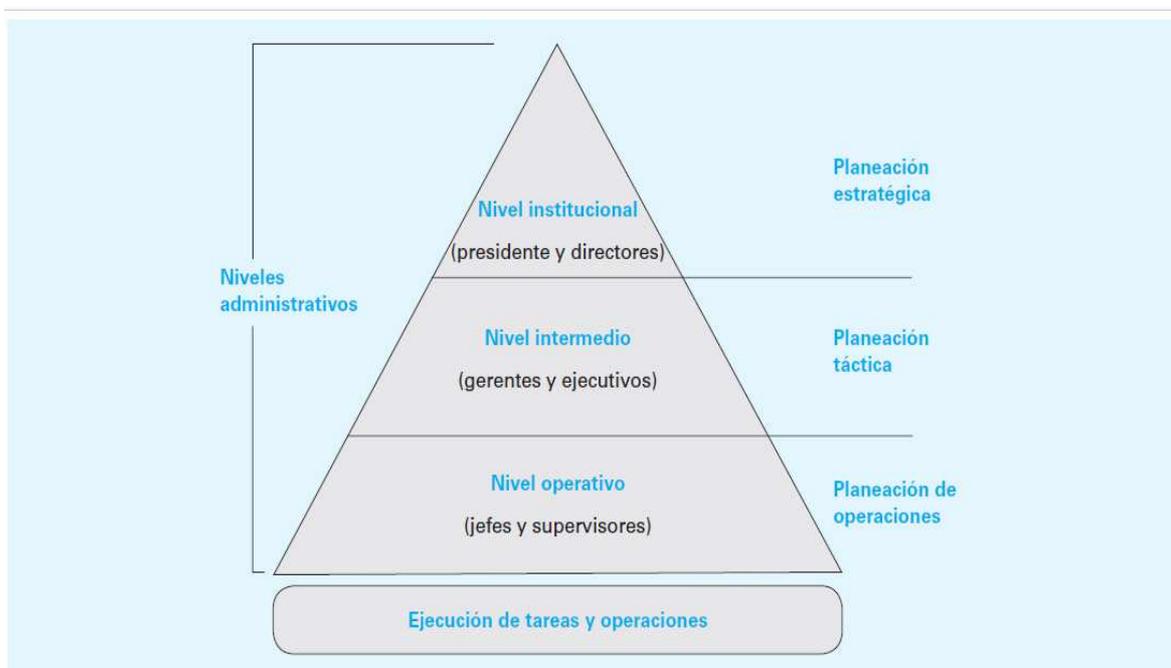


Figura 1. Los tres niveles de la administración. Nota: Adaptado de (Chiavenato, 2009)

La estrategia puede ser concebida como un plan, un curso de acción deliberado o un conjunto de lineamientos generales para manejar una situación. En términos militares, se alude al plan de guerra: en la teoría de los juegos, es el plan específico que diseña el jugador para tomar las decisiones que le permitan obtener el máximo provecho posible de cada situación; en el ámbito organizacional, se refiere a un plan unificado e integral para alcanzar los objetivos básicos de la organización. Los planes estratégicos pueden ser generales, cuando tratan sobre objetivos globales, o específicos, cuando se enfocan en maniobras específicas para enfrentar a determinados competidores del mercado. (Chiavenato, 2009)

La administración o gestión estratégica es completamente diferente a la administración por operaciones, ya que esta última es enfocada completamente en las operaciones diarias y en preservar el status quo asegurando la continuidad de las actividades. Sin embargo, no considera ni tiene en cuenta los cambios generados concretamente en el entorno ni se prepara para enfrentarlos. Teniendo en cuenta que todas las organizaciones realizan sus actividades en diversos sectores, donde el factor cambio es

predominante se hace totalmente algo más aparte de la administración de operaciones. Por ello dentro de este tipo de contextos cambiantes, las empresas deben crear y desarrollar estrategias que aseguren su continuidad y competitividad. (Chiavenato, 2009) Refiere que “La administración estratégica aplica los elementos básicos de la estrategia organizacional; comportamiento sistémico (de toda la organización), interacción con el entorno, enfoque en el futuro con objetivos de largo plazo y comportamiento proactivo.”

Para realizar y ejecutar una planeación estratégica correcta es importante tener una serie de conceptos claros que integrados dirigirán la formulación de una estrategia correctamente.

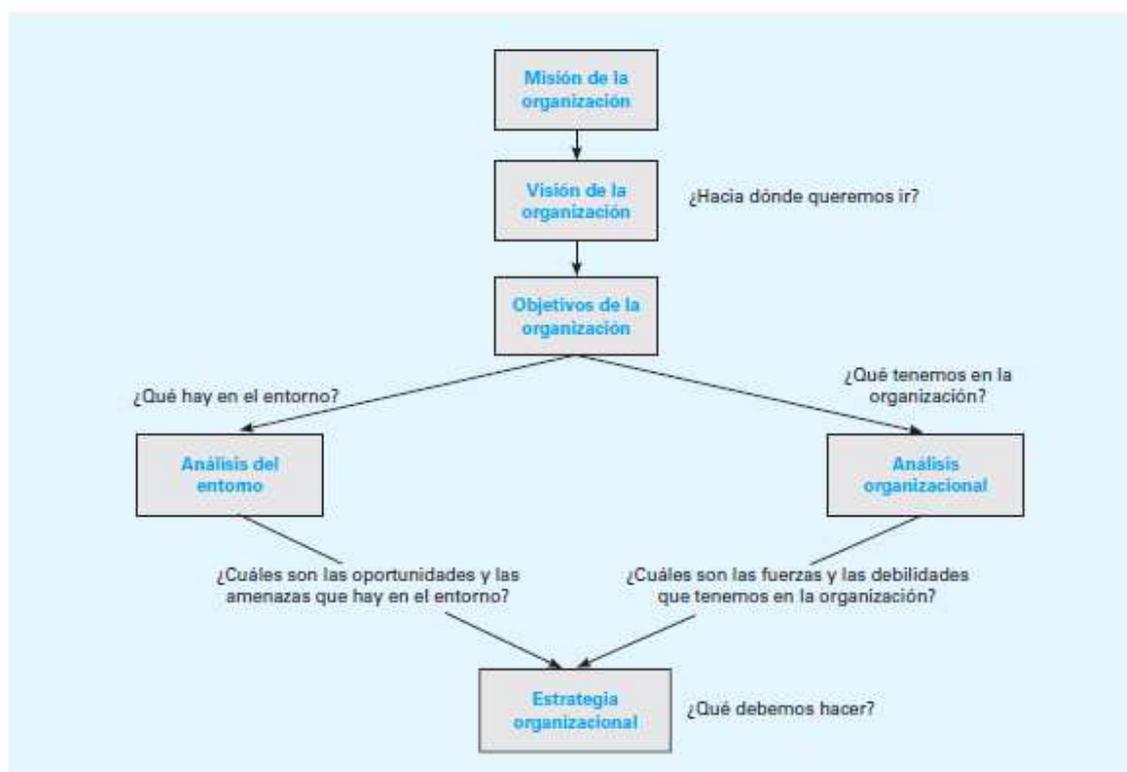


Figura 2. Los componentes de la estrategia organizacional Nota: Adaptado de (Chiavenato, 2009)

La formulación de una estrategia dependerá de una serie de decisiones tomadas con base en el estudio previo de aspectos internos y externos (entorno), entablando una serie de recursos y un plan de ejecución.

De acuerdo a ello también resulta ser imperativo el análisis y evaluación de los recursos que deben ser destinados desde las diferentes áreas que componen la organización (finanzas, talentos, marketing, producción, tecnología, investigación y desarrollo, sistemas de información cultura, estructura).

Cada organización tiene definido un propósito y razón de ser único. Esta característica distintiva debe verse reflejada en la enunciación de su misión y visión. La principal responsabilidad de los estrategas se centra en crear y poner en marcha una misión y visión empresarial clara.

Para David Fred la planeación estratégica consiste específicamente en “un proceso intrincado y complejo que lleva a una organización a un territorio inexplorado. No es una receta para alcanzar el éxito, sino una guía para la organización y un marco para responder preguntas y resolver problemas. Estar conscientes de las posibles trampas y preparados para enfrentarlas es esencial para alcanzar el éxito” (David, 2013).

A fin de determinar los pasos y/o acciones claves que coordinadas, orientan a la empresa a la consecución de sus objetivos y a optimizar su desempeño actual; se definen una serie de pautas que guían dicho proceso, entre las cuales se encuentran:

Planeación estratégica: “Es la actividad donde inicialmente se establece la visión, misión y objetivos corporativos, antecediendo un estudio del entorno genérico, específico e interno. En consecuencia, se formula la estrategia, se implementa y se efectúa seguimiento y control a la ejecución de la misma.” (Roa, 2010)

Proyecto estratégico: Los proyectos estratégicos hacen referencia a las áreas que son consideradas en la organización como fundamentales para el éxito empresarial y están correlacionadas con la misión, visión y objetivos corporativos.

Implementación estratégica. Este término está relacionado a la aplicación de la/s estrategias seleccionadas en todos los niveles de la empresa. Para ello es necesario generar una serie de metodologías y cambios dentro de la cultura organizacional para lograr dicha implementación de manera correcta paulatina y efectiva.

Control estratégico: Es la manera en el cual se realiza un monitoreo o seguimiento al proceso estratégico implementado; de una manera continua. Desde allí se evalúan los diferentes entornos, alternativas estratégicas y la formulación realizada para la implementación.

Por otra parte, es necesario profundizar sobre el concepto de sistemas de información gerencial, dado que es una categoría teórica que está interconectada al concepto de planeación estratégica y que es aplicable para el desarrollo del presente trabajo.

Inicialmente los sistemas de información gerencial han sido planteados como una sinergia entre la tecnología, las personas y procedimientos reunidos de manera conjunta, que se conciben para la solución de inconvenientes en las organizaciones. El análisis de la totalidad de estos datos en conjunto permite y facilita la toma de decisiones por parte de los equipos gerenciales de las empresas.

Gestión gerencial es definida por (Berghe, 2016, pág. 58) como: “todas las actividades que debe realizar un gerente, desde la planeación de la empresa; la determinación de sus objetivos y políticas internas y externas; la organización y dirección; la visión y visión de la compañía; las políticas de la empresa; las búsqueda y obtención de nuevos clientes, la tendencia del mercado; el medio macroeconómico; la forma de funcionamiento y de control de las operaciones de la compañía y la responsabilidad de los resultados financieros y mercados”; en otras palabras la gestión gerencial comprende todas las actividades resultantes de la interacción de una compañía en el mercado, donde estas actividades son lideradas por un gerente.

Por otra parte la gestión empresarial para Édgar Van den Berghe la define como: (Berghe, 2016, pág. 58) “la unión de voluntades de todos los colaboradores de una organización, desde el gerente general hasta los empleadores de la parte inferior del organigrama, teniendo en cuenta los clientes reales y potenciales locales, nacionales e internacionales, la sociedad y el medio ambiente en el que se desarrollan las actividades de la empresa”, De acuerdo a lo anterior, la gestión gerencial es la cohesión de los esfuerzos de cada uno de los colaboradores de una compañía, comprendiendo la importancia de cada uno de los grupos de interés de la misma.

Teniendo en cuenta que los sistemas de información gerencial, deben ser liderados por la alta gerencia para el cumplimiento de los objetivos, cabe mencionar la importancia del proceso de dirección, que abarca la influencia del gerente en la ejecución de los planes, logrando una respuesta positiva de sus colaboradores, a través de habilidades de comunicación, supervisión y de motivación.

Para Germán García, “La gestión directiva hace referencia al desarrollo del liderazgo claro y compartido que conduce al equipo humano de la organización a trabajar bajo principios y valores comunes para el cumplimiento de la misión, objetivos, y metas de la institución” (García, 2010, pág. 109)

Las habilidades directivas competen el desarrollo de procesos de gerencia estratégica que ratifiquen el desempeño de las metas y el seguimiento sistemático a indicadores claves de proceso de la empresa que faciliten el control del conjunto de procedimientos implicados en su desarrollo. El liderazgo es un atributo fundamental para las organizaciones, ya que a través del mismo se brinda la dinámica requerida al recurso humano para la consecución de los objetivos.

Para el autor German García “Liderar es el proceso que consiste en guiar y motivar a terceros para que logren las metas de la organización, los gerentes son los encargados de dirigir a los empleados, todos los días, mientras estos ejecutan los planes de la compañía dentro de la estructura creada por la dirección.” (García, 2010, pág. 169)

El surgimiento de las tecnologías de la información y la variedad en la estructura de los sistemas automatizados, se han convertido en base primordial para la ejecución de la toma de decisiones con base en el uso de estos programas informáticos. Estos sistemas cumplen papeles relevantes en relación al examen de procesos complejos, previsiones y en la aplicación de prospectiva; más específicamente el estudio de escenarios. Para ello se han establecido algunos sistemas como:

Los sistemas de información para la administración (SIA), generados a través de bases de datos externas y en los sistemas de procesamiento de las transacciones, se identifican como un conjunto organizado de personas, procedimientos, software, bases de datos y dispositivos para suministrar información rutinaria de la organización. A su vez el propósito fundamental de este sistema es contribuir a que la empresa logre sus objetivos al brindar a los gerentes conocimientos de las operaciones cotidianas de la organización, con el fin de proveer herramientas para planear, organizar y controlar de forma más eficaz y eficiente.

Los sistemas de información ejecutiva (SIE), son aplicativos de alto nivel que pretenden convertir una amplia cantidad de datos complejos en información pertinente para ofrecer a la dirección información en tiempo real. Esta herramienta es aplicada principalmente por personal de nivel gerencial, teniendo en cuenta que permite la visualización de información de áreas específicas de forma interna y externa.

Los sistemas de apoyo a las decisiones (SAD), brindan beneficios a directivos de todos los niveles, con estructuras de modelos de decisión y bases de datos integradas. Mediante su uso los usuarios pueden formular preguntas hipotéticas para evaluar alternativas factibles.

4.2. Marco conceptual

En la presente investigación se han reunido elementos conceptuales importantes para el entorno empresarial que se mencionarán y definirán bajo la perspectiva de diversos autores. De acuerdo a ello se han seleccionado los siguientes conceptos que fueron relevantes para la realización del estudio realizado, entre los que encontramos: gestión estratégica, formulación estratégica, misión, visión y objetivos organizacionales.

Para iniciar se define el concepto de gestión estratégica, el cual para el autor (Prieto Herrera, 2014) equivale a: “una técnica gerencial cuyo proceso permite a la Organización ser proactiva en la formulación de su futuro”. De acuerdo a lo señalado previamente por el autor, de acuerdo a ello se deduce que la gestión estratégica está ligada directamente con el conjunto de acciones que convergen para mejorar el desarrollo de una organización. A continuación los autores (Lopez & David, 2012) proponen que “la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.” Donde se advierte que se requiere de una estructura de planeación consecuente a los principios de misión, visión y valores corporativos propuestos en la organización.

Por otra parte se fija el concepto de formulación estratégica, que de acuerdo con (Prieto Herrera, 2014) Consiste en: “la carta de navegación de toda la compañía, institución que sirve para encauzar los esfuerzos de sus integrantes en procura de lograr los objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad.”. De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que la formulación estratégica advierte una serie de pautas que permiten identificar las estrategias establecidas que son más viables y apropiadas. Por otro lado (Lopez & David, 2012) Afirma que: “la formulación de estrategias se formula en tres niveles organizacionales; sin embargo los niveles están en dependencia de las actividades o negocios que tenga la organización.”, por ello se infiere que la formulación estratégica se debe realizar teniendo en cuenta una serie de variables internas, que la misma organización debe determinar en todos los niveles jerárquicos.

Continuando con la noción de objetivo, abordado desde el autor (Harol Koontz, 2007, pág. 79), el cual define el concepto como: “los fines hacia los cuales se encaminan las actividades. No solo representan el punto final de la planeación, sino también el destino al que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control”, donde podemos entrever que los objetivos se establecen con el fin de establecer metas dentro de periodos puntuales de tiempo, con ellos se logran establecer planes de acción. Asimismo (González, 2015, pág. 11), afirma en su obra dirección por objetivos que “los objetivos son metas que nos fijamos para comprobar el éxito de nuestras actividades, pero también son referencias que nos fijamos para calibrar el esfuerzo en el desempeño de una tarea”. Por tal motivo se observa que los objetivos se convierten en planes de acción que requieren de una medición exacta para verificar su cumplimiento.

Continuando con las definiciones propuestas se ha planteado la revisión del concepto de misión, donde el autor (David, 2013, pág. 49) indica que “La declaración de misión refleja los puntos de vista sobre las futuras direcciones y estrategias para el crecimiento, que se basan en análisis externos e internos”, lo cual en otras palabras indica que la misión dictamina la razón de ser de una empresa,

compañía u organización, buscando un estado idóneo de la misma, objetivo que siempre es perseguido. Por otra parte (Chiavenato, 2009) afirma que: “La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Definir la misión exige consenso. Debe generarse en la dirección, que indicará el rumbo hacia donde se dirigirá la organización a largo plazo”. Cabe resaltar que esta misión es establecida teniendo en cuenta la razón social y actividad económica que la empresa realice.

Para finalizar se analiza detalladamente el concepto de Visión, donde el autor (Chiavenato, 2009) propone como: “El objetivo de una visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir.” Es importante mencionar que el concepto de visión es alcanzable de forma más sencilla cuando la organización está en sinergia con respecto a sus habilidades, teniendo en cuenta que el entorno es cambiante.

Para el autor (Prieto, 2016, pág. 25) este concepto es determinante ya que “En la actualidad la visión es la clave para el liderazgo proactivo porque nos concentra la atención en algo concreto y alcanzable”.

4.3. Marco histórico

Es muy importante tener en cuenta que el concepto de planeación o administración estratégica tuvo un surgimiento clave durante los años setenta, etapa en la cual obtuvo una acogida importante que conserva hasta el día de hoy. En ese sentido (David, 2013, pág. 5) afirma que:

“En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses, estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese auge la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación estratégica no generaron rendimientos mayores. No obstante, en la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios.”

Es relevante considerar la noción clara del significado de la planeación estratégica, a través de múltiples autores. Por ello; según (Jeftee, 2009, pág. 9) define la planeación estratégica como “un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados”. Por otro lado (Rojas, pág. 47) afirma que “la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”

De esta manera se muestra que la estrategia es vista como una competencia, donde según Chiavenato se da a través de 4 enfoques mostrados a continuación:

Tabla 2

Planeación estratégica

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
ENFOQUE	CARACTERÍSTICAS
Biológico	Adaptación y supervivencia.
Militar	Planes militares, guerra efectiva, maniobras y tácticas.
Político	Juegos y estructura de poder
Deportivo	Jugadores, reglas, persecución de victorias, movimientos y estrategias de juego.

Nota: Adaptada de (Chiavenato, pág. 5)

Cabe resaltar que, sin unos planes establecidos, un gerente no será capaz de constituir los recursos y las personas de una compañía. De igual forma no se podrán identificar de manera clara cuales son los objetivos de la empresa que se deben alcanzar y la cantidad de recursos requeridos para su realización.

De otro modo sin una estructura de planificación un líder no tendrá herramientas suficientes para administrar con confianza. Por tal motivo es muy probable que no se cumplan las metas establecidas ni la medición de cumplimiento en relación a los objetivos.

4.4. Marco legal

Colombia como país soberano y garante de derechos y obligaciones a través de su legislación y para los efectos que a este proyecto apliquen dichas leyes, se tiene lo siguiente:

Los productos comercializados por Surti-mascotas son dirigidos para animales y al ser consumidos por seres humanos pueden traer consigo consecuencias adversas; de esta manera esta ley es aplicable para la empresa, basados en la ley 1480 de 2011 la cual indica: “Cuando un miembro de la cadena de producción, distribución y comercialización, tenga conocimiento de que al menos un producto fabricado, importado o comercializado por él, tiene un defecto que ha producido o puede producir un evento adverso que atente contra la salud, la vida o la seguridad de las personas, deberá tomar las medidas correctivas frente a los productos no despachados y los puestos en circulación” (Ley1480, 2011, pág. Artículo19); de

esta manera los productos comercializados por Surti-mascotas, requieren de una óptima información enfocada al manejo adecuado a los clientes, con fines de prevención.

Así mismo es importante resaltar que como empresa Colombiana debe cumplir con la reparación, cambio o devolución del dinero cuando el cliente manifieste algún tipo de inconformidad sobre el o los productos adquiridos; esto teniendo en cuenta lo dispuesto en la ley así, (Ley 1480, 2011, pág. Artículo 11), aspectos de garantía legal que advierte: “Como regla general, reparación totalmente gratuita de los defectos del bien, así como su transporte, de ser necesario, y el suministro oportuno de los repuestos. Si el bien no admite reparación, se procederá a su reposición o a la devolución del dinero”.

La reglamentación anteriormente mencionada está enfocada a la responsabilidad con los consumidores y la información oportuna que se debe ofrecer a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y responder de manera solidaria por los efectos negativos que puedan causar los productos comercializados.

Cabe señalar que se deben tener en cuenta las condiciones sanitarias para la venta de productos a granel, labor que realiza la empresa Surti-mascotas al desarrollar su actividad económica y que se encuentra regulada por el Instituto Nacional Agropecuario ICA a través de la resolución 3761. Donde se establece como condiciones que las personas naturales o jurídicas que comercialicen alimentos a granel para gatos y perros, deben estar inscritos como expendedores de productos agropecuarios ante el ICA y distribuir productos únicamente que cuenten con el registro expedido por la entidad, además de contar con autorización escrita de los titulares de los productos para llevar a cabo esta práctica. En último lugar se deben cumplir y guardar todas las condiciones de salubridad e higiene, con el fin de garantizar la adecuada conservación de los productos.

Para garantizar el cumplimiento de lo dicho anteriormente, el INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO (ICA) establece en la resolución 003761 en el artículo 4 que: (ICA, 2017) “Los funcionarios del ICA en el ejercicio de sus funciones de inspección, vigilancia y control que realicen en virtud de la resolución 3761, tendrán el carácter de inspectores de policía sanitaria”. Ley 1774 de 2016 a lo anterior desde el congreso de Colombia se establece en la ley, Ley 1774 de 2016, artículo 1: “Los animales son seres sintientes no son cosas, recibirán especial protección contra el sufrimiento y el dolor, en especial el causado directa o indirectamente por los humanos, por lo cual en la presente ley se tipifican como punibles algunas conductas relacionadas con el maltrato a los animales, y se establece un procedimiento sancionatorio de carácter policivo y judicial” (Congreso de Colombia, 2016).

5. Marco metodológico

De acuerdo al procedimiento de trabajo que se ha creado para el análisis de la empresa, se establece concretamente que el tipo de investigación es definido como un estudio de tipo cualitativo con estudio de caso. Por consiguiente, en este tipo de investigación se pretende realizar una recolección de información y datos de forma directa del contexto en donde la empresa se desarrolla, sin generar la manipulación de ninguna variable. La metodología a implementar para el desarrollo del trabajo integrador o proyecto integrador, denominado diseño de plan estratégico para la empresa objeto de estudio, se describe a continuación, teniendo en cuenta como planteamiento que la organización se dedica a la comercialización de alimentos concentrados para animales en establecimientos especializados.

En el desarrollo de la investigación la recolección de información se hará a través de la observación, donde se advierten los hechos como se presentan, de una manera espontánea y los mismos son registrados por escrito, como lo afirma el autor Carlos Méndez: “La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad, por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”. (Mendez Alvarez, 1989).

Para la construcción del diagnóstico se determina la realización de una entrevista previa con los empresarios, con el fin de sustentar de forma fiable el estado actual de la empresa y por otra parte para conocer aspectos personales del empresario, los cuales buscará fortalecer por medio de esta consultoría.

La información resultante de la entrevista previa, se evaluará de forma puntual con fuentes secundarias que permitan la orientación hacia los diferentes escenarios económicos. Allí se origina un punto de partida para desarrollar con mayor facilidad los objetivos mencionados que busca el empresario a consultar. Para esta revisión específica se determina como muestra de análisis la población y consumidores que habitan la zona geográfica de Engativá, “que cuenta con aproximadamente 1.300.000 habitantes y más específicamente la zona del Barrio Villa Luz, que tiene alrededor de 7.000 habitantes.” (Secretaria de Cultura, recreación y deporte, 2016)

Posteriormente la información obtenida se analiza para describir detalladamente el estado actual de la empresa, lo cual arrojará unos resultados a evaluar con respecto a las diferentes áreas de estudio del plan de trabajo. En resumen, se proyecta un diagnóstico particular para cada una; teniendo en cuenta algunos panoramas del estado del sector a niveles mayores con el fin de estimar, analizar y comparar la

información y de esta manera concluir con una propuesta real y adaptable que esté al alcance del empresario.

Capítulo II Componente disciplinar

6. Conceptualización de la empresa

6.1. Razón social

La empresa con Razón social Surti-mascotas y dirección comercial Tv 85 No 64C -14 local 101 certifica como actividad principal el comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados con CIIU 4759.

6.2. Objeto social

La empresa Surti mascotas en el ejercicio de su actividad económica ha determinado el siguiente registro ante la entidad reguladora, en este caso la cámara de comercio de Bogotá.

CIIU: “El comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados para los mismos, en establecimientos especializados. Además, incluye las actividades propias de las tiendas que comercializan accesorios y suministros para mascotas.” (comercio, Camara de, s.f.)

6.3. Reseña empresarial

La Empresa elegida “Surti-Mascotas” es una organización legalmente constituida, dedicada a la comercialización de diversos productos para las mascotas. Inicia operaciones en el año 2014 y en la actualidad cuenta con 4 personas vinculadas; una de ellas es la persona encargada “gerente” del funcionamiento de la empresa en su totalidad.

6.4. Factores claves de constitución

Más que una motivación por crear empresa, Surti-mascotas, surgió por la necesidad de percibir ingresos por una situación cesante a la que se enfrentaba su fundadora para aquel momento, aferrada a la fe que la caracteriza y con grandes fuerzas quiso hacerlo y lo logro. Acorde a sus creencias religiosas se cita:

(Isaias40:31) “Pero los que esperan a Jehová tendrán nuevas fuerzas; levantarán alas como las águilas; correrán, y no se cansarán; caminarán, y no se fatigarán”

6.5. Decisiones constitutivas

La empresa Surti-mascotas se encuentra establecida en la ciudad de Bogotá, con más exactitud en la localidad de Engativá, tiene sus orígenes en el 2014. En aquel año, ya cuando pasaba su tercer trimestre y por la situación laboral cesante a la que se enfrentaba Martha Rodríguez Pulido, le dio vida a esta, su empresa Surti-mascotas, formándola en su origen más como una opción de un ingreso adicional en vista de su situación laboral luego de que perdiera su empleo.

Con el pasar de los meses la fundadora le fue tomando pasión a lo que hacía, pues veía en la empresa que había formado, más que una fuente de ingresos, una forma de vida, una pasión, pues era gratificante para ella la atención a sus clientes, sus más preferidos clientes de los que ha vivido enamorada desde que le dio alas a esta empresa, esos clientes son sus gatos y perros que llegan con sus humanos en busca de un juguete, comida, golosinas e incluso algo de ropa.

De esta manera el 21 de octubre de ese mismo año, La propietaria registro en la cámara de comercio de Bogotá Surti-mascotas, su empresa, esa que nació como una necesidad y que hoy día se ha convertido en su pasión y la que sueña por ver prospera por muchos años más.

6.6. Ubicación e instalaciones

La empresa Surti-mascotas se encuentra ubicada en la República de Colombia, en su capital la ciudad de Bogotá, en el barrio Villa Luz perteneciente a la localidad de Engativa. Su dirección es: Transversal 85 #64C-14.

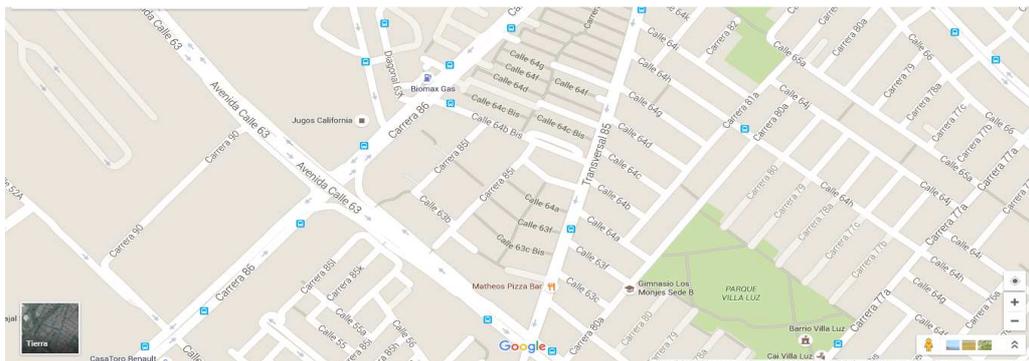


Figura 3. Ubicación de la empresa. Nota: Adaptado de Google Maps. Recuperado el 15 de abril de 2017.



Figura 4. Ubicación geográfica. Nota: Autoría propia



Figura 5. Instalaciones del almacén. Nota: Autoría propia



Figura 6. Instalaciones del almacén. Nota: Autoría propia

7. Gestión estratégica

La gestión estratégica en las organizaciones se ha establecido como pilar fundamental dentro del desarrollo de todas las operaciones inherentes a la misma. Desde allí se propone el esquema de funcionamiento general de la compañía y se imparten las directrices requeridas para llevar a cabo cada una de las actividades de forma efectiva y eficaz.

Para Luis Palacios este concepto es: “La estrategia, definida como patrón, propugna por la existencia de un modelo de conducta que dirija un flujo de acciones y decisiones con la asignación de recursos para obtener un resultado que es permanentemente comparado, monitoreado, evaluado y corregido en la ejecución” (Palacios Acero, 2009, pág. 8)

De acuerdo a lo anterior es significativo considerar la planeación estratégica como una disciplina que debe ser ejercida por los líderes organizacionales y que debe ser encauzada a la proyección de la organización en de los diferentes periodos de tiempo con el fin de asegurar su permanencia en un mercado. Como resultado el proceso de gestión estratégica propone 3 etapas importantes: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

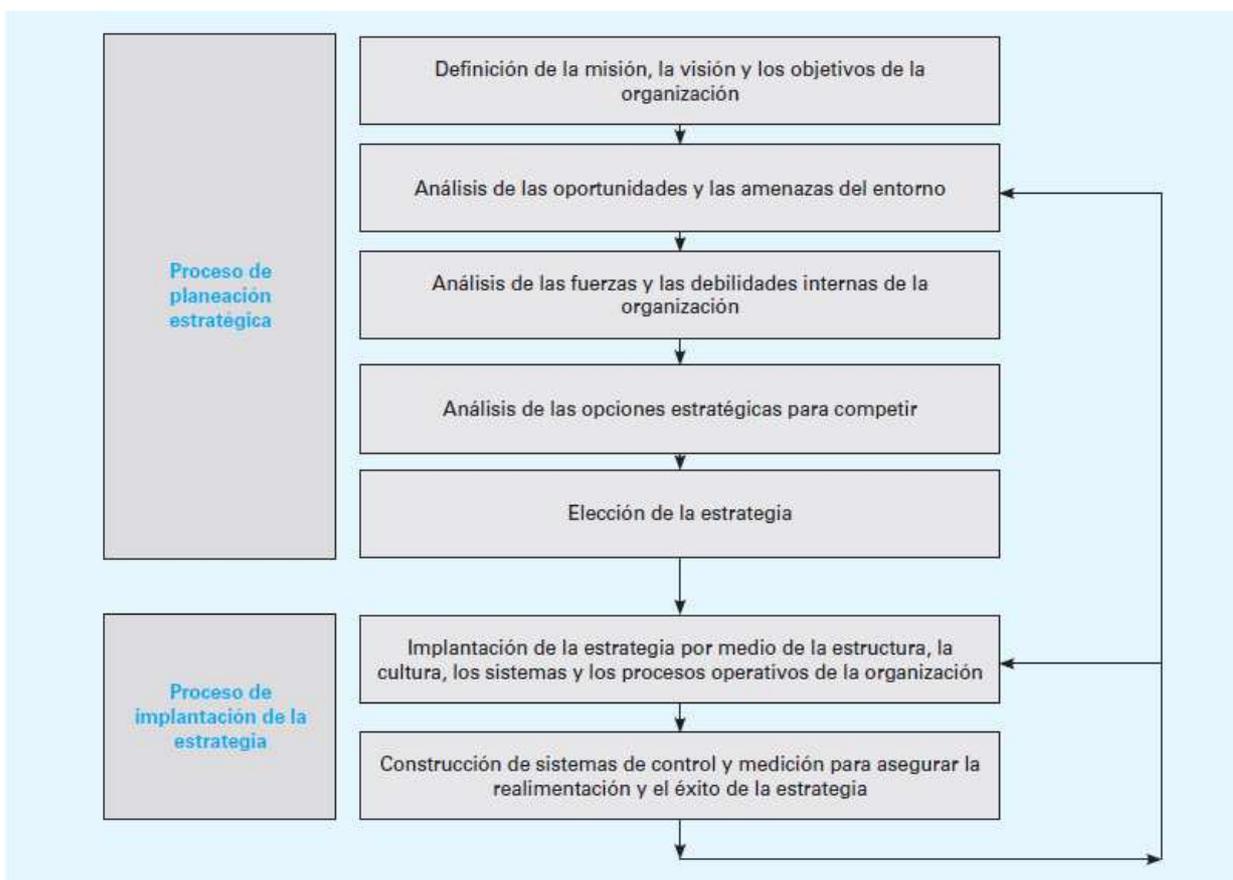


Figura 7. Proceso de administración de la estrategia. Nota: Adaptado de (Chiavenato, 2009)

7.1. Diagnóstico situacional

Con el fin de identificar y realizar un estudio más detallado respecto al esquema y estructura del entorno y gestión estratégica en la empresa objeto de estudio, se ha realizado un diagnóstico enfocado al análisis de dicho elemento en la organización. Para ello se ha aplicado la matriz de gestión de organizaciones (MMGO) en el módulo de gestión estratégica y por otra parte se ha desarrollado un análisis del entorno interno-externo a través de una matriz DOFA, en donde se han obtenido los resultados presentados a continuación.

Tabla 3

Matriz DOFA

<u>ALMACEN SURTI-MASCOTAS</u>	Fortalezas - F	Debilidades - D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. - Se han establecido formas de manejo de inventarios, que facilitan la gestión de compras. 2. - La empresa trabaja a través de capital propio, con base en el uso de la rentabilidad ya que no tiene actualmente obligaciones financieras. 3. - Al cliente se le cuestiona frecuentemente por los productos que requiere y de la periodicidad con la cual los requiere. Esto se realiza con el objeto de vincular y fidelizar a los consumidores y allí se establece un patrón de marketing. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. - Las actividades de promoción y reconocimiento no son las suficientes para fidelizar y aumentar los clientes potenciales 2.- La publicidad no ha sido enfocada adecuadamente al segmento de mercado, y por otra parte no se han realizado estudios específicos de su impacto actual en la atracción de los clientes. 3. - No se tienen sistemas que integren algún sistema de información (ERP o sistema contable), debido a que no se considera esencial obtener una medición de la eficiencia y comportamiento real de la organización por el hecho de ser una empresa pequeña y nueva que aún no ha tenido un reconocimiento en el mercado.
Oportunidades – O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
<ol style="list-style-type: none"> 1.- La poca competencia existente dentro de la zona a nivel geográfico, podrá facilitar un posicionamiento rápido. 2.- Los proveedores ofrecen y promocionan sus productos, de una forma en la cual sean competitivos frente a las demás marcas, lo cual beneficia al negocio (comercializador) y al cliente final 3. El 43% de las personas tiene al menos 1 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar los antecedentes de cada uno de los proveedores, los productos que son comercializados y que bienes maneja en el mercado actualmente, para obtener información extra acerca de sus datos y más específicamente identificar niveles y volúmenes de ventas. 2. Aprovechar el no endeudamiento de la empresa para diversificar los servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la cultura de planeación estratégica que dirija a la empresa a su desarrollo organizacional de una forma adecuada. A través de diversos objetivos que les permitan ser más competitivos y adaptables para posicionarse en el mercado y mejorar los niveles de influencia en la zona geográfica.

<p>mascota en su hogar.</p> <p>4. El gasto anual en comida y productos para animalitos supera los 700.000 millones de pesos con tendencia a crecer anualmente bastante por encima de la inflación.</p> <p>5. El promedio Mensual de gasto para un perro en promedio es de \$650.000</p>	<p>que actualmente se ofrecen, realizando los estudios respectivos que demuestren el impacto en la rentabilidad.</p> <p>3. Trabajar de la mano con los proveedores a fin de impulsar eventos, que posibiliten actividades de promoción y reconocimiento. Estos eventos deben ser usados como plataformas de indagación de comportamientos de consumo o como prueba de lanzamiento de servicios o productos adicionales.</p>	<p>2. A través de un plan de indicadores claves de proceso y un sistema de información establecer un direccionamiento correcto de la toma de decisiones de la empresa. El sistema de información estará a cargo del gerente, quien establecerá los indicadores necesarios en cada área donde sean aplicables. Al realizar estas actividades la empresa identificará una estrategia a donde apuntar en un periodo de corto mediano o largo plazo definible, sintetizando como objetivo principal una expansión medida y controlada.</p>
Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
<p>1.- Los cambios producidos por los cambios de divisa modifican los precios de productos importados por el proveedor de forma constante, lo cual impacta en las formas de consumo.</p> <p>2. - Se requiere mayor volumen de información y estudio frente al desarrollo del mercado en la zona geográfica la ciudad, las regiones y el país en general.</p>	<p>1. Realizar una investigación de mercado e implementar un plan de marketing que aporte en el crecimiento y desarrollo de la empresa. A través de dicha investigación se generarán estrategias adecuadas para la expansión de la empresa teniendo como punto de referencia las utilidades actuales.</p> <p>2. Se recomienda que con el estudio de mercados y el plan de ventas, se cree una proyección o una estadística que refleje hacia que nuevos segmentos y nichos de mercado deben dirigirse donde se pueda evaluar claramente su implementación en un periodo de tiempo y la proyección de rentabilidad y posterior evaluación de dicha incursión.</p>	<p>1. Se propone retomar la opción de página web que contenga la información necesaria de la empresa (misión, visión, historia), añadiéndole la información sobre promociones, ofertas, eventos y otros contenidos promocionales de la tienda. Por otro lado se plantea el utilizar imágenes llamativas propias del merchandising, donde se muestren las principales marcas de venta, buscando generar mayor impacto.</p> <p>2. Llevar un registro de los clientes con el fin de identificar patrones de comportamiento en las ventas. Por otra parte a través de esta estrategia se lograra un reconocimiento general y la posibilidad de realizar y/o enlazar</p>

		nuevos contactos lucrativos (stakeholders).
--	--	--

Nota: Autoría propia

Por otra parte, al aplicar la matriz MMGO, y realizar el análisis respectivo se obtuvieron los siguientes resultados.

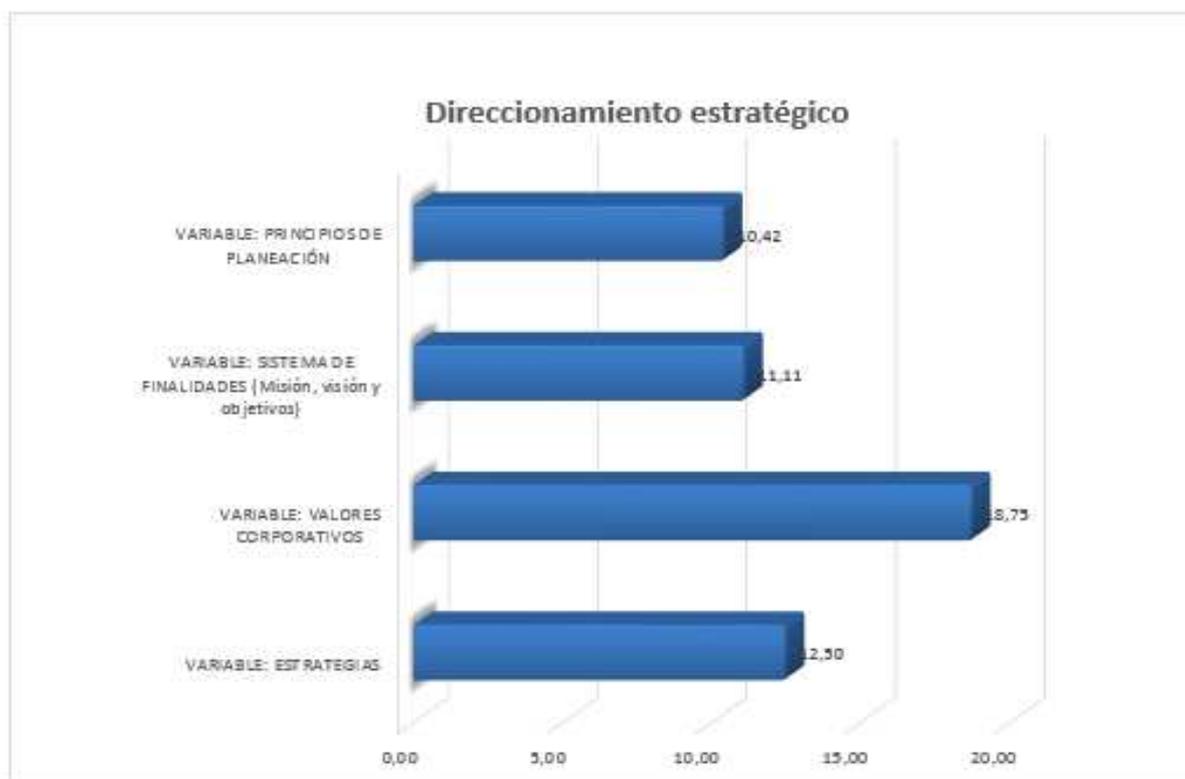


Figura 8. Gestión estratégica MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

Dentro del estudio realizado para la gestión estratégica en la empresa, se ha detectado que la organización no propone unos indicadores de gestión y valores corporativos claros, y la pertinente incorporación de una estrategia en ellos, la meta principal es vender sin ninguna dirección clara.

Por otra parte, se ha identificado que la planeación estratégica no ha sido debidamente constituida para el crecimiento de la empresa en los diferentes periodos de tiempo, teniendo en cuenta que la gerencia enfoca sus esfuerzos en la ejecución de procesos de planeación para intervalos de tiempo pequeños, en donde no se evalúa la efectividad de las actividades realizadas.

En consecuencia, de lo anterior, la organización no posee una base consultable de datos históricos que sirvan como estructura de planeación. Se ha identificado que las estrategias están

demasiado enfocadas al ámbito operativo generando pequeñas proyecciones dentro del corto plazo que generalmente involucran únicamente las ventas y el aspecto financiero.

Cabe resaltar que el personal de la empresa no es participó de manera activa en estos procesos y esto fue detectado dentro del desarrollo del estudio de recurso humano realizado en la organización, teniendo en cuenta la ausencia de canales de comunicación formales y la falta de delegación correcta de funciones.

Entre las potencialidades de la empresa se destaca que posee una serie de objetivos que requieren ser estructurados desde los principios de Misión y visión. Asimismo, los métodos de comunicación interna en la empresa son aceptables y esto facilita en la actualidad que los colaboradores realicen con éxito sus funciones. En un escenario futuro esto facilitará la comprensión de los esquemas y cambios que la empresa desee implantar posteriormente. Cabe mencionar que el esquema de valores está sujeto al buen actuar y la ética empresarial, filosofía que se refleja en cada uno de los colaboradores de la empresa, no obstante, no se encuentra un documento definido que promueva de manera formal este aspecto en la organización.

7.2. Propuesta de mejora

La propuesta de mejora se plantea con el objetivo de construir un esquema de planeación estratégica, que este acorde a las necesidades de la empresa y brinde información relevante sobre el presente de la misma con la finalidad de que dicha información pueda ser acoplada a un diseño de estrategias dentro del mediano y largo plazo.

De forma inicial se recomienda construir una misión y visión que reúnan las condiciones adecuadas y que sean congruentes a los objetivos que la gerencia conoce y ha definido en los años de gestión del negocio. Una vez dicha misión y visión estén debidamente estructuradas; se recomienda utilizar una matriz de correlación que conecte las opciones estratégicas presentadas en el DOFA a los principios de misión y visión, generando una formulación de estrategias coherente. Con ello se detectan las áreas involucradas y los cursos de acción incluyendo allí un orden lógico de consecución de actividades macro. Así mismo, para esquematizar los cursos de acción y niveles de preponderancia, se sugiere generar un cuadro de planeación estratégica que identifique las actividades específicas junto a los tiempos de ejecución. Por último y con el fin de generar el/los indicadores de medición, se recomienda plantear un esquema de indicadores claves

de gestión (KPI) que reúna los datos establecidos y se realice un control periódico que debe ser establecido de acuerdo a la naturaleza del indicador y los tiempos de medición.

Tabla 4

Matriz de priorización

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN					
PLANTEAMIENTOS ESTRATEGICOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS ÁREAS FUNCIONALES	Variable interna: Impacto en la empresa	Variable interna: Impacto en el cliente final	Variable interna: Cantidad de recursos financieros requeridos	Variable interna: Tiempo estimado de ejecución	ÁREAS INVOLUCRADAS

Nota: Autoría propia.

Positivo	2
Bueno	1
Indiferente	0
Inapropiado	(-1)

Figura 9: Escala de medición de variables internas. Nota: Autoría propia.

El objetivo de esta con relación matriz se centra en la evaluación de las diferentes propuestas, con el fin de establecer prioridades en cada una de las actividades consecuentes. Por otra parte, se establecen las áreas funcionales involucradas durante el proceso de implementación. Finalmente se pretende priorizar las estrategias planteadas a los factores internos que influyen directamente la toma de decisión.

Las variables internas deben ser definidas de acuerdo a los objetivos corporativos junto a la misión y visión de la empresa. A partir de allí la empresa podrá visualizar con mayor claridad cuáles son las estrategias más importantes y en las cuales deberá trabajar primero.

Tabla 5

Tabla de indicadores (KPI'S)

TABLA DE INDICADORES					
Indicador	Objetivo	Perspectiva	Meta (Rango)	Meta (Real)	Valor (Real)
Costo de mercancías inventario promedio	Rotación de inventario. Este indicador permite medir el tiempo en el cual el inventario se convierte en ingreso.	Logística/financiera	(0-100%)	1	
Total de ventas semanales número de facturas emitidas	Ticket promedio. Este indicador permite medir el gasto medio de el cliente en la compra.	Mercadeo/comercial	(0-100%)		
Número de encuestas positivas total de encuestas	Satisfacción del cliente. Este indicador permite medir el nivel de satisfacción del cliente en relación al producto y/o servicio durante una	Mercadeo/comercial	(0-100%)	90%	
ROI: (Ganancia total de la inversión) - (Costo de la Inversión) / (Costo de la inversión)	Este indicador mide la ganancia obtenida con relación a una inversión definida para tiempo determinado	Financiera	Si el resultado es positivo indicará ganancia, si es negativo indicará pérdida	3	
Fco: EBIT + Amortización - Impuestos	Este indicador mide el valor de dinero en efectivo generado por la empresa en desarrollo de sus operaciones y actividad económica.	Financiera	Se plantea para realizar una trazabilidad frente al margen de efectivo operativo al implementar el software		

Nota: Autoría propia

8. Entorno económico y competitividad

La economía de la actualidad fomenta el dinamismo constante a través de procesos visibles como la globalización y el auge tecnológico. Todas las entidades estatales y las empresas que conforman un país deben prepararse de manera constante a estos fenómenos que generan cambios abruptos en periodos de tiempo reducidos.

De acuerdo a lo anterior el sistema exige que la administración de estas empresas sea diversa, en a fin de afrontar estos retos apropiadamente. Por ello se afirma que, “La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño, como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. La estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia (Michael, 2015)”.

Para las organizaciones actuales resulta fundamental encontrar factores diferenciadores que permitan competir dentro de un entorno complejo; donde se da amplia relevancia a factores adicionales que pueden generar un correcto posicionamiento.

8.1. Diagnóstico situacional

8.1.1. Indicadores económicos.

INDICADOR	TRM	IPC	PIB	INDICE DE DESEMPLEO	DTF	INFLACIÓN	TASA DE USURA
AÑO							
<u>2014</u>	\$ 2.392,46	3.66%	4,4%	8,72	4,34%	3,66%	28.76%
<u>2015</u>	\$ 3.149,47	6.77%	3,1%	8,59	5,22%	6,77%	29%
<u>2016</u>	\$ 3.000,71	5.75%	2.0%	8,74	6,86%	5,75%	32.99%

Figura 10: Indicadores macroeconómicos. Nota: Autoría propia

8.1.2. Impacto en la empresa.

TRM: Debido a que la empresa se dedica enteramente a la comercialización de productos, el constante incremento modifica el precio final de los bienes que son importados y distribuidos por los proveedores, lo cual hace que los precios finales ofrecidos al consumidor no sean estables.

IPC: Teniendo en cuenta que el IPC mide de manera porcentual el incremento de los productos básicos (canasta familiar) en los hogares. La volatilidad de dicho indicador visto en los últimos 3 años indica que la tendencia de incremento generará que las familias y los hogares evalúen de manera constante sus opciones de compra, ya que ven más reducidos sus ingresos y esto los obliga a priorizar sus necesidades, lo cual puede no resultar tan beneficioso para la empresa

PIB: El índice de crecimiento económico permite como empresa que se logre identificar aspectos destacables del sector en relación al comportamiento general del país. Desde allí se pueden identificar varios aspectos importantes exógenos que impactan tales como la demanda, la sobreoferta, aspectos sociales o factores políticos que desencadenan cambios abruptos.

DESEMPLEO: El indicador de desempleo es un indicador demasiado general, sin embargo, tiene un impacto considerable, teniendo en cuenta que el poder adquisitivo de las personas disminuye y el desempleo agrava este problema. Lo cual puede implicar fluctuaciones relevantes en las ventas.

DTF: Este indicador, analizando de manera general la organización no impacta de manera relevante. No obstante, es interesante tener en cuenta que, si la empresa desea crecer o expandirse en el mediano o largo plazo debe considerar este indicador para invitar a invertir a socios, elegir capitalizarse a través de inversiones; o bien acudir al endeudamiento medido como opción de liquidez en un periodo de tiempo determinado.

TASA DE USURA: La tasa de usura impacta de forma gradual el consumo de las personas, lo cual implica que dicha población se plantee una disyuntiva en relación a usar sus productos de crédito bancario. Esto significará que las ventas con métodos de pago de este tipo pueden verse afectadas. Este indicador también modifica las tasas de colocación y captación bancaria lo cual impacta directamente si bien la empresa considera apalancarse o generar liquidez en un periodo de tiempo para su crecimiento y sostenimiento.

INFLACIÓN: El indicador de inflación impacta de manera directa el régimen de precios de toda la economía, asimismo dicho impacto se ve reflejado en todo el sector real de la economía, incluyendo el sector específico de la empresa, en este caso el comercio.

8.1.3. Análisis sectorial.

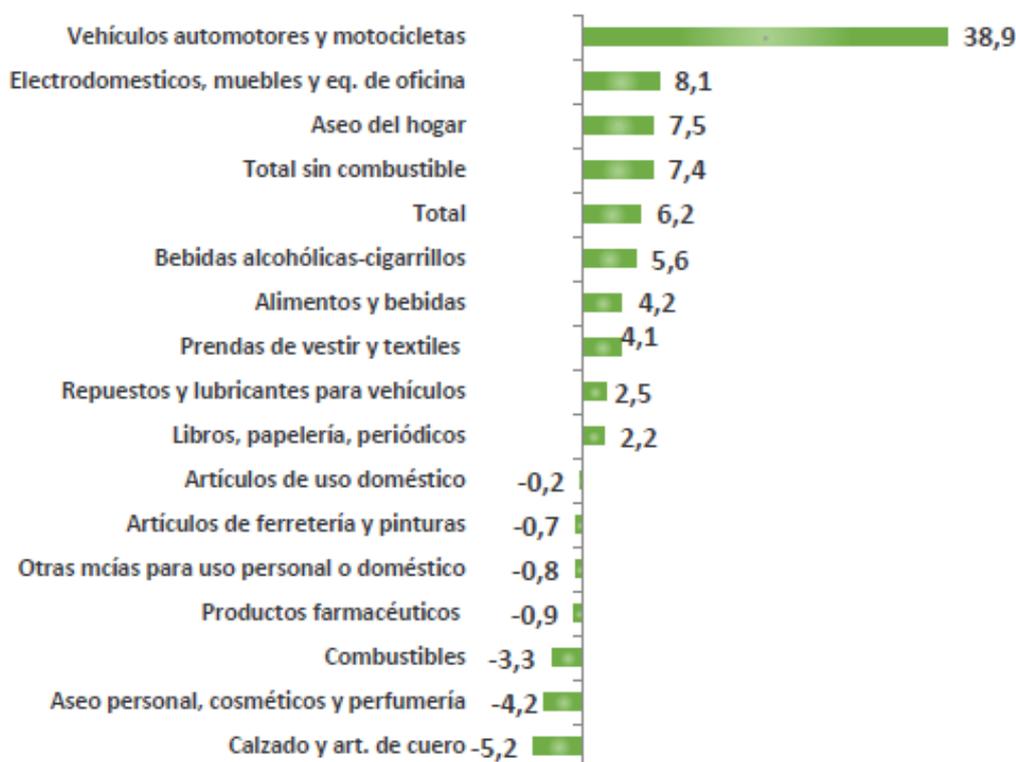
El sector al cual hace parte la empresa es el de ventas de comercio al por mayor y al por menor el cual durante el año 2016 tuvo una variación positiva en relación al año previo, lo cual se detalla más a fondo en el cuadro mostrado a continuación.

Ventas del comercio al por menor en diciembre de 2016 Variación Anual y Acumulada (%)

Variable				
	Diciembre		Ener - Dic	
	2015	2016	2015	2016
Comercio minorista	-0,3	6,2	2,4	1,2
Sin vehículos	3,3	2,1	5,3	1,6
Sin combustibles	-0,5	7,4	2,6	1,6
Sin vehic y combustib	3,5	2,9	6,2	2,0
Empleo total	3,3	2,8	4,4	2,9

Figura 11: Ventas del comercio al por menor. Nota: Superintendencia de industria y comercio.

Variación respecto a igual período del año anterior



Fuente: DANE - MMCM

MINCOMERCIO

Figura 12: Variación en ventas del sector. Nota: Superintendencia de industria y comercio.

Esta variación fue superior a la observada en diciembre de 2015(-0,3%) y a la presentada en el mes anterior (4,9%). Por otra parte, la generación de empleo presentó un incremento de 2,8%, debido a la apertura de nuevos establecimientos comerciales.

Por otra parte, de acuerdo a los estudios económicos nacionales realizados en el sector se afirma que el comercio durante la segunda mitad del semestre se reactivó, indicando que el 34% de los comerciantes logró aumentar su nivel de ventas, el 45% los mantuvo y el 23% descendió.

Asimismo, los efectos de la desaceleración de la economía debido a las políticas fiscales establecidas por el gobierno durante el año 2016, generaron en el comercio cambios internos en la rotación de inventario. Para ajustarse a esta situación los empresarios apelan y recurren más frecuentemente a descuentos, promociones y ofertas; lo que, si bien ha permitido que los consumos no se compriman aún más, ha erosionado los márgenes de rentabilidad. Este escenario

se torna un poco más complejo teniendo en cuenta el cambio en la política tributaria establecida que incrementa el IVA.

Cabe resaltar que la desaceleración de la economía causo variaciones negativas de todos los subsectores del comercio. Tal es el caso de los artículos de uso personal que el año pasado (2015) presentaban variaciones de 7.0% y 8.4% en el 2016 caen a -1,8% y -3.2%.

El subsector de productos de ferretería también ha generado variaciones negativas significativas que presentaban participaciones positivas de 18.7% este año caen a -0,3%, efecto causado por el cambio abrupto en el sector de la construcción.

Por otra parte, con el fin de identificar y estudiar en detalle el impacto del componente externo dentro de la organización, se realizó un diagnostico enfocado al análisis del entorno económico que afecta la empresa objeto de estudio. A través de la matriz de gestión de organizaciones (MMGO) en el módulo de entorno económico se realizó la observación respectiva y se obtuvieron los siguientes resultados.

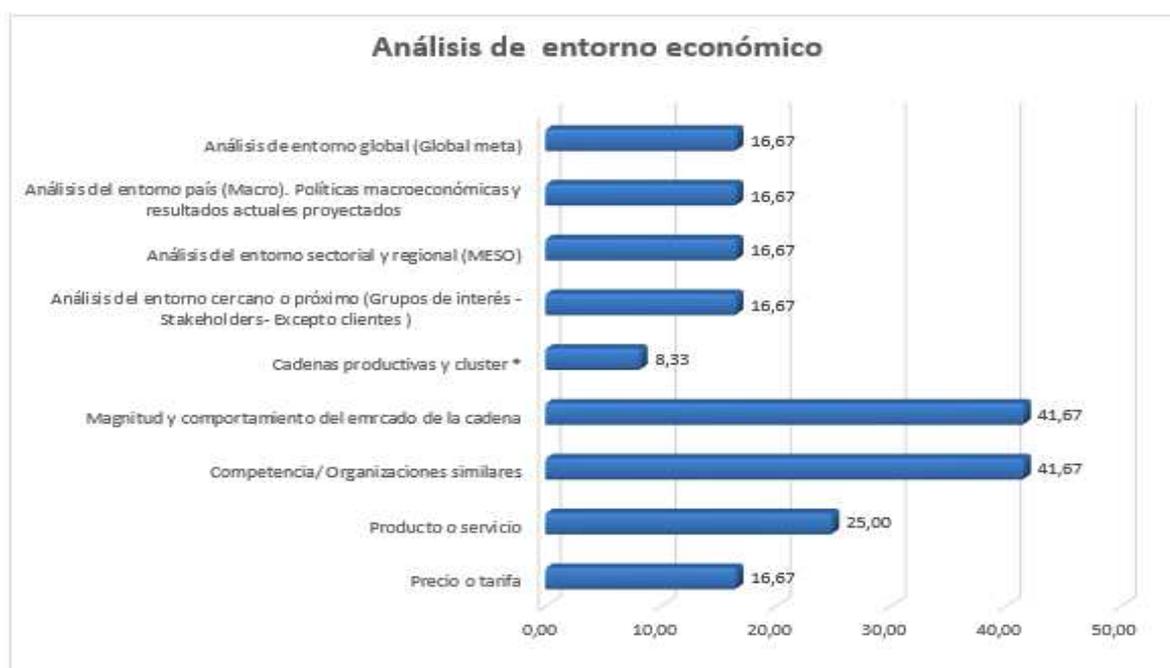


Figura 13: Entorno económico MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

Dentro del aspecto de macro entorno se detecta que se chequea esporádicamente el estado del dólar, sin embargo, allí no se identifican oportunidades ni amenazas. Asimismo, no se han

determinado con exactitud los grupos de interés que intervienen y por lo tanto estos no hacen parte de un ejercicio de direccionamiento estratégico.

Por otro lado, la revisión de indicadores macroeconómicos no se considera necesaria, ya que se observa que este cambio económico no afecta el precio final que se ofrece al cliente, ni la forma de gestión del negocio. No obstante, cabe resaltar que la gerencia comprende de manera informal algunas tendencias de mercadeo relacionadas específicamente al sector en el cual se desarrolla el negocio. Por otra parte, se revisan constantemente las regulaciones gubernamentales que impactan directamente al negocio y que además son requerimientos de funcionamiento del mismo, como por ejemplo los requerimientos de ICA frente a las regulaciones sanitarias para la comercialización de los productos para las mascotas, a través del sistema (a granel)

Debido a que es un Almacén únicamente dedicado a la distribución, solo maneja la etapa de la cadena productiva de comercialización, pero no se conoce con exactitud de donde proviene la mayoría de productos principales y complementarios. No se conocen características de la competencia ni desempeño de la competencia dentro del mercado de la zona geográfica. En relación a los competidores, se conocen parte de los rangos de precios que ofrecen productos de la misma línea. Por otra parte, para establecer el precio de cada producto únicamente se tiene en cuenta los valores del mercado, la competencia en el sector de Engativá; además del precio que es referenciado los consumidores y clientes.

Tabla 6

Matriz Pestel

Políticos	Económicos	Socio – culturales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
P	E	S	T	E	L
Factores políticos	Factores económicos	Factores sociales	Factores tecnológicos	Factores ecológicos	Factores legales
Cambios en la política fiscal	Cambios en la tasa de inflación y desempleo negativos	Acuerdos de paz y etapa de posconflicto	Construcción progresiva de las vías 4G	Cambios en la recolección de residuos y basuras a	Regulaciones del ICA

	durante el último año			nivel distrital	
Casos de corrupción en el sector estatal (caso odebrecht)	Cambios de las tasas de interés por parte del banco de la república, para ralentizar el consumo	Disminución de índices de desplazamiento	El acceso de las personas a servicios tecnológicos en smartphones a través de apps	Técnicas de producción amigables con el medio ambiente	Regulación para buenas prácticas de manufactura
Elecciones presidenciales en 2018	Aumento del salario mínimo establecido para el 2017	Cambios en la cultura de consumo	Desarrollo del sector de TIC en el país	Normativas de uso de bolsas, que crean cultura sobre el impacto ambiental de las mismas en el medio ambiente	Código de ética establecido para los profesionales del sector veterinario
Tratados de libre comercio ya ratificados	Crecimiento mínimo del PIB (2%) durante el primer bimestre de 2017	Cambios en el consumo de los hogares			Legislaciones nacionales en estudio para la protección de los animales.
	Evolución de los precios finales ofrecidos al consumidor en el sector				

	Ajuste en el indicador IPC				
--	----------------------------	--	--	--	--

Nota: Autoría propia

De acuerdo a la información anterior, en el ámbito político se pueden identificar algunos aspectos a considerar; el más importante de ellos tiene que ver con las elecciones próximas teniendo en cuenta que el esquema de nuevo gobierno implica una modificación y estructuración diferente del control, crecimiento económico y cambios en las políticas fiscales. Así mismo es primordial tener en cuenta las políticas de gobierno del gabinete que asuma el poder ejecutivo del país. Por otra parte, dentro del aspecto económico todas las variables macroeconómicas (tales como la tasa de desempleo, tasa de inflación, IPC, tasas de interés), repercuten en la variable de consumo macroeconómica afectando el poder adquisitivo de cada hogar colombiano, lo cual impacta finalmente y de forma directa a los ingresos que las empresas reciben por ventas de sus productos.

En el aspecto ambiental se debe considerar el cambio de cultura orientado hacia la conservación, preservación y cuidado de especies animales, lo cual permite inferir que el sector de cuidado hacia las mascotas tiende al crecimiento, teniendo en cuenta además las estadísticas mostradas por el sector durante los últimos años.

Dentro del ámbito tecnológico se debe rescatar como una oportunidad de crecimiento, el hecho de que las personas en la actualidad usan o recurren a aplicaciones dentro de sus teléfonos móviles para recurrir a diferentes servicios ofrecidos.

Finalmente, dentro del aspecto legal es rescatable la contribución que realizan los entes de control al mejorar continuamente los requisitos mínimos de salubridad para la operación de este tipo de empresas, lo cual propende a la libre competencia.

Tabla 7

Matriz MEFE

Factores externos	Valor (peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Dinámica de venta de los proveedores	0,20	2	0,40

Sector en crecimiento	0,25	3	0,75
Ingresos en el sector crecieron un 6% anual	0,30	4	1,20
Beneficios impositivos	0,10	1	0,10
Servicios complementarios en el sector para mascotas	0,15	3	0,45
Amenazas			
Cambios causados por la reforma tributaria	0,15	3	0,45
Cambios causados por la variación de divisas	0,15	2	0,30
Aumento en la tasa de inflación	0,30	4	1,20
Aumento de la tasa de usura	0,30	4	1,20
Disminución de los porcentajes de inversión del sector privado	0,10	1	0,10

Valor Ponderado empresa oportunidades	2,9
Valor Ponderado empresa amenazas	3,25

Nota: Autoría propia

La ponderación del resultado de la empresa Surti-mascotas en relación a sus oportunidades da un total de 2.9 que es un valor que está arriba del rango de la media; no obstante, el promedio de amenazas el cual es de 3,25 indica en este caso, que el entorno resulta algo desfavorable para la organización en relación a las oportunidades de crecimiento de la industria.

Tabla 8

Matriz MPC

	Valor (Peso)	Animals Ltda		Puppy shop		surti-mascotas	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
		3,7		2		2,1	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Estrategias de marketing	0,15	4	0,6	1	0,15	1	0,15
Competitividad en precios	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Solidez Financiera	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Niveles de ventas	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Asociación con proveedores	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Diversificación de los servicios	0,1	4	0,4	1	0,1	2	0,2
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3

Nota: Autoría propia

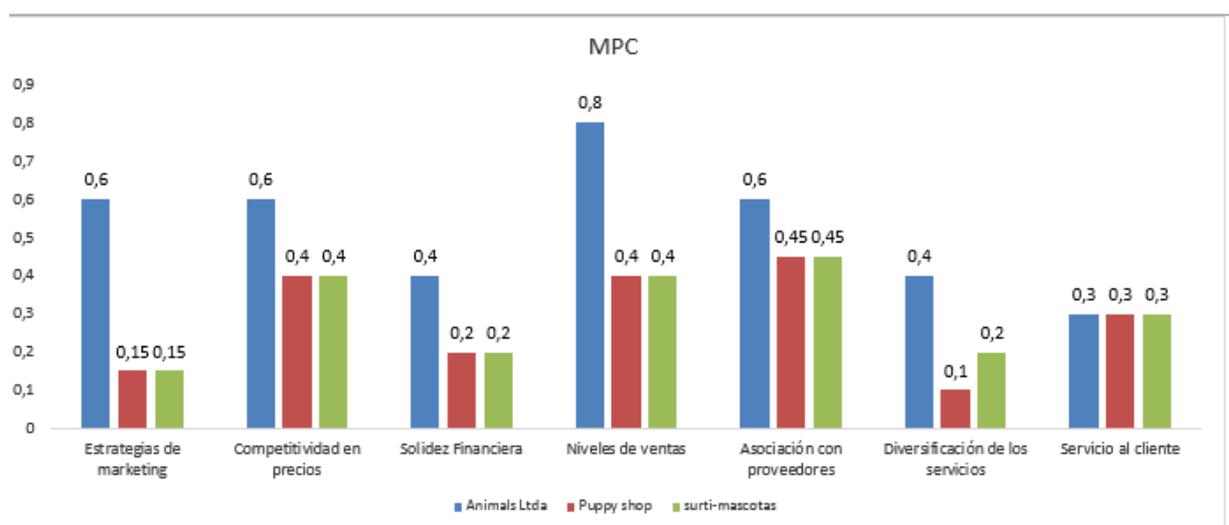


Figura 14: Gráfico MPC. Nota: Autoría propia

Dentro del gráfico producto del resultado de análisis de la matriz de perfil competitivo (MPC) se puede observar que el competidor más fuerte y amenazador para surti-mascotas es Animals LTDA, teniendo en cuenta que esta empresa tiene una participación en el mercado bastante amplia. La empresa tiene varios puntos fuertes importantes a rescatar, entre ellos la asociación

con proveedores y los niveles de servicio al cliente, donde se encuentra cercano al competidor principal. Por otro lado, la empresa tiene otros factores a mejorar, principalmente las estrategias establecidas para el marketing y la medición del servicio actual ofrecido a los clientes, donde esta considerablemente por debajo del competidor principal. De acuerdo a esta información se infiere que resulta necesario mejorar la posición de la empresa dentro del mercado y en general en los factores en donde se ve una desventaja respecto al competidor principal.

Tabla 9

Cinco fuerzas de porter

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre Competidores	La entrada de Nuevos Competidores	La amenaza de Sustitutos	El poder de negociación de los Compradores	El poder de negociación de los proveedores
El aumento anual en la economía y más específicamente en este sector, causa un desencadenamiento de estrategias diferenciadoras no conservadoras que brinden un valor agregado dentro de un sector en crecimiento.	El aumento anual en la economía y más específicamente en este sector, causa un impulso de entrada de nuevos competidores entendiéndose que el desarrollo del sector en el país y en la región modifica las condiciones de oferta y demanda	Los productos sustitutos identificados (de origen animal) no tendrán un impacto significativo ya que la gente comprende la importancia de alimentar a sus mascotas correctamente, para preservar su salud.	El usuario final que adquiere los productos tiene una amplia disyuntiva y por lo tanto deberá considerar valores agregados adicionales, para fidelizar su consumo.	Es muy importante para la empresa, lograr diversificar la cantidad de productos ofrecidos y considerar generar para el servicio en general valores agregados para estar al nivel de la competencia.
Los cambios generados por las políticas monetarias y fiscales implican que tanto la empresa como la competencia se vean obligadas a generar estrategias	El cambio en la política cambiaria implica una mayor necesidad de inversión por parte de nuevos competidores que deseen vincularse.	Los productos sustitutos pueden abaratar o aumentar costos lo cual tendría un impacto negativo, teniendo en cuenta que	Los usuarios de acuerdo a estos cambios se ven afectados en la forma en la cual deben realizar sus alternativas de compra y por otra parte se ve afectado el poder	Este contexto en donde cualquier cambio realizado impacta los costos de producción y de comercialización de los proveedores; se hace necesario

de valor que permitan sobrellevar los efectos de este cambio en el hábito y comportamiento de consumo	Asimismo genera un mayor riesgo de inversión debido al cambio constante en el sector	además son productos que son de primera necesidad para el consumo humano.	adquisitivo cual disminuye las expectativas de consumo.	que se realicen vínculos sólidos con todos los proveedores y generar vínculos estratégicos con el fin de recibir el menor impacto posible
La política fiscal trabaja en el fomento de creación de nuevos empleos y formas de acceso a créditos de orden estatal, lo cual permite a nivel de pyme ser más competitivo	Los cambios en la política fiscal implican barreras de entrada para los nuevos competidores en el mercado, entendiéndose que los niveles y el riesgo de inversión son altos.	Las políticas fiscales en el país, más específicamente las políticas agrarias fomentan el desarrollo de este tipo de productos	La política fiscal que pretende hacer control de los aumentos generales de los precios y de la generación de empleo, desestabiliza la economía de los hogares a fin de conseguir ralentizar el crecimiento económico y por otra imponer mayores impositivos, lo cual reduce el potencial de consumo	Los proveedores pueden aprovechar beneficios tributarios ofrecidos, con el fin de estimular las cadenas productivas principales o bien, los cambios tributarios empresariales pueden tener un efecto contrario lo cual afecta directamente el costo transmitido a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.
La implicación de los cambios en la balanza comercial sugiere que se busquen formas más directas de importación de bienes producidos en otro país y comercializados desde aquí, o bien buscar productos alternativos. Lo cual generará aumento de precios debido al alto costo	Los nuevos competidores deben ajustarse a políticas de precios internacionales bastante altas, lo cual indica que también deben generar estrategias de mercado sólidas que les permitan establecerse y perdurar en el sector	Productos sustitutos como los alimentos provenientes de origen animal (pollo-carne-atún), son posibles sustitutos que las personas en sus hogares podrán usar para alimentar a sus mascotas a un valor más accesible.	La política comercial no influye de manera directa en las decisiones de compra. No obstante los costos que se reflejan en el bien final indican al consumidor que debe re-estructurar sus opciones de compra	La balanza comercial en un entorno fluctuante impacta la producción nacional, teniendo en cuenta los factores cambiarios que impactan volúmenes de producción o generan sobrecostos inesperados que se transmiten al

o disminución de los bienes ofrecidos al público.				valor del producto final.
---	--	--	--	---------------------------

Nota: Autoría propia

La estrategia de estudio consiste en generar un plan de ventas que facilite una proyección o una estadística y refleje hacia que nuevos segmentos y nichos de mercado debe dirigirse la organización, conectando las estrategias adicionales.

Tabla 10

Matriz estrategia de océano azul

Eliminar	Incrementar
Eliminar comodidad en segmentos del mercado ya establecidos. Evitar ofrecer un servicio al cliente poco especializado.	Variedad de productos ofrecidos Relación servicio-precio Satisfacción del usuario Segmentos de mercado no explotados
Reducir	Crear
Reducción de gastos generales Reducción de gastos administrativos.	Marca diferenciadora. Alianzas con todos los proveedores existentes Instalaciones atractivas Servicios tecnológicos complementarios

Nota: Autoría propia

8.2. Propuesta de mejora

Como primer objetivo se propone identificar oportunidades de mejora que permitan detectar opciones de diversificación en el mercado actual, las cuales sean viables. Para llegar a ello se ha recomendado realizar una investigación de mercado que brinde información para determinar el crecimiento y desarrollo de la empresa en el mediano y largo plazo. La ejecución de dicha actividad estará a cargo de la gerencia general.

De acuerdo a lo anterior se han establecido una serie de recursos donde se reconocen algunos requerimientos clave tales como; el desarrollo de encuestas, el personal disponible para la realización de dichas encuestas y el recurso tecnológico disponible para la tabulación y análisis de datos. Con el fin de obtener resultados verídicos se sugiere que la iniciativa de investigación de mercados se realice a través de una empresa especializada. Finalmente se establece el siguiente cronograma de actividades.

Tabla 11

Cronograma investigación de mercados

ÁREA	ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		Responsable	ene-18				feb-18				mar-18			
	PROYECTO /ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS		15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45
				MERCADEO	Investigación de mercados	1. Diseño de encuesta									
2. Selección de personal que realizará el estudio de campo.															
3. Delimitación de la muestra de estudio															
4. Aplicación de la encuesta															
5. Análisis y presentación de resultados.															

Nota: Autoría propia

Para determinar el costo estimado de la realización de este estudio se ha realizado la indagación cotización pertinente. Con base a esta información obtenida se ha determinado la aplicación de la siguiente propuesta con su costo final enseñado a continuación.

Tabla 12

Presupuesto investigación de mercados.

BEAT MARCAS VITALES SAS - NIT 900.080.081-3					
PRESUPUESTO DE VENTA					
CLIENTE:					
NOMBRE DEL EVENTO:					
FECHA DE LA OFERTA ECONOMICA:		ECONOMICA			
FECHA DE EJECUCION DEL EVENTO					
CIUDAD DE EJECUCION:					
ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	DIAS	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
PRODUCCIÓN					
TABLETAS	PORTAENCUESTAS	10	1	2.500	25.000
FOTOCOPIAS	ENCUESTAS	500	10	40	200.000
LAPICEROS	ENCUESTAS	10	1	2.000	20.000
CD ENTREGA INFORMES	DIGITALIZADOS	10	1	3.000	30.000
UNIFORME DE ENCUESTADORES		10	2	40.000	800.000
EQUIPO DE COMPUTO	DIGITADORAS	2	10	40.000	800.000
SUBTOTAL					1.875.000
PERSONAL					
ENCUESTADORES		10	10	80.000	800.000
DIGITADORAS		2	10	80.000	1.600.000
COORDINADOR		1	12	100.000	1.200.000
SUBTOTAL PERSONAL					10.800.000
VARIOS					
REFRIGERIOS PERSONAL		10	10	7.000	700.000
TRANSPORTE PERSONAL		10	10	3.000	300.000
SUBTOTAL PRODUCCION					1.000.000
SUB TOTAL					13.675.000
HONORARIOS, GASTOS LEGALES, FINANCIEROS Y SEGUROS					820.500
GRAN TOTAL					14.495.500

Nota: Autoría propia

Como siguiente objetivo se propone consolidar un posicionamiento del establecimiento, de acuerdo al estudio de frecuencia y hábitos generales de compra de los clientes. Para ello se sugiere como actividad principal, llevar un registro de los clientes para establecer comportamientos en las ventas y aumentar los esquemas de publicidad a través de una página web. Los responsables de la ejecución de la actividad están vinculados a toda la organización.

Como recurso principal es importante establecer una base de datos consultable para envío de información, publicidad a través de canales de información digitales; estudiar factores determinantes de compra tales como rango de precios, promedio de valor de compra por usuario, artículos con alta rotación. Consolidar la información obtenida con el fin de obtener información

Figura 15: Pestaña de ingreso de clientes. Nota: Autoría propia

A través de la siguiente opción se pretende registrar la información de la procedencia del cliente teniendo en cuenta que el consumidor puede informarse de la empresa a través de la página o directamente a través de las instalaciones

Para proponer el costo estimado de la realización de este estudio se ha investigado en empresas especializadas. Con base a esta información obtenida se ha determinado la aplicación de la siguiente propuesta con su costo final determinado a continuación.

Tabla 14

Presupuesto diseño de página web

BEAT MARCAS VITALES SAS - NIT 900.080.081-3					
PRESUPUESTO DE VENTA					
CLIENTE:					
NOMBRE DEL EVENTO:					
FECHA DE LA OFERTA ECONOMICA:		ECONOMIC	A N°		
FECHA DE EJECUCION DEL EVENTO					
CIUDAD DE EJECUCION:					
ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	DIAS	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
PERSONAL					
PROGAMADOR		1	6	80.000	480.000
DISEÑADOR		1	6	80.000	480.000
SUBTOTAL PERSONAL					960.000
SUB TOTAL					960.000
HONORARIOS, GASTOS LEGALES, FINANCIEROS Y SEGUROS					1.040.000
GRAN TOTAL					2.000.000

Nota: Autoría propia.

Para medir correctamente el impacto de dichas propuestas mencionadas anteriormente, es necesario generar una relación entre los resultados arrojados por la propuesta de mercadeo, visualizada desde el aspecto externo, Por tal motivo los indicadores están enfocados a la medición de las ventas, ya que el objetivo principal de las estrategias es el de impulsar a la organización desde este ámbito. Por este motivo se han propuesto dos indicadores de efectividad, mencionados a continuación.

Tabla 15

Indicadores gestión de mercado

TABLA DE INDICADORES					
<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Meta (Rango)</i>	<i>Meta (Real)</i>	<i>Valor (Real)</i>
Venta de producto/total de ventas	Ventas por línea de producto: Mide la cantidad de dinero recibido por líneas específicas de producto	Comercial/Mercadeo	Nota: El valor debe ser ajustado en (\$) ó (%) si se desea conocer participación		
Total ventas mes anterior/total ventas mes actual	Variación /5) en ventas: Permite definir si la empresa aumenta o disminuye su volumen de negocio	Comercial/Mercadeo/ Financiera	Nota: El valor se reflejara en porcentaje y dinero		

Nota: Autoría propia.

Como son descritos en la tabla propuesta, los indicadores claves de proceso están dirigidos a la medición de las ventas, teniendo en cuenta que las estrategias sugeridas sean implantadas, con el fin de detectar el impacto de las mismas en el objeto social de la empresa.

9. Gestión de talento humano

La actualidad en las compañías se ve condicionada por diferentes aspectos intrínsecos y extrínsecos que afectan su desempeño de forma negativa o positiva, conocidos como grupos de interés que son participes conjuntos dentro del desarrollo de las empresas. Dentro de estos diversos grupos de interés es muy importante considerar el desarrollo del talento humano. Para las organizaciones modernas es imprescindible conocer los diferentes aspectos que determinan el comportamiento humano con el fin de descubrir el potencial encubierto en los colaboradores.

De acuerdo al autor Idalberto Chiavenato; “Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades en lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos producirlos y mejorarlos.” (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. 10)

Por otra parte, las tendencias administrativas actuales, exigen que el recurso humano genere sinergia, ya sea entre equipos de trabajo o en las diferentes áreas funcionales compuestas. Por ello es necesario que las organizaciones comprendan la importancia de la administración del recurso humano como una herramienta que permite generar un mensaje de confianza a los colaboradores, donde entiendan la importancia que tienen como grupo de interés dentro de la compañía.

Debido a la alta integración de las diferentes áreas de la organización es de vital importancia que la gestión del Talento Humano de las empresas esté alineada y articulada con las formulaciones y directrices de carácter general definidas para el negocio o la actividad central.

Lograr un adecuado desarrollo de las personas, acorde y como respuesta a las necesidades organizacionales permitirá una adecuada ejecución hacia el cumplimiento de los retos organizacionales.

9.1. Diagnóstico situacional

Con el fin de identificar y realizar un estudio más detallado respecto al esquema y estructura del entorno y gestión del talento humano en la empresa objeto de estudio se realizó un diagnóstico enfocado al análisis de dicho elemento en la organización. A través de la matriz de gestión de

organizaciones (MMGO) en el módulo de gestión humana se ejecutó el estudio respectivo y se obtuvieron los siguientes resultados.

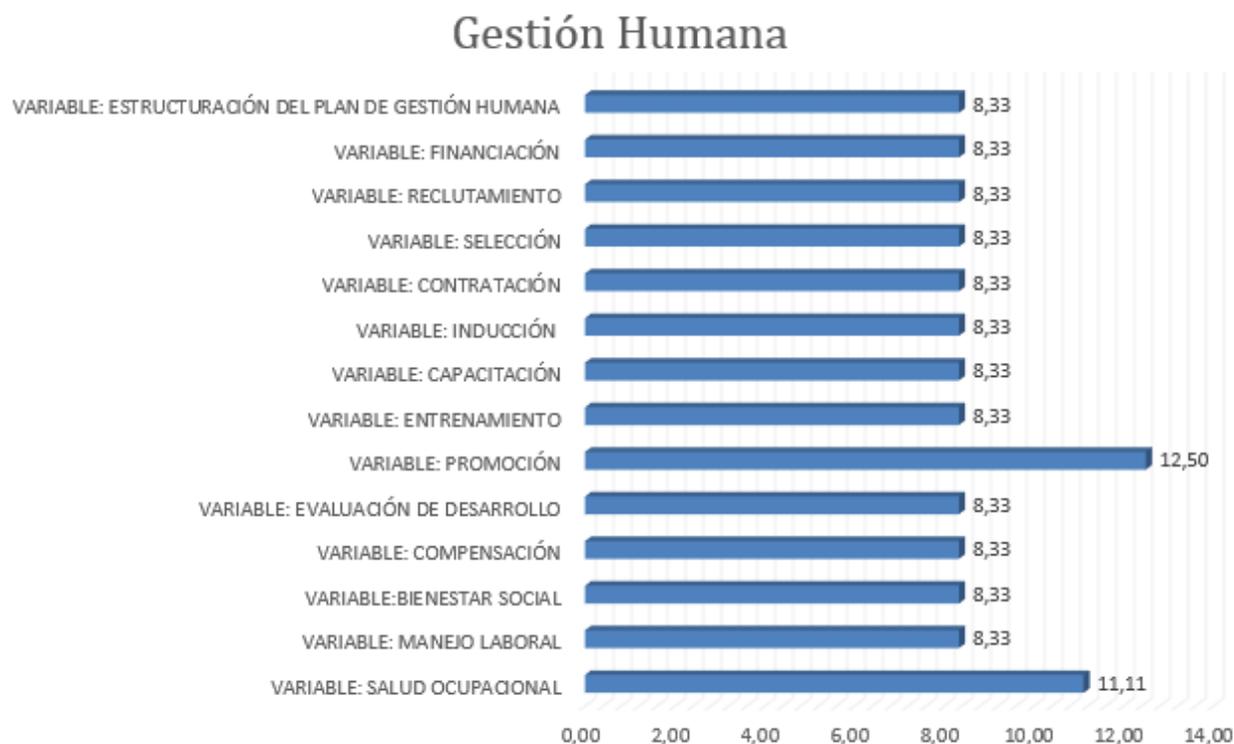


Figura 16. Gestión humana MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

La información del gráfico nos indica que ninguna de las variables de estudio supera el 25%. De allí se infiere que la empresa no posee un desarrollo apropiado de un esquema o estructura de talento humano. La falencia en este aspecto está relacionada de manera directa con la falta de un plan estratégico. Por otra parte, la organización no posee alternativas formales de reclutamiento, selección, entrenamiento, inducción, capacitación, compensación y bienestar social, teniendo en cuenta que el personal vinculado en la empresa tiene una relación de familiaridad con la propietaria, motivo por el cual dichos sistemas no han sido propuestos, ya que no se consideran como necesarios.

En la parte de bienestar a los colaboradores no se han tenido en cuenta opciones de evaluación del desempeño de las funciones asignadas a los colaboradores.

9.2. Propuesta de mejora

Dentro de los objetivos definidos para la mejora del área de recurso humano dentro de la organización se ha sugerido lo siguiente: Inicialmente se debe proponer un esquema de administración del talento humano, dentro del proceso de gestión estratégica que incorpore e integre a todos los colaboradores que conforman la organización, en un tiempo de ejecución congruente al plan estratégico general que se formule. Adicionalmente se deben enunciar y aplicar opciones de mejora dentro del ámbito de contratación y seguridad del trabajador con el fin de generar vinculaciones formales, que sean acordes a la ley y reglamentación de trabajo actual del país. Estas acciones deben ejecutarse en un periodo no mayor a un año.

Por otra parte, se deben recomendar acciones que definan el esquema de evaluación de desarrollo y compensación a los colaboradores, con el fin de incentivar sus índices de productividad y el desarrollo específico de sus funciones, en un periodo no mayor a dos años. Adicionalmente se propone evaluar el esquema actual de salarios que es brindado a los colaboradores y de esta forma generar mejoras en el mismo sin impactar de manera negativa el ámbito financiero de la empresa. Finalmente se propone implementar una estructura de canales de comunicación entre la gerencia y empleados con el objetivo de clarificar aspectos relevantes en relación a las metas trazadas por la compañía que incluyen al empleado, enfatizando en las tareas que los empleados deben cumplir.

Planes de acción y responsables: Como objetivo inicial se propone un esquema de administración del talento humano dentro del proceso de gestión estratégica que incorpore e integre a todos los colaboradores que conforman la organización en un periodo de máximo 3 años.

Como plan de acción inicial para este planteamiento, se propone la creación de la misión, visión y políticas institucionales, que incluyan el aspecto de talento humano, alineados a la propuesta de plan estratégico, informando al personal sobre su alcance. Este proceso estará a cargo de la gerencia general. En segundo lugar, se propone la medición del esquema de actividades y planes de acción a realizar que permitan verificar el nivel de cumplimiento del objetivo frente las actividades realizadas. Esto a través de indicadores claves de proceso en el área de RR. HH y teniendo en cuenta las decisiones tomadas bajo la matriz de priorización. Esta actividad debe ser realizada por la gerencia general de manera periódica (mensualmente)

El siguiente objetivo consiste en establecer opciones de mejora en el ámbito de contratación y seguridad del trabajador a fin de generar vinculaciones formales que sean acordes a la ley y reglamentación de trabajo actual del país, en un periodo no mayor a un año.

Para ello como plan de acción se establece la verificación detallada de la reglamentación actual del país en relación a las opciones de contratación, consultando y buscando asesoría para asuntos de fondo y forma. De esta forma se pueden generar los documentos respectivos para los empleados actuales y será la base de procesos de contratación futuros. Dicha actividad la debe llevar a cabo la gerencia general en apoyo con una persona especializada en derecho laboral. Asimismo, se propone establecer un proceso estandarizado de contratación que sea integral, es decir que incluya el proceso de reclutamiento, selección e inducción. Todo ello adherido a las necesidades de personal que la empresa pueda tener en futuros escenarios. Esto a través de un flujo grama que establezca las actividades del proceso, a cargo del personal de la organización. Finalmente, para este objetivo se debe establecer un indicador que mida el tiempo en el cual se llevará a cabo este proceso de forma estandarizada dentro de la organización, para futuras contrataciones, teniendo en cuenta como variable el tiempo real de ejecución de cada fase del proceso Vs el tiempo deseable de realización del mismo.

Como tercer objetivo se aconseja implementar acciones que definan el esquema de evaluación de desarrollo y compensación a los colaboradores con el fin de incentivar sus índices de productividad y el desarrollo específico de sus funciones, en un plazo no mayor a 2 años.

Para ello inicialmente se propone como plan de acción la elaboración y diseño de cargos que permita evaluar de manera global las funciones y actividades requeridas para el cargo. Esto con el fin de establecer las metas mínimas requeridas para la evaluación de desempeño. Adicionalmente se recomienda la elaboración de políticas de un programa de reconocimiento individual y colectivo relacionado directamente a la evaluación del desempeño. Allí se debe establecer el periodo de tiempo en el cual se realizará dicha evaluación, junto a las condiciones mínimas requeridas. El incentivo puede evaluarse como económico o un reconocimiento de tiempo laboral de libre destino para el empleado y que a su vez sea pago por la compañía. Por último, es importante considerar la implementación de un indicador que mida el tiempo en el cual se llevará a cabo este proceso de forma estandarizada dentro de la organización, para futuras contrataciones, teniendo en cuenta como variable el tiempo real de ejecución de cada fase del proceso Vs el tiempo deseable del mismo.

Como cuarto objetivo se propone realizar una evaluación de la remuneración actual que es brindada a los colaboradores, con el fin de generar mejoras en el mismo sin impactar de manera negativa el ámbito financiero de la empresa.

Para llevar a cabo este objetivo se recomienda en inicio, considerar la aplicación de un programa de remuneración que sea acorde al ámbito legal y que sea adecuado al nivel de responsabilidad del cargo, en relación al diseño de cargos. Finalmente se sugiere medir el impacto de estas acciones a través de las encuestas de clima organizacional posteriores.

Por último, se sugiere el planteamiento de una estructura de canales de comunicación entre la gerencia y empleados con el fin de que clarificar aspectos relevantes en relación a las metas trazadas por la compañía y enfatizando en las tareas que los empleados deben cumplir.

Para ello se presenta la opción de uso de carteleras que evidencien el movimiento interno de la empresa en relación a sus ventas y otros indicadores donde los empleados puedan ver en detalle el ¿Cómo vamos? Es importante realizar reuniones semanales para explicar los datos que se muestran y asimismo enfatizar en tareas y actividades que no son realizadas correctamente por los colaboradores. De esta forma se evaluará la eficacia de las acciones tomadas.

Para estas actividades propuestas se ha propuesto el siguiente cronograma donde se establecen los tiempos estimados de ejecución.

ÁREA	ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		Responsable	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	PROYECTO /ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS		15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45
RR.HH	Implementación de procesos de contratación para colaboradores	1. Verificación de la reglamentación actual en el país.	Gerencia general																								
		2. Generar documentación formal que cumpla con la normatividad	Gerencia general																								
		3. Generar proceso (flujograma)	Gerencia general																								
		4. Aplicación de modelo de contratación a empleados actuales	Gerencia general																								
RR.HH	Diseño de cargos	1. Presentación de la actividad	Gerencia general																								
		2. Evaluación de funciones inherentes al cargo	Gerencia general																								
		3. Definición de líneas de autoridad	Gerencia general																								
		4. Divulgación y capacitación al personal	Gerencia general																								
		5. Definición de manual de procedimientos para el cargo (incluye formato)	Gerencia general																								
RR.HH	Diseño e implementación de evaluación de desempeño	1. Presentación de la actividad	Gerencia general																								
		2. Evaluación de funciones inherentes al cargo	Gerencia general																								
		3. Definición de componentes a evaluar y características de la evaluación	Gerencia general																								
		4. Divulgación al personal	Gerencia general																								
		4. Aplicación al personal	Gerencia general																								

Figura 17. Cronograma de actividades primer semestre 2018. Nota: Autoría propia

ÁREA	ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA																										
	PROYECTO /ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
			15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	
RR.HH	Implementación de procesos de contratación para colaboradores	1. Verificación de la reglamentación actual en el país.																									
		2. Generar documentación formal que cumpla con la normatividad																									
		3. Generar proceso (flujograma)																									
		4. Aplicación de modelo de contratación a empleados actuales																									
RR.HH	Diseño de cargos	1. Presentación de la actividad																									
		2. Evaluación de funciones inherentes al cargo																									
		3. Definición de líneas de autoridad																									
		4. Divulgación y capacitación al personal																									
		5. Definición de manual de procedimientos para el cargo (incluye formato)																									
RR.HH	Diseño e implementación de evaluación de desempeño	1. Presentación de la actividad																									
		2. Evaluación de funciones inherentes al cargo																									
		3. Definición de componentes a evaluar y características de la evaluación																									
		4. Divulgación al personal																									
		4. Aplicación al personal																									

Figura 18: Esquema de planeación segundo semestre 2018. Nota: Autoría propia

Asimismo, se proponen los siguientes indicadores claves de proceso, que permitirán la medición una vez las propuestas de mejora hayan sido implantadas.

10. Responsabilidad social y gobierno corporativo

Con este módulo, se busca conocer cómo es el proceso que se lleva a cabo en la empresa Surti-Mascotas en el área de responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo, toda vez que una parte de la sociedad se ve impactada positiva y negativamente por cada acto resultante del desarrollo de su actividad económica.

De esta manera, se tiene que las empresas en su afán por desarrollar sus actividades económicas, ignoran la responsabilidad con la sociedad y con el medio ambiente, afectando los recursos naturales para el cumplimiento del desarrollo económico.

De acuerdo con (Marín & Tatiana, 2015) “el desarrollo de actividades de las organizaciones ha traído consigo impactos negativos en la sociedad y en el medio ambiente, representados en situaciones de desigualdad laboral, violación de los derechos humanos y deterioro de los recursos naturales, entre otros”. Dicho de otro modo, las empresas en la búsqueda de seguir firmes con sus actividades económicas han llevado a cabo un sin número de acciones que satisfacen sus necesidades dejando de lado a la sociedad y el medio ambiente.

La responsabilidad social no se debe utilizar como una herramienta para hacer de las empresas entidades más atractivas al mercado, por el contrario, es necesario ser responsables con las futuras generaciones afectadas por las acciones irresponsables que hoy día se practican, buscando un desarrollo sustentable. Para (Cruz, 2012), la sustentabilidad es el desarrollo económico y social que permite hacer frente a las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

En Colombia, aunque se promulga en la ley según la constitución política que “todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo”. (Constitucional, 2015). Esta es una de las tantas leyes que se incumplen en el país y de las que no se hace partícipes a sus ciudadanos, ya que ha prevalecido la aspiración capitalista de generar más riqueza sin tomar en cuenta las consecuencias al medio ambiente y la sociedad.

10.1. Diagnóstico situacional

En el diagnóstico realizado a la empresa Surtí-Mascotas, utilizando como herramienta la matriz MMGO (Modelo para la modernización de las organizaciones), se tienen en cuenta las variables de política ambiental, análisis del ciclo de vida del producto, salud y seguridad industrial, política anti soborno y anticorrupción, políticas de inversión social y protección de la propiedad intelectual.

Las anteriores variables, demuestran la postura que presenta la empresa frente a la Responsabilidad Social y al gobierno corporativo. Así mismo, se integra esta información con un proceso de entrevistas y diálogos con sus colaboradores, todo esto en busca de forjar una propuesta de mejora que le permita a la empresa Surtí-mascotas, hacer aportes a su comunidad mientras desarrolla su actividad.



Figura 19. Responsabilidad social empresarial MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

De acuerdo con la información resultante de la aplicación de la matriz MMGO, se encuentra que la empresa Surtí-mascotas está situada en el estadio número dos en la variable de política ambiental y se conocen los efectos que puede generar tras el desarrollo de su actividad, pero se trabaja de manera informal sobre este tema.

Por otra parte, en la variable de prevención se encuentra situada en el estadio uno ya que se tiene proyectado definir una política sobre prevención de la contaminación que genera la empresa con el manejo y uso de tecnología, desechos industriales y basura. Es así, que en el uso eficiente de los recursos, la educación y promoción se ha considerado el aprovechamiento de algunos recursos, dándose esta condición más por motivos de ahorro que por conciencia del daño que estos causan al medio ambiente.

La reglamentación interna en la variable de propiedad intelectual, se trabaja únicamente de manera informal. Se busca que las normas de la empresa sean cumplidas en cada área y tarea asignada.

En cuanto al contrabando, se desconoce este ámbito, pero se procuran relaciones comerciales con empresas establecidas y legalmente constituidas, con las que se ha tenido vínculos con anterioridad y con las que es costumbre entablar negocios. La valoración de la propiedad intelectual es un tema que del cual no se tiene un manejo, aunque se sabe de la importancia del mismo en la empresa. No obstante, aún no se han tomado acciones al respecto.

La variable de inversión social, es un aspecto que se conoce; pero no se han tomado ningún tipo de acciones al respecto, ya que la empresa por sus bajos niveles de ventas no ha podido ejercer actividades que favorezcan a su comunidad. Por otra parte, los principios éticos de políticas anti soborno y anticorrupción se trabajan de manera informal y esporádica, siendo necesario un comité de ética dentro de la empresa que involucre también el proceso de capacitación para los colaboradores.

En cuanto a la variable de seguridad y salud en la industria, no se tiene una afiliación de los empleados a seguridad social como EPS, ARL y caja de compensación. Igualmente, no se pagan prestaciones sociales. Sin embargo, se cuenta con dotación para la prestación de servicios y la atención a clientes. Por otro lado, no existe un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SGSST), pero se realizan capacitaciones informales abordando estas temáticas.

Los materiales utilizados y los alimentos comercializados, son previamente revisados con el fin de conocer las fechas de vencimiento y estado, así mismo se conoce el impacto que se genera por la producción de desechos resultantes de su actividad. En la variable de registro de documentos no existe una sistematización, pero se han tomado otras herramientas para llevar los registros dentro de la empresa, como lo son los libros contables y agendas en las que se lleva registro de las actividades diarias realizadas.

Para concluir, la empresa en el aspecto de responsabilidad social ha desarrollado algunas acciones básicas que han estado a su alcance, basados en que no presenta niveles elevados de ingresos. Sin embargo, es posible que pueda generar valor agregado dentro de la comunidad donde establece sus operaciones.

Tabla 16

Matriz de análisis RSE

Grupos de interés	Instrumento aplicado	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Colaboradores y familia	Entrevista	Motivación porque es una empresa familiar, confianza entre los colaboradores por los lasos familiares.	Afiliación a EPS y AFP, Capacitación de servicio al cliente, adoptar herramientas tecnológicas, hacer seguimiento a los colaboradores a través de evaluaciones.
Clientes	Entrevista	Atención al cliente.	Seguimiento al producto ofrecido.
Proveedores	Entrevista	Mantiene los vínculos comerciales y una óptima receptividad y comunicación con los proveedores.	Abrirse a nuevos proveedores con espíritu y políticas de RSE.
Medio ambiente	Entrevista	Se tiene claro que el desarrollo de su actividad genera un impacto.	Adopción de programa de basuras y reciclaje.
Sociedad (vecinos)	Entrevista	Promueven el cuidado y bienestar	Abrir más el campo de acción para mejorar las condiciones de las

		de las mascotas, en su comunidad.	mascotas desprotegidas.
--	--	-----------------------------------	-------------------------

Nota: Autoría propia

10.2. Propuesta de mejora

Dadas las condiciones en las que realiza la actividad económica de la empresa Surti-mascotas y teniendo en cuenta que no ha adoptado una cultura de responsabilidad social, es necesario implementar un plan de trabajo con el fin de orientar a la compañía hacia la RSE. Esto permite que la imagen corporativa de la compañía mejore, logre un mayor fortalecimiento ante el mercado y su comunidad, así como también el progreso en la relación de la empresa con su entorno, cumpliendo con los propósitos gubernamentales orientados a los vínculos de la sociedad con entidades socialmente responsables.

La propuesta consiste en la creación de un comité de RSE que se dedique a la realización de actividades que conlleven a la empresa a posicionarse dentro de las organizaciones que aplican la responsabilidad social empresarial de manera correcta, sin buscar beneficios propios, sino buscando siempre el bienestar colectivo y de su comunidad.

Del mismo modo, es importante empezar a darle forma a las bases para formar un gobierno corporativo, que este sujeto a un reglamento a unas políticas y unas normas, que contengan las directrices para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe realizar con el fin de darle orden estricto a la compañía, incrementar la eficiencia económica, potenciar su crecimiento y ofrecer mayor confianza ante los inversionistas, clientes y colaboradores.

Tabla 17

Propuesta de mejora RSE

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos
Crear un comité de RSE.	-Reunir a los empleados para socializar las ideas del comité. -Brindar capacitación básica de RSE a los empleados. -Recibir postulaciones para integrantes del comité. _Llevar a cabo votación para elegir representantes.	Gerencia y empleados elegidos para el proceso.	Espacio para desarrollar reuniones, papelería, equipo de cómputo, utensilios de oficina.

	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer actividades y alcances del comité de RSE. -Establecer reglas, y procedimientos del comité de RSE. 		
Mejorar la calidad de vida de las mascotas y animales en estado de abandono.	<ul style="list-style-type: none"> -Crear campaña de donación de alimentos, ropa o accesorios por cada producto comprado. -Impresión de volantes alusivos a donaciones y ayudas para las mascotas más desprotegidas y en estado de abandono. -Recolección y clasificación de productos donados. -Recolección y almacenamiento de producto para donaciones. -Coordinar entrega de productos donados a albergues y resguardos de mascotas desprotegidas y sin dueño. 	Comité de responsabilidad Social.	Papelería, equipos de oficina y computo, Alimento para mascotas, (Gatos, perros, aves), utensilios de aseo, jabones, shampoo, agua, espacio de almacenaje de productos donados.
Campañas sobre la importancia de los cuidados de las mascotas.	<ul style="list-style-type: none"> -Creación de volantes informativos. -Brindar capacitación rápida a través de la entrega de volantes informativos a los clientes. -Describir en el volante las enfermedades a la que se exponen las mascotas y los cuidados en general que se deben tener en cuenta. -Dar a conocer los cuidados básicos a tener en cuenta con las mascotas a través de volantes. 	Comité de responsabilidad Social.	Volantes informativos para el cuidado de las mascotas, papelería, equipo de cómputo, papelería.

Nota: Autoría propia

ÁREA	ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		Responsable	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	PROYECTO /ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS		15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45
RSE	Creación del comité de RSE	1. Establecer actividades, responsabilidades y alcances del comité	Gerencia general	■	■	■	■																				
		2. Reunión para evaluación de gestión	Gerencia general									■	■	■	■					■	■	■	■				
	Campaña de recolección de alimento	1. Puesta en marcha de la campaña de donaciones	Comité de RSE					■	■	■	■																
		2. Continuación de la recolección recolectado en campaña de donaciones	Comité de RSE					■	■	■	■	■	■	■	■												
		3. Entrega de lo recolectado en campaña de donaciones	Comité de RSE									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		3. Entrega de la donación de la empresa	Comité de RSE																								
	Campaña para el cuidado de mascotas	1. Organización e inicio de la campaña sobre cuidado de las mascotas	Comité de RSE					■	■	■	■																
		2. Creación de habladores, tarjetas y material.	Comité de RSE									■	■	■	■												
		3. Puesta en marcha de campaña en punto de venta	Comité de RSE													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figura 20. Propuesta de mejora, primer semestre 2018. Nota: Autoría propia

ÁREA	ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA																										
	PROYECTO /ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
			15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	
RSE	Creación del comité de RSE	1. Establecer actividades, responsabilidades y alcances del comité																									
		2. Reunión para evaluación de gestión																									
	Campaña de recolección de alimento	1. Puesta en marcha de la campaña de donaciones																									
		2. Continuación de la recolección recolectado en campaña de donaciones																									
		3. Entrega de lo recolectado en campaña de donaciones																									
		3. Entrega de la donación de la empresa																									
	Campaña para el cuidado de mascotas	1. Organización e inicio de la campaña sobre cuidado de las mascotas																									
		2. Creación de habladores, tajetas y material.																									
		3. Puesta en marcha de campaña en punto de venta																									

Figura 21. Propuesta de mejora, segundo semestre 2018. Nota: Autoría propia



Figura 22. Hablador propuesta de mejora. Nota: Autoría propia

Tabla 18

Presupuesto propuesta de Responsabilidad social

COSTOS ESTIMADOS AÑO 2018 PROPUESTA DE MEJORA RSE		
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR
Creación de comité de RSE, día laboral	4 Empleados	\$ 109.447,00
Refrigerio reunión	24	\$ 51.000,00
Resma de papel	1	\$ 88.740,00
Impresión de folletos	3600	\$ 828.000,00
Recipiente de almacenamiento de alimento capacidad 190 Kg	1	\$ 80.596,00
Impresión de habladores media carta para ubicación en punto de venta	4	\$ 62.200,00
Transporte para entrega de donaciones a refugios	10	\$ 500.000,00
Golosinas de mascotas	12 Kilos	\$ 75.000,00
Papelería y otros		\$ 210.000,00

	Total estimado	\$ 2.004.983,00
--	----------------	-----------------

Nota: Autoría propia

10.2.1. Indicadores.

Tabla 19

Indicadores RSE

TABLA DE INDICADORES					
Indicador	Objetivo	Perspectiva	Meta (Rango)	Meta (Real)	Valor (Real)
Actividades realizadas/actividades propuestas	Actividades de comité de RSE: Mide la cantidad de actividades realizadas vs las actividades propuestas	RSE	(0-100%)	80%	
Cantidad total de alimento recibido en el mes/Proyectado en kg de alimento recibido en un mes	Recolección alimento: Mide la cantidad de alimento recibido recolectado en un mes, expresado en Kg.	RSE	0-150Kg	100Kg	
Cantidad total de alimento donado en un mes /Proyectado en kg de alimento a donar en un mes	Donación de alimento: Mide la cantidad de alimento donado en un mes , expresado en Kg.	RSE	0-150Kg	80Kg	

Nota: Autoría propia

11. Gestión financiera

La gestión financiera dentro de las organizaciones es una parte vital de estudio y control, a fin de sustentar la toma de decisiones que se deban llevar a cabo para aumentar el margen de utilidad y disminuir el grado de riesgo de pérdida. Dentro de este proceso el objetivo general que se busca es variado; siempre teniendo en cuenta el estado actual de cada empresa. No obstante, la generalidad se da en búsqueda de la maximización de los beneficios obtenidos dentro de un periodo determinado.

“Para llevar a cabo la planificación futura se debe conocer el estado actual, para lo cual se tienen en cuenta los estados financieros actuales que reflejan su situación patrimonial y los resultados. El análisis y la interpretación de dichos estados facilitan la fijación de objetivos intermedios y de las variables sobre las que se debe actuar para aumentar el valor de mercado de la empresa.” (Garayoa Alzorriz, 2014)

De acuerdo a lo anterior, los estados financieros de una empresa justifican el nivel de la administración de los recursos. A través de su óptimo análisis se pueden tomar decisiones significativas que dirijan la empresa hacia sus objetivos estratégicos. Por dicho motivo esta información resulta fundamental ya que nos da a conocer el estado real de las organizaciones. Asimismo es importante resaltar el análisis financiero como una actividad importante llevada a cabo por la alta gerencia, debido a que es fuente de información que provee de herramientas para la correcta toma de decisiones y la ejecución de cada una de las operaciones frente a los efectos esperados dentro de la compañía. Por otra parte, se convierte en el instrumento principal cuando se busca el análisis de nuevas fuentes de financiación o en la evaluación de la rentabilidad del negocio. Solo bajo un buen análisis financiero es posible evaluar correctamente que las decisiones tomadas se traduzcan en resultados esperados.

La complejidad y exactitud que demanda la gestión financiera, requiere de profesionales capaces de tomar decisiones y generar valor; es así como lo plantea Richard A. Brealey en su libro principios de finanzas corporativas al afirmar que “los administradores financieros deben ser agentes de cambio que logren facilitar y optimizar la información financiera; ellos deben hacer un cambio que realmente contribuya con el desarrollo de nuestro país, apegado siempre a la normatividad contable, es decir fundamentar la información en las normas nacionales e internacionales de información financiera, para que esta sirva como un instrumento de control de

los intereses de los accionistas y de los grupos de interés y para el desarrollo sostenible del país”. (Brealey, 2015) . Dicho de otro modo, los análisis financieros pueden mostrar la situación real de una empresa, pero se requiere de profesionales idóneos en la toma de decisiones, considerando que estas determinaciones deben beneficiar a la empresa y a cada uno de los grupos de interés que hacen parte activa de la organización

11.1. Diagnóstico situacional

Con el fin de identificar y realizar un estudio más detallado respecto a la estructura financiera en la empresa objeto de estudio se ha realizado un diagnóstico enfocado al análisis de dicho elemento en la organización. A través de la matriz de gestión de organizaciones (MMGO) en el módulo de gestión financiera se ha elaborado el estudio respectivo, donde se obtuvieron los siguientes resultados.

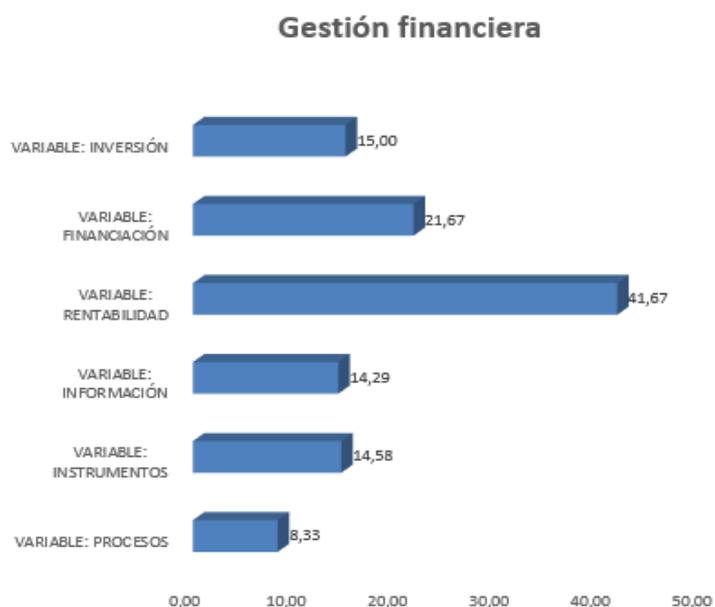


Figura 23. Gestión financiera MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

De acuerdo a los resultados que fueron arrojados en el estudio de diagnóstico; se puede identificar inicialmente que la variable más alta es rentabilidad, mientras que las más bajas son

inversión y procesos, debido principalmente a que no se lleva un registro meticuloso del aspecto financiero y el flujo de caja responde a la dinámica observada entre ingresos y gastos de la empresa, llevando controles muy tradicionales. Por dicho motivo las decisiones de inversión no son determinadas adecuadamente teniendo como base principal las proyecciones financieras y por otro lado la inversión para capital de trabajo está determinada únicamente bajo el movimiento de las ventas. Como sustentación de ello a la fecha de diagnóstico y verificación de los estados financieros, se logró detectar que la cuenta de inventarios sobresale notablemente en la composición de los activos de la empresa y adicionalmente no se tienen rubros de inversiones ni cuentas por cobrar por ello, se puede inferir que las ventas están enfocadas al corto plazo y no existe una gestión de clientes apropiada.

La financiación, en términos generales responde a las necesidades y variaciones en las ventas generadas, omitiendo dentro de ello una proyección a mediano y largo plazo. Se ha creado efectivamente una relación con proveedores a través de relaciones gana-gana. Adicionalmente cabe resaltar que la estructura definida de precios, responde a la estimación como (%) sobre el costo de producción. La rentabilidad no es calculada de forma correcta y dicho rubro se enfoca mayormente al capital de trabajo. Se determina que dentro de la empresa no existe ningún sistema de información que permita a la gerencia la toma de decisiones dentro del aspecto financiero. Por ello se concluye que no existen instrumentos establecidos para el manejo de inventarios, presupuestos, costeos, ni existen indicadores que permitan realizar mediciones constantes.

Finalmente se detecta que no existen procesos determinados, esto en relación a áreas como tesorería y contabilidad y en resumen la planeación financiera.

Los Estados financieros de la empresa objeto de estudio reflejan la situación actual para la compañía en los periodos 2015 y 2016. En ellos se puede ver inicialmente la participación de los rubros del activo y pasivo respectivamente donde se ha incluido su variación de un periodo a otro con su respectivo resultado. De acuerdo a dicha información se comprueba la administración que es realizada por la organización en todos los niveles.

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA						
SURTIMASCOTAS						
Cuentas	2015	V1	2016	V2	VA	VR
ACTIVO						
ACTIVO CIRCULANTE						
Efectivo	\$ 3.457.000	4%	\$ 2.274.578	3%	-\$ 1.182.422	-34%
Inversiones temporales	\$ -		\$ -			
Cuentas por cobrar	\$ -		\$ -			
Inventarios	\$ 69.259.432	84%	\$ 64.126.899	84%	-\$ 5.132.533	-7%
Gastos pagados por adelantado	\$ -		\$ -			
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$ 72.716.432	88%	\$ 66.401.477	87%	-\$ 6.314.955	-9%
Inversiones a largo plazo	\$ -		\$ -			
Equipo	\$ 10.125.648	12%	\$ 10.125.648	13%	\$ -	0%
Depreciación acumulada del equipo						
Edificios						
Depreciación acumulada de edificios						
Terrenos						
TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE	\$ 10.125.648	12%	\$ 10.125.648	13%	\$ -	0%
TOTAL ACTIVO	\$ 82.842.080	100%	\$ 76.527.125	100%	-\$ 6.314.955	
PASIVOS						
PASIVO CIRCULANTE						
Obligaciones financieras	\$ 34.937.267	59%	\$ 11.645.756	29%	-\$ 23.291.511	-67%
Cuentas por pagar	\$ 12.567.666	21%	\$ 18.566.442	47%	\$ 5.998.776	48%
Impuestos por pagar	\$ 62.334	0%	\$ 1.234.500	3%	\$ 1.172.166	1880%
Impuestos por pagar						
Dividendos por pagar						
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	\$ 47.567.267	80%	\$ 31.446.698	79%	-\$ 16.120.569	-34%
Obligaciones por pagar L.plazo	\$ 11.818.733	20%	\$ 8.363.150	21%	-\$ 3.455.583	-29%
TOTAL PASIVO NO CIRCULANTE	\$ 11.818.733	20%	\$ 8.363.150	21%	-\$ 3.455.583	-29%
TOTAL PASIVO	\$ 59.386.000	100%	\$ 39.809.848	100%	-\$ 19.576.152	-33%
PATRIMONIO NETO						
CAPITAL SOCIAL	\$ 20.000.000	85%	\$ 20.000.000	54%	\$ -	0%
Utilidades acumuladas			\$ 3.456.080	9%	\$ 3.456.080	
Utilidad del ejercicio	\$ 3.456.080	15%	\$ 13.261.197	36%	\$ 9.805.117	284%
TOTAL CAPITAL CONTABLE	\$ 23.456.080	100%	\$ 36.717.277	100%	\$ 13.261.197	57%
PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 82.842.080		\$ 76.527.125			

Figura 24. Balance general. Nota: Autoría propia.

Para continuar el desarrollo y análisis sobre los ejercicios mostrados en los periodos a verificar, se muestra el estado de resultados de la empresa objeto de estudio, también conocido como estado de ganancias y pérdidas que revela el rubro de utilidad o pérdida que se haya obtenido en cada periodo y las causales de este resultado. De la misma manera permite analizar las erogaciones que se produjeron en el desarrollo del ejercicio, para la toma de decisiones de la organización en momentos futuros.

ESTADO DE RESULTADOS						
INGRESOS POR VENTAS	\$ 137.444.415	100%	\$ 149.814.412	100%		9%
Devoluciones en ventas	\$ -		\$ -			
Costo de ventas	\$ 92.354.458	67%	\$ 86.267.355	58%	-\$ 6.087.103	-7%
Utilidad operacional	\$ 45.089.957	33%	\$ 63.547.057	42%	\$ 18.457.100	41%
	\$ -		\$ -			
GASTOS DE VENTAS	\$ 22.039.629	16%	\$ 23.802.799	16%	\$ 1.763.170	8%
Gastos de administracion	\$ 17.892.000	13%	\$ 18.607.680	12%	\$ 715.680	4%
UTILIDADES DE RIF	\$ 5.158.328	4%	\$ 21.136.578	14%	\$ 15.978.250	310%
OTROS INGRESOS (UVI)						
GASTOS FINANCIEROS			\$ 1.343.000			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 5.158.328	4%	\$ 19.793.578	13%	\$ 14.635.250	284%
IMPUESTOS	\$ 1.702.248	1%	\$ 6.531.881	4%	\$ 4.829.633	284%
UTILIDAD NETA	\$ 3.456.080	3%	\$ 13.261.697	9%	\$ 9.805.618	284%

Figura 25. Estado de resultados. Nota: Autoría propia.

Análisis horizontal y vertical: En relación a que la actividad económica de la empresa corresponde a una actividad objeto de estudio, se identifica la relevancia de los activos, específicamente en la cuenta de inventarios. De esta manera se ha precisado que dicha cuenta en el primer periodo tiene una participación del 84% del activo, siendo el mayor rubro dentro del activo circulante y manteniendo dicha participación para el siguiente año. Aunque se refleja una disminución en su variación absoluta. Otra cuenta del activo circulante que presenta movimiento notable es la cuenta de caja, como resultado dependiente de la variación del inventario; no obstante se resalta que cada cuenta mantiene su participación para el 2016 con variaciones poco representativas. De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que la empresa no realiza ventas a crédito, pues no evidencia un movimiento considerable en la cuenta de clientes que se destaca como una de las cuentas más importantes para definir la capacidad de endeudamiento en el momento que de requerir una financiación para alternativas de sostenimiento o crecimiento.

En contraste, en el análisis del pasivo se ve una clara participación del endeudamiento a corto plazo con un porcentaje de 80% y un porcentaje de 20% a largo plazo para el periodo equivalente al 2015. Cabe destacar por otro lado la participación de las obligaciones financieras con un 60% del total del pasivo; que indica que la financiación con terceros fue amplia, pues el activo circulante representa un porcentaje del 80% observado mayoritariamente en dos cuentas principales: obligaciones financieras y proveedores. Por tanto, se puede afirmar que los ingresos diarios para dar respuesta inmediata a estas obligaciones para el año 2016 disminuyen significativamente la cuenta de obligaciones financieras, reflejando el correcto cumplimiento de

los pagos pactados. Entretanto se evidencia la mayor adquisición de productos con terceros, precisando que la cuenta de proveedores muestra una mayor participación el 2016 con respecto al año anterior. Para detallar de mejor manera ese panorama, se concluye que la empresa ha iniciado con una financiación inicial que no se ha recuperado y ha sacado ventaja de un buen flujo de caja que le otorgan las ventas de contado, para modificar gradualmente el esquema de deuda con terceros, beneficiándose del tiempo en el mercado.

En relación a la variación y el ejercicio final de los dos años expuestos, se puede ver que algunas cuentas con mayor fluctuación, como por ejemplo la cuenta de utilidades RIF, que muestra una variación relativa del 310%. Sin embargo, al analizar su variación relativa no es representativa, ya que muestra un resultado en el aumento del valor del precio de venta al inventario ya obtenido, o según lo anterior se refleja un mejor ejercicio en la compra de productos. Surti mascotas para el año 2016 realmente vendió la totalidad del inventario que obtuvo durante su primer ejercicio y a su vez mejoro la gestión de sus costos. En consecuencia, logro liberar un buen porcentaje de deuda a corto plazo y mantener sus porcentajes de inventario. En contraste con lo anterior se ha definido que realmente no ha logrado ningún crecimiento significativo que demuestre mayor competitividad u obtención de mayor mercado.

Tomando como referencia el indicador financiero denominado como razón de endeudamiento, que muestra la participación de los acreedores sobre el valor de la empresa e identifica el riesgo que se asume al asumir una financiación con terceros y su cálculo resulta de la división del total del pasivo sobre el total del activo. Se mide en porcentaje y los resultados de su concentración en relación al plazo (corto o largo) determinan una mejor perspectiva sobre las acciones a llevar a cabo.

En un panorama propicio, el nivel de endeudamiento debería estar apenas sobre el 40%, pero para una pyme en su primer año tomando con referencia su capital aportado, podría ser mayor sin alcanzar el 60%. Para la empresa objeto de estudio se define el siguiente umbral

UMBRAL ENDEUDAMIENTO	
MAXIMO	30%
SOBRESALIENTE	40%
SATISFACTORIO	50%
ACEPTABLE	60%
MINIMO	80%

Figura 26: Umbral nivel de endeudamiento Surti-mascotas. Nota: Autoría propia

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO					
FORMULA	2015		2016		VARIACION
TOTAL PASIVO	\$ 59.386.000	72%	\$ 39.809.848	52%	-21%
TOTAL ACTIVO	\$ 82.842.080		\$ 76.527.125		

Figura 27: Indicador nivel de endeudamiento. Nota: Autoría propia

La razón corriente permite determinar el índice de liquidez de la empresa, es decir, su capacidad para cumplir con todas las obligaciones de corto plazo. En cuanto a su cálculo, este indica que, a mayor valor absoluto, mayores activos corrientes se poseen para respaldar los compromisos adquiridos y su cálculo se obtiene al dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes. Es importante aclarar, que por sí solo este indicador no asegura una base de información suficiente, por ello es necesario analizarlo junto a otros valores que demuestren que estos activos realmente se puedan convertir en efectivo en un tiempo determinado.

Particularmente para la organización, este indicador debe estar en un umbral alto, debido a que no demuestra movimiento de la cuenta clientes, por lo que se debe demostrar que maneja un alto índice de caja que le permite, no solo cumplir con sus obligaciones a corto plazo sino también con la adquisición de inventario diario para el ejercicio económico.

UMBRAL RAZON CORRIENTE	
MAXIMO	3
SOBRESALIENTE	2,5
SATISFACTORIO	2
ACEPTABLE	1,5
MINIMO	1

Figura 28. Umbral razón corriente Surti-mascotas. Nota: Autoría propia

RAZON CORRIENTE					
FORMULA	2015		2016		VARIACION
ACTIVO CORRIENTE	\$ 72.716.432	1,5	\$ 66.401.477	2,1	58%
PASIVO CORRIENTE	\$ 47.567.267		\$ 31.446.698		

Figura 29: Razón corriente Surti-mascotas. Nota: Autoría propia

Para iniciar con el análisis de los indicadores evaluados, se ha detectado que, para el primer ejercicio contable la empresa Surti mascotas presenta un alto nivel de endeudamiento, considerando que el 72% se encuentra en el umbral de mínimo a aceptable desempeño. Es necesario recalcar que para una empresa en su primer año es un porcentaje demasiado alto, aunque como ventaja se constata que el indicador no está concentrado a corto plazo, pues la empresa tomó la decisión de remitir una tercera parte de la deuda a más de un año lo que permite mantener activo su flujo de caja. En relación a la razón corriente para el año 2015, se puede observar que se mantuvo sobre uno, resultado que le permite lograr la adquisición de compras al contado sin aumentar el rubro de las obligaciones con terceros, ni entidades financieras.

Las mismas razones son consideradas al siguiente año, teniendo en cuenta que sus variaciones son positivas. Como se ha dicho en el endeudamiento vemos una disminución del 21% donde se ha detectado que el nivel de deuda llegó al 52. %; un resultado entre sobresaliente y satisfactorio para el umbral establecido. La anterior variación muestra un ejercicio conveniente en el cumplimiento y pago de las obligaciones aprovechando la razón corriente que se obtuvo durante el 2016, pues este indicador también tuvo un aumento en 52% para el mismo año, posibilitando que la empresa se abstuviera de pedir créditos adicionales que pudiesen afectar directamente la rentabilidad de la operación.

Al examinar la razón corriente para Surti mascotas en el 2015, el indicador mostró un valor de 1.5 lo cual es un nivel aceptable en el umbral propuesto, demostrando que por cada peso de deuda pagado la empresa contó con 0.5 pesos de más para seguir funcionando. No obstante, para que el resultado sea realmente aceptable se debe realizar una prueba ácida, que indique la efectividad de la empresa para convertir los inventarios en efectivo y cubrir sus pagos, y de esta forma ver que dependencia se tiene de los inventarios, pues es necesario recordar que sus valores se ven disminuidos en el momento de requerir salir de stock en un menor tiempo al establecido bien sea por promociones o remates, bajando de manera notoria el margen de utilidad.

Por lo pronto este índice de solvencia muestra que para el segundo año la empresa cuenta con flujo de efectivo para trabajar y continuar adquiriendo productos de contado para seguir vendiendo de la misma manera, pues así lo refleja el balance mostrado para el 2016. La razón corriente reporta un incremento del 58% generando el respectivo cumplimiento de los pasivos que se disminuyen significativamente de un periodo a otro.

La empresa Surti mascotas, si bien está contando con un nivel promedio de ventas que le ha permitido ganar mercado y mantener sus finanzas hasta ahora casi libres y al día, corre un riesgo inminente de cesación de pagos, pues a la fecha no cuenta con clientes o ventas crédito que le permitan establecer un flujo de ingresos futuros y proyectar una evolución de la empresa. Hay que mencionar además que, pues para el caso de los bancos y acreedores resulta fundamental validar el nivel y participación de esta cuenta en el activo, para poder otorgar un valor de crédito en un tiempo determinado o plazo. Toda vez, que si se entiende que el sector de surtido y elementos para mascotas es un mercado en desarrollo y continua renovación, se puede acercar la competencia y la empresa no tendrá clientes asegurados o fidelizados con quienes cuente para generar estrategias de competencia y mantenerse en el mercado.

11.2. Propuesta de mejora

Como objetivo general se ha propuesto determinar el valor de retorno de la inversión, teniendo en cuenta que la empresa desea llevar a cabo la implementación de un software empresarial que permita mejorar la gestión de sus recursos. Asimismo, se pretende determinar el impacto de la implementación de este software en relación a las ventas, estudiando específicamente los siguientes aspectos:

El flujo de caja de la operación: Esto significa que dicho valor debe aumentar teniendo en cuenta las ventas se realizan más eficazmente, junto a la facturación contando siempre con información oportuna.

Reducción de inventarios. La trazabilidad de la operación de la empresa, iniciando con la medición de tiempos de recepción de los productos, el cálculo de permanencia en bodega para su venta posterior, generará efectividad dentro del proceso logístico y minimizará costos por la reducción de stock.

Para los indicadores propuestos se ha definido el ROI; tomando como referencia las ventas netas generadas a partir de la implementación del software y teniendo en cuenta adicionalmente el costo del mismo. El cálculo se hará progresivamente cada año posterior a su implementación.

La reducción de inventarios se calcula a través de la rotación de inventarios principalmente; donde se verificará el nivel de eficiencia de todo el proceso logístico indicando que la mercancía en stock en su totalidad debe rotar mínimo 1 vez. Por otra parte, el flujo de caja se medirá a través del flujo de caja operativo, teniendo en cuenta que dentro del mismo solo se evalúa el rendimiento generado por la empresa en sus operaciones y el ejercicio de su actividad económica.

Tabla 20

Indicadores Financieros

TABLA DE INDICADORES					
<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Meta (Rango)</i>	<i>Meta (Real)</i>	<i>Valor (Real)</i>
Costo de mercancías inventario promedio	Rotación de inventario. Este indicador permite medir el tiempo en el cual el inventario se convierte en ingreso.	Logística/financiera	(0-100%)	1	
ROI: (Ganancia total de la inversión) - (Costo de la Inversión) / (Costo de la inversión)	Este indicador mide la ganancia obtenida con relación a una inversión definida para tiempo determinado	Financiera	Si el resultado es positivo indicará ganancia, si es negativo indicará pérdida	3	
Fco: EBIT + Amortización - Impuestos	Este indicador mide el valor de dinero en efectivo generado por la empresa en desarrollo de sus operaciones y actividad económica.	Financiera	Se plantea para realizar una trazabilidad frente al margen de efectivo operativo al implementar el software		

Nota: Autoría propia

12. Gestión de mercado

El crecimiento de todas las organizaciones está ampliamente relacionado a una correcta gestión de todos sus recursos físicos, tecnológicos, capital financiero y recurso humano; así como un correcto direccionamiento por parte de todos sus líderes y/o dirigentes en las diferentes áreas funcionales. Por ello se presenta la gestión de mercado como un término importante dentro de la administración de la empresa, teniendo en cuenta que toda compañía sin importar su tamaño, objeto social o sector en el que compite definitivamente requiere de un plan de mercadeo en todos los niveles (estratégico y táctico) para la consecución de sus objetivos.

Este concepto proporciona una claridad a la empresa respecto al enfoque de sus esfuerzos en las actividades a realizar y el orden en el cual deben ser realizadas para conseguir un cumplimiento óptimo. Para ello se establece un principio básico, conocido como, plan de marketing.

“Un plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece que objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y que debe hacer para alcanzar dichos objetivos, es decir la estrategia de marketing”. (Hoyos Ballesteros, 2013, pág. 37)

Los esquemas de marketing están diseñados generalmente a un periodo de tiempo de 1 año o superior, correspondiendo al periodo de planeación general de las organizaciones. No obstante, el mismo puede variar de acuerdo a las necesidades de la empresa en relación al objetivo principal; como ejemplo se alude al lanzamiento de un nuevo producto lo cual tomará más tiempo teniendo en cuenta los requerimientos del mercado.

12.1. Diagnóstico situacional

Con el fin de identificar estudiar en detalle la estrategia de mercadeo establecida dentro de la organización se realizó un diagnostico enfocado al estudio de la gestión de mercadeo que maneja la empresa objeto de estudio. A través de la matriz de gestión de organizaciones (MMGO) en el módulo de gestión de mercadeo se realizó el estudio respectivo y se obtuvieron los siguientes resultados.

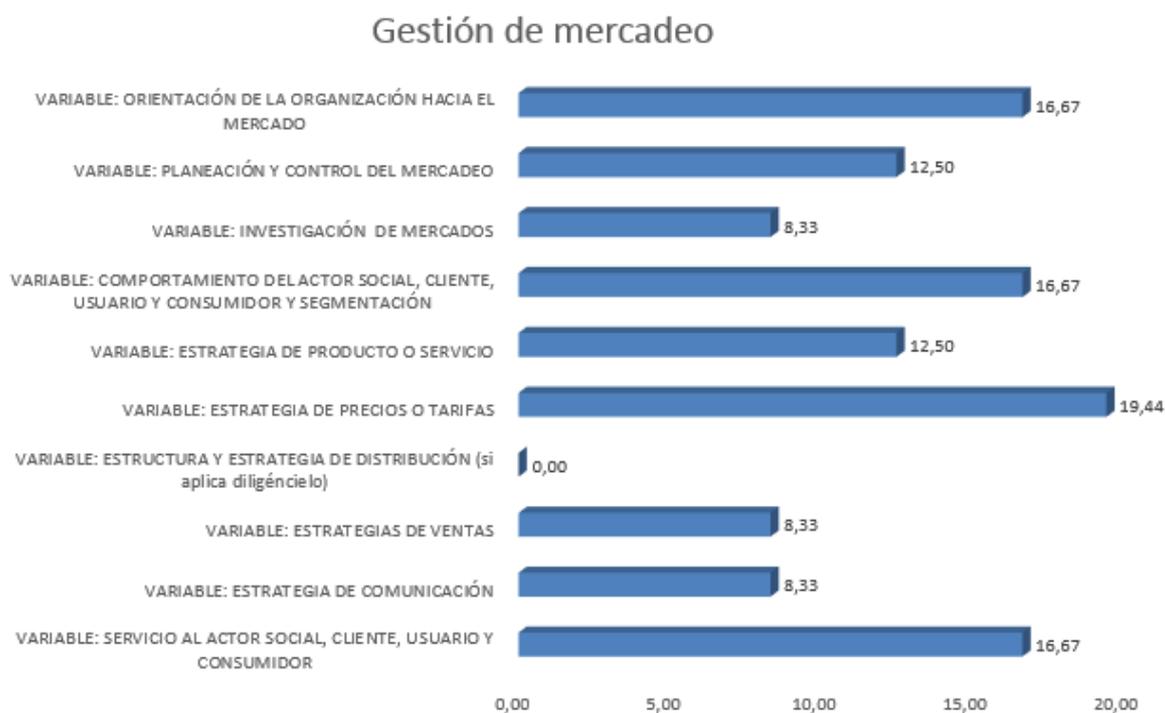


Figura 30. Gestión de mercadeo MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

Dentro del análisis realizado a la empresa objeto de estudio en el área de mercadeo, inicialmente se detectó que ninguna de las variables consideradas supera el 50%, lo cual indica que la empresa presenta múltiples falencias en esta área específica.

La variable de orientación de la organización hacia el mercado, indica que lo más importante para la empresa es considerar que las ventas y las utilidades sean generadas teniendo únicamente en cuenta que el producto es el que se venderá, lo cual en la actualidad genera resultados de ventas positivos en el corto plazo. Lo anterior se conecta con la variable de planeación y control del mercadeo ya que la empresa no posee un plan de mercadeo determinado, por lo cual no se identifican varios factores importantes de ciclo de vida de los productos comercializados y de los segmentos de venta a los que se deben enfocar las ventas. En conclusión, no existe una estrategia de mercadeo al mediano y largo plazo.

Dentro de la variable de análisis de investigación de mercados se identificó que la empresa no aplica ninguna metodología relacionada con ello, lo cual se relaciona a la siguiente variable de estudio del comportamiento del actor social, cliente consumidor y la respectiva segmentación;

que indica que no se ha realizado ningún estudio particular, teniendo en cuenta que estos datos son obtenidos a través de la realización de una investigación del mercado pertinente. Lo anterior se enlaza también con la falta de comprensión de los productos comercializados.

En cuanto al factor de precio la empresa cuenta únicamente con información empírica obtenida a través de la adquisición de los productos comercializados y el precio del establecido por el servicio. Por otra parte, la empresa no tiene en consideración la variación de precios de la competencia. Actualmente se puede inferir que la empresa no ha prestado atención alguna a las herramientas de comunicación y estrategias de ventas, ya que no se consideran muy útiles.

Tabla 21

Matriz de perfil competitivo

		Animals Ltda		Puppy shop		surti-mascotas	
		3,7		2		2,1	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Estrategias de marketing	0,15	4	0,6	1	0,15	1	0,15
Competitividad en precios	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Solidez Financiera	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Niveles de ventas	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Asociación con proveedores	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Diversificación de los servicios	0,1	4	0,4	1	0,1	2	0,2
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3

Nota: Autoría propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo se puede inferir que la empresa presenta inconvenientes relevantes dentro de su esquema de competitividad en precios donde está a la par de su competidor en zona geográfica pero no así con el competidor principal.

No obstante, el factor de éxito donde existe más discrepancia es en las estrategias de marketing, que indica que está muy por debajo del promedio del competidor principal.

12.2. Propuesta de mejora

En relación a los resultados de diagnóstico, se establece una propuesta de mejora para el área de mercadeo la cual se determina a través de un esquema o modelo de canvas. Allí se reflejan algunas condiciones para que dicha propuesta sea una idea que genere valor a la organización.

Como objetivo se ha propuesto consolidar el posicionamiento de la empresa de acuerdo al estudio de frecuencia y herramientas de creación de relación con los clientes, teniendo en cuenta los hábitos de compra de los mismos. Para ello se sugiere realizar un registro de los clientes frecuentes y no frecuentes de la organización, con el fin de establecer un patrón de compra y los comportamientos de las ventas dentro del establecimiento, teniendo en cuenta que estos no son medidos de ninguna forma. En dicho plan de acción toda la organización debe ser partícipe del mismo.

La continuidad de la propuesta de información en detalle se presenta a través del modelo canvas, el cual se presenta a continuación.

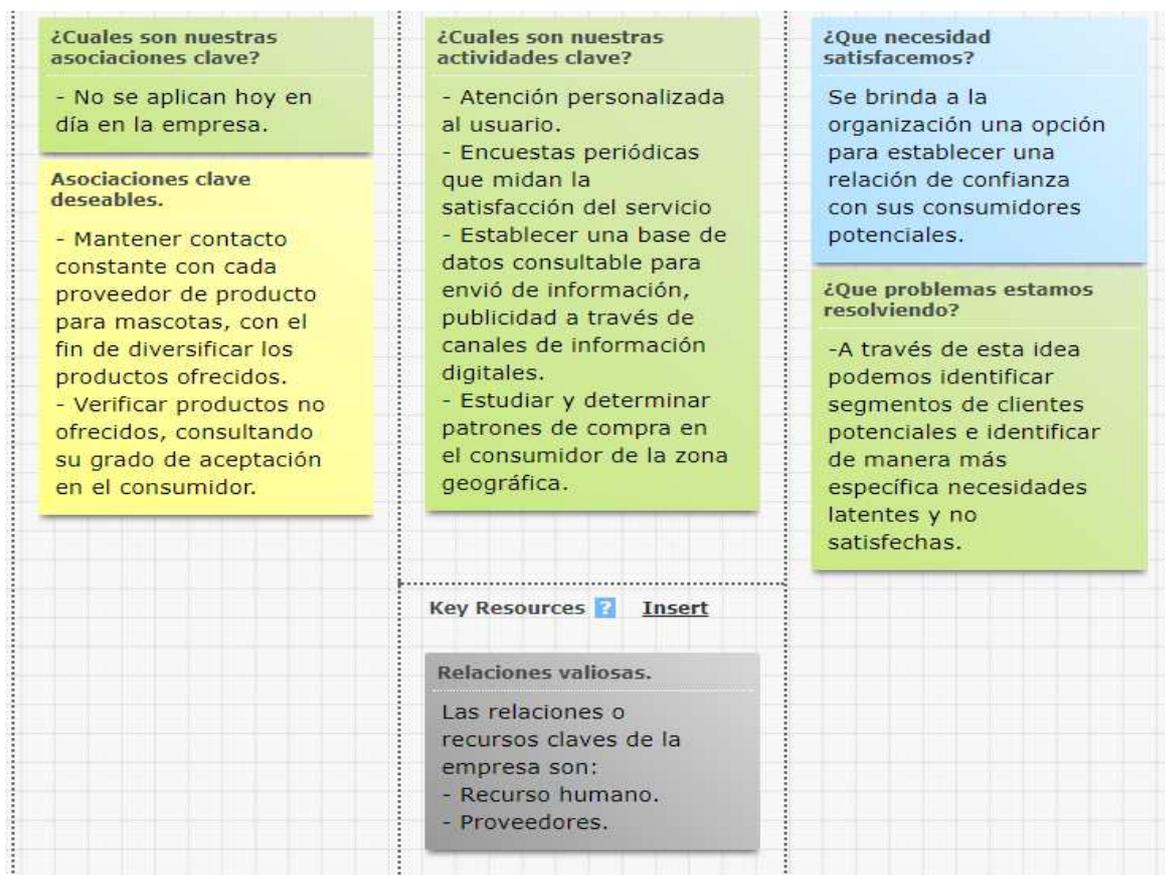


Figura 31. Modelo Canvas. Nota: Autoría propia.

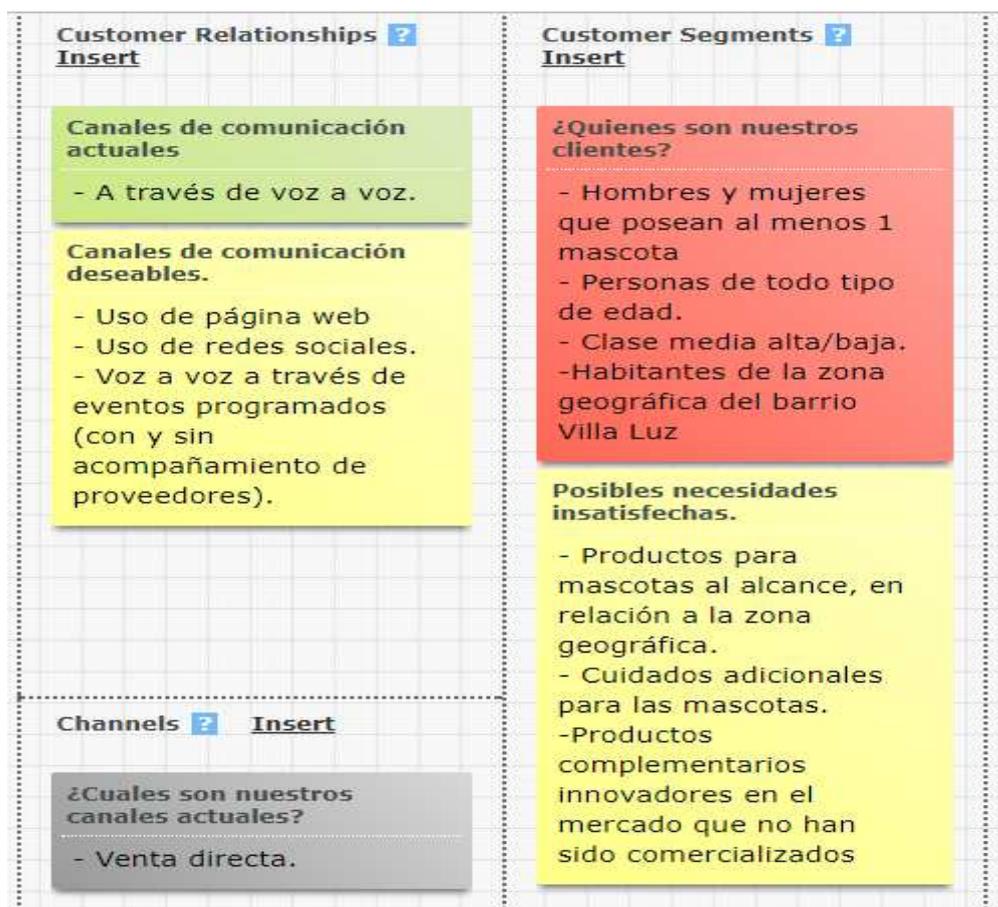


Figura 32. Modelo Canvas. Nota: Autoría propia.

Para realizar la medición de la propuesta e inicialmente para conocer el impacto del servicio, se proponen dos indicadores fundamentales. Inicialmente se propone un indicador para realizar la medición del promedio de compra (ticket promedio de los clientes). El siguiente indicador, se propone con el fin de medir el grado de satisfacción del cliente frente al servicio, en donde a través de una encuesta específica se mida el grado de satisfacción con los productos ofrecidos y el servicio. Con esta medición inicial, se pueden evaluar opciones adicionales donde se pueda establecer un patrón de mercado.

Tabla 22

Indicadores gestión de mercado

TABLA DE INDICADORES					
<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Meta (Rango)</i>	<i>Meta (Real)</i>	<i>Valor (Real)</i>
Total de ventas semanales número de facturas emitidas	Ticket promedio. Este indicador permite medir el gasto medio de el cliente en la compra.	Mercadeo/comercial	(0-100%)		
Número de encuestas positivas total de encuestas	Satisfacción del cliente. Este indicador permite medir el nivel de satisfacción del cliente en relación al producto y/o servicio durante una compra.	Mercadeo/comercial	(0-100%)	90%	

Nota: Autoría propia.

Nota: La propuesta debe ser implantada para establecer en el indicador un rango meta y su valor real. Adicionalmente la propuesta de mejoramiento que incluye un sistema de información facilitará la obtención de estos datos para su posterior estudio.

Finalmente, para la medición de esta información se propone un tiempo de seis meses posteriores a la implementación del sistema de información, ya que es necesario que el personal esté debidamente capacitado para el manejo de la totalidad de la herramienta, debido a que desde allí se obtendrá toda la información de forma precisa.

		ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA																									
ÁREA	PROYECTO /ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
			15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	
MERCADEO	Medición de ticket promedio.	1. Registro de información requerida en software de información																									
		2. Obtención de registros (diariamente)																									
		3. Determinación de patrones de mercado de acuerdo a ventas																									
MERCADEO	Aplicación de estudio de satisfacción del servicio	1. Registro de información personal de clientes en software de información																									
		2. Diseño de la encuesta																									
		3. Aplicación de la encuesta																									
		4. Estudio de resultados																									
		4. Aplicación de medidas correctivas de acuerdo al resultado																									

Figura 33. Cronograma de actividades. Nota: Autoría propia.

13. Negociación y manejo del conflicto

El conflicto está presente en todos los ámbitos sociales, políticos y económicos de cada sociedad y cada acción que se lleva a cabo por las partes involucradas permite visualizar un avance o retroceso en el mismo; esto teniendo en cuenta que las partes participes propenden por un beneficio particular. La negociación se ha conceptualizado como una actividad intrínseca al ser humano, pero en general se ha definido como una metodología teniendo en cuenta que allí se definen ciertas reglas y pautas de actuación.

“Mediante la negociación, personas o grupos intentan satisfacer sus necesidades, conciliar sus intereses o resolver sus conflictos, del modo más favorablemente posible a sus propios intereses generando de esta manera un nuevo valor o acuerdo” (Gan, 2012, pág. 4)

La dimensión del concepto de negociación dentro de las organizaciones se encuentra vinculada a las relaciones con clientes, proveedores, compradores, intermediarios, colaboradores y compañeros dentro de un equipo de trabajo específico. Por ello es importante desarrollar una serie de habilidades que permitan sacar el mejor provecho a la resolución del conflicto, buscando en todo momento la plena satisfacción de las necesidades individuales expuestas, conociendo de antemano a la contraparte negociadora.

13.1. Diagnóstico situacional

Para el reconocimiento de los conflictos, inicialmente se ha tomado como punto de referencia la encuesta realizada previamente, relacionada con el estudio del clima organizacional en la compañía. A través de dicha encuesta se logró observar una serie de dificultades notorias que afectan a la organización. A continuación se muestran los resultados obtenidos para dicha encuesta junto a la tabulación de los mismos.

Pregunta Número 24: ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo

4 respuestas

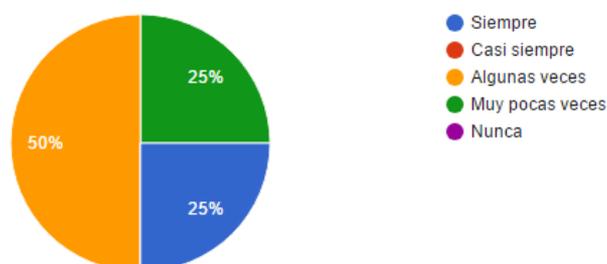


Figura 34: Pregunta 24, encuesta clima según modelo EDCO. Nota: Autoría propia

Se ha denotado que dentro de la evaluación y tabulación de los resultados de la respuesta a dicha pregunta, se encontró que el problema consiste en que la organización y principalmente la gerencia no facilita el acceso a la información a los colaboradores de la empresa, teniendo en cuenta que el 50% contestó que en algunas ocasiones esto no es posible y como consecuencia se dificulta la realización de las actividades. La situación gira entorno a la gestión de la persona que dirige la organización ya que no tiene en cuenta mecanismos ni canales correctos de comunicación de la información. Por otra parte es un problema netamente organizacional ya que se infiere que no existe un modelo ni estilo de dirección que se haya establecido.

Al evaluar el alcance de este conflicto, cabe destacar que incluye a todas las personas de la organización, ya que la mayor parte de la información no debe ser confidencial dentro de una empresa, teniendo en cuenta que la misma permite y facilita el desarrollo correcto de las funciones de cada empleado. Esta por el contrario debe de ser de pleno conocimiento y estar en total disposición para que sea consultada. Asimismo la gerencia debe asegurarse de la disponibilidad de la misma, estableciendo los mecanismos para transmitirla de manera efectiva.

Pregunta Número 32: ¿Conozco bien como la empresa está logrando sus metas?

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas

4 respuestas

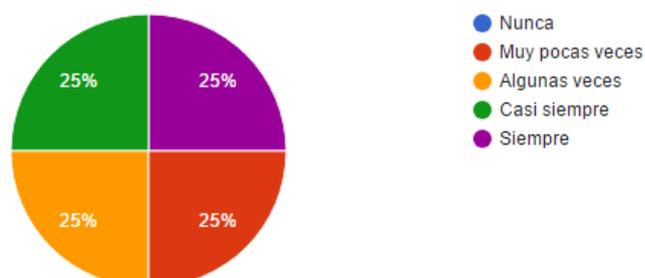


Figura 35. Pregunta 32, encuesta clima según modelo EDCO. Nota: Autoría propia

Dentro de este conflicto se determina que los colaboradores (en este caso el 50%) no perciben con claridad las metas establecidas y la forma en las cuales se logran. La problemática se centra en que las políticas de dirección no son claras y nuevamente se evidencia un inconveniente dentro de los canales de comunicación donde no se transmite de manera correcta la información que es de importante conocimiento para todos. La causa principal de ello y que se ha identificado a través del estudio de planeación estratégica concluye que la empresa y la persona de la gerencia requieren plantear un estilo y esquema de dirección, que sea totalmente incluyente y sea pensado mayormente para los colaboradores, donde las metas y los resultados obtenidos de acuerdo a las funciones sean compartidos. Esto debido a que se detecta que la gerencia y la administración no se encuentran vinculadas a la parte operativa.

Este aspecto afecta de manera directa e incluye a todas las personas de la organización, teniendo en cuenta que el conocimiento de las metas motiva y estimula los empleados a generar un sentido de pertenencia arraigado; pero es una labor que depende únicamente de la gerencia. Asimismo la divulgación de metas y resultados permite que el colaborador autoevalúe su desempeño.

Pregunta Número 33: ¿Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas?

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas

4 respuestas

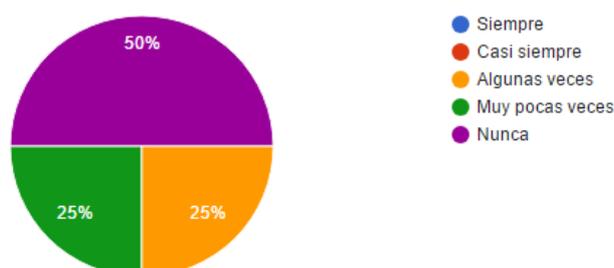


Figura 36. Pregunta 33, encuesta clima según modelo EDCO. Nota: Autoría propia

En el análisis de las respuestas a esta pregunta podemos encontrar que algunos colaboradores (50%) consideran que sus actividades asignadas no coinciden con las metas que la organización propone en algunas o la mayoría de veces. Se puede inferir que como anteriormente se mencionó, la falta de un canal formal de comunicación afecta la percepción de los colaboradores frente a su trabajo y el de los demás. Los empleados desconocen las metas de la empresa y por lo tanto no saben si su trabajo contribuye a dichas metas. Por otra parte el problema es notorio, teniendo en cuenta que las funciones no son asignadas a un cargo específico (no existe un diseño de cargos en la organización) y la gerencia asigna todas las funciones de manera aleatoria de acuerdo a la necesidad y demanda de actividades diarias. El alcance de este conflicto influye en todas las personas de la organización, debido a que resulta necesario que los empleados conozcan sus funciones, teniendo en cuenta que es fundamental para la organización en relación a sus mediciones de eficiencia y eficacia y asimismo los empleados podrán ser medidos de acuerdo a su desempeño dentro las funciones que realmente les competen.

Con el fin de identificar en detalle las causas y síntomas de los conflictos se realizó un diagnóstico enfocado al estudio de la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio. A través de la matriz de gestión de organizaciones (MMGO) en el módulo de cultura organizacional se realizó el estudio respectivo y se obtuvieron los siguientes resultados.



Figura 37: Cultura organización MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

Dentro del análisis realizado a la empresa objeto de estudio con el fin de identificar el estado actual del concepto de cultura organizacional, se estudiaron junto a la gerencia las variables presentadas en el gráfico previo: (liderazgo, participación y compromiso, desarrollo y reconocimiento y creación de un entorno vital para todos los trabajadores)

De acuerdo a lo anterior, inicialmente se detectó que ninguna de las variables consideradas supera el 50%, lo cual indica que la empresa presenta múltiples falencias dentro de este aspecto.

La variable relacionada con liderazgo indica que el proceso de dirección de la empresa está establecido de una manera informal y por lo tanto las relaciones interpersonales construidas con los colaboradores no son fuertes indicando la ausencia de canales de comunicación apropiados.

Dentro de la variable de estudio “participación y compromiso” se indica que se propende a que los colaboradores se integren y comprometan con sus actividades y tareas a través de pequeñas prácticas informales de autonomía (empowerment) y fomentando el trabajo en equipo. No obstante los colaboradores no son medidos de ninguna forma en su desempeño.

Por otra parte en la variable de desarrollo y reconocimiento se encuentra que la gerencia no genera ningún tipo de programa o actividad que incentive al personal, lo cual está relacionado

con la siguiente variable la cual indica que no se ha dado relevancia al aspecto de clima organizacional ni al bienestar general del empleado en la empresa.

13.2. Propuesta de mejora

De acuerdo a lo mencionado anteriormente y más específicamente teniendo en cuenta la información recolectada junto al diagnóstico realizado entorno a la cultura organizacional de la empresa se ha planteado la siguiente idea general del conflicto.

En primera instancia la ausencia de canales de comunicación y de un estilo de dirección definido por parte de la gerencia, ha dificultado el normal desarrollo de las funciones. Esto implica que la delimitación de las funciones que corresponden al colaborador no es la adecuada

Por tal motivo se han definido algunos objetivos, donde se establecen opciones de transmisión de la comunicación que sean efectivas y afiancen las relaciones entre empleados

Para llegar al cumplimiento de este objetivo se propone la planificación de reuniones semanales establecidas en un horario específico donde se discutan temas de interés general para la organización y donde sean compartidos de manera semanal los datos inherentes al cumplimiento en las metas establecidas por la gerencia. La gerencia general será responsable de la ejecución de esta actividad. Para ello se sugiere el desarrollo de entrevistas individuales con los colaboradores a fin de identificar las necesidades de información que requieren.

Adicionalmente se debe enunciar un esquema de tiempo en reuniones y actividades a desarrollar; que resuma las necesidades expresadas por los empleados, que estará a cargo de la gerente general.

Por otra parte se debe consolidar de forma adecuada y a través de un documento las funciones correspondientes a los cargos de la compañía. Para ello se propone realizar un formato de diseño de cargos que incluya las funciones designadas a cada empleado, junto a unas indicaciones básicas (manuales de procedimientos). Estas actividades estarán a cargo de la gerencia general. Para la ejecución el único recurso requerido es un ordenador, junto a un formato establecido para esta actividad. Adicionalmente es importante la capacitación de los colaboradores (si es requerido) en caso de que alguna de las funciones asignadas sea desconocida.

Específicamente con relación al diseño de cargos, se requiere únicamente del siguiente formato en el cual se podrá desarrollar correctamente esta actividad. Es importante indicar que

este proceso requiere que se realicen de forma adicional, los respectivos manuales de procedimientos y un proceso de capacitación corto que clarifique a los colaboradores el desempeño correcto de sus funciones. En consiguiente se ha diseñado el siguiente esquema que se ajusta a la propuesta indicada con antelación:

Tabla 23

Esquema de diseño de cargos

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO	
Nombre del puesto	Número de plazas
Descripción general del puesto:	
PERFIL DEL PUESTO	
Formación:	
Experiencia:	
Conocimientos específicos:	
Idiomas:	
Edad:	
Estado civil:	
Sexo:	
Competencias:	
FUNCIONES	
Horario de trabajo	

Nota: Autoría propia

Posteriormente al implementar de manera exitosa la totalidad del proceso, se sugiere proceder en la realización del diseño y ejecución de las evaluaciones de desempeño. Dichas evaluaciones permitirán medir con exactitud el cumplimiento de funciones y la aceptación de los cambios implantados con la propuesta anterior por parte cada colaborador. Para ello se plantea un esquema de evaluación individual, con el objetivo de evaluar únicamente las competencias requeridas para el cargo y correctamente aplicadas por el trabajador en el desempeño de sus funciones. El indicador de medición será concretamente la misma evaluación que proporciona la información suficiente para la medición de la herramienta y el empleado de forma integral.

Tabla 24

Esquema de evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.											
NOMBRE				PUESTO				ÁREA.			
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Trabaja bajo presión					
Acepta el direccionamiento de superiores						Conoce sus funciones					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud hacia su trabajo						Calidad de su trabajo					
Cumplimiento de procedimientos						Adherencia a estándares					
Trabajo en equipo											
Autonomía											

Nota: Autoría propia

Para la ejecución de las actividades sugeridas se ha establecido el siguiente cronograma de actividades:

		ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA																									
ÁREA	PROYECTO /ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS	Responsable	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
				15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45
RR.HH	Diseño de cargos	1. Presentación de la actividad	Gerencia general																								
		2. Evaluación de funciones inherentes al cargo	Gerencia general																								
		3. Definición de líneas de autoridad	Gerencia general																								
		4. Divulgación y capacitación al personal	Gerencia general																								
		5. Definición de manual de procedimientos para el cargo (incluye formato)	Gerencia general																								
RR.HH	Diseño e implementación de evaluación de desempeño	1. Presentación de la actividad	Gerencia general																								
		2. Evaluación de funciones inherentes al cargo	Gerencia general																								
		3. Definición de componentes a evaluar y características de la evaluación	Gerencia general																								
		4. Divulgación al personal	Gerencia general																								
		4. Aplicación al personal	Gerencia general																								

Figura 38. Cronograma de actividades 1er. Semestre. Nota: Autoría propia

		ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA																								
ÁREA	PROYECTO /ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
			15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45
RR.HH	Diseño de cargos	1. Presentación de la actividad																								
		2. Evaluación de funciones inherentes al cargo																								
		3. Definición de líneas de autoridad																								
		4. Divulgación y capacitación al personal																								
		5. Definición de manual de procedimientos para el cargo (incluye formato)																								
RR.HH	Diseño e implementación de evaluación de desempeño	1. Presentación de la actividad																								
		2. Evaluación de funciones inherentes al cargo																								
		3. Definición de componentes a evaluar y características de la evaluación																								
		4. Aplicación al personal																								

Figura 39. Cronograma de actividades 2do. Semestre. Nota: Autoría propia

14. Gestión de operaciones y logística

Dentro de la dinámica de la economía actual, donde se proponen conceptos de globalización e internacionalización de las organizaciones, se ha generado en los líderes empresariales la conciencia de dirigir compañías eficaces en donde se brinden valores agregados en relación a materias como el medio ambiente, la competitividad y la calidad.

Por esta razón y muchas otras, las organizaciones están condicionadas a desarrollar dentro de sus esquemas de operaciones una serie de subprocesos, los cuales se concatenan entre sí con el fin de desarrollar exitosamente la actividad económica propuesta. Por dicho motivo las empresas actualmente han centrado sus esfuerzos en el perfeccionamiento de un área fundamental para el desarrollo de dichas funciones; el proceso logístico.

“La logística pretende organizar y ejecutar las actividades de las organizaciones, para hacer de su operación el corazón de la eficiencia en la ejecución de los procesos productivos y de apoyo de las empresas en sectores de manufactura o de prestación de servicios.” (Rojas López, 2011, pág. 11)

Dentro de esta conceptualización se abarcan múltiples conceptos tales como el aprovisionamiento, distribución, almacenaje, la fabricación, donde se busca con exactitud brindar a los mercados una disponibilidad de bienes y servicios en el lugar y momentos correctos en óptimas condiciones.

14.1. Diagnóstico situacional

Con el fin de identificar y realizar un estudio más detallado respecto al esquema logístico precisado en la empresa objeto de estudio, se ha realizado un diagnóstico enfocado al análisis de dicho elemento en la organización. A través de la matriz de gestión de organizaciones (MMGO) en el módulo de logística se ha elaborado el estudio respectivo, donde se obtuvieron los siguientes resultados.



Figura 40. Gestión de operaciones y logística MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

De acuerdo al gráfico y los resultados arrojados durante el proceso de observación realizado en la empresa objeto de estudio, se han planteado las siguientes conjeturas.

La empresa dentro de su estructura de planeación logística procura establecer diferentes alianzas estratégicas junto a sus proveedores y con sus clientes, con el fin de constituir relaciones estables que faciliten los procesos relacionados principalmente al abastecimiento. Por otra parte en relación al manejo de sus inventarios y principalmente a la gestión de su stock, se ha detectado que la empresa no maneja un sistema de información para el control de sus mercancías ni para la visualización de informes o indicadores. Asimismo se puede inferir que el control de la mercancía en relación a productos faltantes o sobrantes no existe debido a que no se ejecuta el respectivo control.

Por otro lado en relación al papel realizado por la gerencia dentro de este proceso podemos identificar que la gerencia participa de forma activa en todas las actividades relacionadas con el proceso logístico, no obstante las funciones relacionadas a este proceso de la empresa no se

realizan de forma sinérgica. Finalmente se ha detectado que la gerencia tiene algunas nociones conceptuales respecto a funcionamiento del proceso logístico y algunas formas de aplicación en la organización.

14.2. Propuesta de mejora

Como objetivo se ha propuesto implementar un software funcional como sistema de información que permita ejercer control sobre el proceso logístico de la organización. De acuerdo a dicho objetivo se propone inicialmente realizar una cotización a diferentes proveedores de dichos servicios, con el fin de examinar la opción más económica y adicionalmente funcional de acuerdo a las necesidades de información detectadas en la empresa. Se ha determinado que dicho sistema debe brindar información para determinar el crecimiento y desarrollo de la empresa en el mediano y largo plazo. Estas actividades están a cargo del personal de la empresa y la gerencia general.

De acuerdo al objetivo planteado anteriormente se ha propuesto el desarrollo de las siguientes acciones específicas junto al esquema de tiempo destinado para el cumplimiento de las actividades. Para la ejecución (implementación) de dicha actividad se propone un tiempo máximo de 3 meses.

ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		Responsable	AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE					
PROYECTO /ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS		25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45
			Sistema de información	1. Cotizaciones para softwares	Personal de empresa	■											
2. Verificación interna de proveedores (base de datos)	Personal de empresa			■	■	■											
3. Verificación interna de inventarios (base de datos)	Personal de empresa			■	■	■											
4. Verificación interna de clientes (base de datos)	Personal de empresa			■	■	■											
5. Verificación de flujo de caja	Personal de empresa					■	■										
6. Importación de información a sistema de información	Empresa elegida							■	■								
7. Capacitación en procesos de cartera/compras/gastos	Empresa elegida									■	■	■					

Figura 41. Cronograma implementación sistema de información. Nota: Autoría propia

Para determinar el costo estimado de la adquisición de dicho software se ha realizado la cotización pertinente; con base a esta información obtenida la gerencia general ha determinado la aplicación del siguiente software con su costo final determinado a continuación.

Ítem	Producto	Descripción	Cantidad	Vr. Unitario	Vr. Total
1	9410001000026	Siigo Nube	1,00	1.200.000,00	960.000,00
				Total Bruto	1.200.000,00
				Descuentos	240.000,00
				Subtotal	960.000,00
				Total a Pagar	960.000,00

OFERTA VÁLIDA PARA UN SOLO PAGO

Figura 42. Cotización sistema de información. Nota: Autoría propia

Para la medición apropiada del área logística y del funcionamiento de la misma dentro de la empresa se ha propuesto el siguiente indicador de medición.

Tabla 25

Indicadores gestión de logística

TABLA DE INDICADORES					
Indicador	Objetivo	Perspectiva	Meta (Rango)	Meta (Real)	Valor (Real)
Costo de mercancías inventario promedio	Rotación de inventario. Este indicador permite medir el tiempo en el cual el inventario se convierte en ingreso.	Logística/financiera	(0-100%)	1	
Valor de las compras Total de las ventas	Volumen de compra: Define un estándar para el crecimiento de las compras	Logística/financiera	(0-100%)		

Nota: Autoría propia

El indicador definido está enfocado a la rotación del inventario dentro de la empresa, teniendo en cuenta que su valor mínimo es 1; ya que la expectativa es que todo el stock rote un vez como mínimo durante el año.

A su vez se ha definido el indicador de volumen de compras, el cual generará una medición relacionada al control de las compras en la empresa, con relación directa a sus ventas. Es importante que se proponga de manera inicial un estándar, de acuerdo a la información obtenida de forma mensual en el sistema de información a implementar en la sección de compras.

Conclusiones

Posterior a la realización de esta investigación, con el permiso y la colaboración de los directivos y la inclusión del personal de la empresa Surti-mascotas, donde se realizó un análisis a sus áreas funcionales 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 dediles 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 las conclusiones dadas a conocer a continuación:

Surti-mascotas 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.

A nivel de la gestión del talento humano, la empresa no posee una configuración formal con un plan estratégico, no presenta una estructura de direccionamiento ni alternativas de reclutamiento, selección, entrenamiento, inducción, capacitación y bienestar social, lo anterior dada la cercanía entre los colaboradores por ser parte de la familia. A nivel de responsabilidad social y gobierno corporativo la empresa ha centrado sus esfuerzos de RSE en el aprovechamiento de algunos recursos, pero basada más en el ahorro que en la conciencia del daño resultante de su actividad económica, los demás aspectos relacionados con este tema se han ignorado, ya que la compañía se ha dedicado a establecerse en el mercado sin invertir o buscar beneficio de su comunidad. En la gestión financiera la compañía no ha llevado un registro cuidadoso de sus movimientos financieros, el capital de trabajo está basado en la dinámica de las ventas, es por esta razón que los inventarios que maneja son 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 basadas en datos.

La gestión de mercadeo no ha contribuido de manera activa en el desarrollo de la empresa, 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.

En la negociación y el manejo de conflictos, a pesar de que es reducido el número de situaciones conflictivas presentadas si es un aspecto que infiere en el desarrollo de la actividad de la empresa, dada la familiaridad entre todos sus colaboradores. El proceso de dirección está establecido de manera informal y los lazos interpersonales no son fuertes entre los colaboradores, es una condición que indica ausencia de canales de comunicación y ambientes apropiados para la interacción de los empleados.

La gestión de operaciones y logística es un aspecto que la empresa maneja a través de alianzas con sus proveedores con el fin de establecer relaciones estables que faciliten los procesos relacionados principalmente al abastecimiento, pese a esto la empresa no maneja un sistema de información que permita darle un manejo adecuado al stock y no se ejecutan auditorias para la verificación de faltantes o producto vencido.

Tras el diagnóstico realizado a la empresa, se han planteado propuestas de mejora para cada área intervenida con el fin de optimar los procesos y que esto conlleve a un mejoramiento global de la compañía, así mismo se establecieron indicadores que permitan realizar la medición de los objetivos de dichas propuestas, con esto se logra el objetivo planteado al inicio de esta investigación de diseñar un plan estratégico para mejorar procesos en la compañía Surti-mascotas.

Al equipo investigador tras culminar esta investigación, que se tornó interesante en su total desarrollo, le nacen nuevas enigmas del proceso de ejecución de las propuestas de mejora y de los posibles resultados obtenidos. La investigación ha llevado al equipo investigador a profundizar en la gestión estratégica, esta gran herramienta que contribuye al desarrollo organizacional y al progreso a través de la integración de todas las áreas en busca de lograr el éxito, no solo de la organización sino de cada una de las personas que la apliquen y se vean inmersas en un proceso, es por esto que esta investigación no solo se contribuye a mejorar

procesos de la empresa objeto de estudio, sino también engrandece los conocimientos y construye grandes profesionales.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Surti-mascotas realizar un estudio de mercadeo, procurando basarse en el historial de clientes que ha tenido, con ello se puede analizar los comportamientos, gustos, orientaciones y cambios en las necesidades identificando en el sector de productos para mascotas, una oportunidad de crecimiento, bien sea en productos innovadores, o servicios que se requieran en el sector. De esta manera la empresa no se verá renegada ante el crecimiento del sector al que pertenece y su competencia.

Por otro lado es necesario que la empresa genere una labor de crecimiento en ventas y encamine esfuerzos en la captación de clientes más grandes, con los que pueda generar transacciones a crédito y crear una cartera que le permita no solo aumentar su cuota de mercado, sino proyectar también una imagen de crecimiento y fidelizando los clientes al otorgarles mayores servicios que se deben ver reflejados en el cumplimiento de las transacciones a crédito.

Dentro de lo posible, de las dos anteriores propuestas ejecutadas perfectamente se genera un incremento significativo en las ventas, pero se recomienda a la empresa Surtimascotas mantener un control detallado de los costos, accediendo de manera controlada a las compras y buscando dentro del uso de las tecnologías disponibles mejoras en las ofertas de adquisición de productos, e inventario, puesto que en el historial de sus ventas se refleja como con el crecimiento de las mismas de un año a otro sus utilidades no fueron proporcionales a esta variación positiva. Solo así se puede asegurar el retorno de las inversiones que se requieran para la ejecución las dos primeras propuestas sugiriendo una visión expansionista.

Finalmente la empresa debe asegurar la perdurabilidad en el mercado orientando esfuerzos hacia el desarrollo de algún servicio que cubra una o más necesidad en el sector de mascotas. Desde el panorama definido en el desarrollo del objeto social, Surtimascotas no se debe dedicar solamente a la compra y venta de productos para mascotas pues con ello solamente se cubre una necesidad puntual, por tanto se recomienda el desarrollo de algún servicio del sector, que garantice el tráfico requerido para la comercialización de los productos y se logre mayor relación con el cliente que facilitando análisis de su satisfacción.

Referencias

- Berghe, É. V. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI 3ra Edición* . Ecoe Ediciones.
- Brealey, R. A. (2015). *Principios de finanzas corporativas*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 11 de Agosto de 2017
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.)*. México DF, México: Mc Graw Hill. Recuperado el 01 de Abril de 2017
- Chiavenato, I. (s.f.). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw Hill .
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de Mexico: Mc graw hill. Recuperado el 22 de Septiembre de 2017
- comercio, Camara de. (s.f.). *Cámara de comercio de Bogotá*. Recuperado el 16 de Abril de 2017, de Cámara de comercio de Bogotá: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Congreso de Colombia. (Enero de 2016). *Presidencia de la Republica de Colombia*. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de www.es.presidencia.gov.co: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201774%20DEL%206%20DE%20ENERO%20DE%202016.pdf>
- Constitucional, C. (2015). <http://www.corteconstitucional.gov.co> pagina 25 . Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- Cruz, Z. d. (2012). *Tesina: Medio Ambiente y Desarrollo sostenible*. PLANET SECURITY.
- David, F. (2013). *Strategic management: A competitive advantage (Decimocuarta ed.)*. (V. d. Alba Ramirez, Trad.) Ciudad de México, México: Pearson. Recuperado el 01 de Abril de 2017
- Gan, F. (2012). *Negociación*. En F. Gan, *Negociación* (pág. 23). Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 22 de Septiembre de 2017
- Garayoa Alzorriz, P. M. (2014). *Gestión Financiera (Vol. 1)*. Iberia, España: Macmillan. Recuperado el 11 de Agosto de 2017
- Garcia, G. (2010). *Gerencia integral para el siglo XXI*. En G. Garcia, *Gerencia integral para el siglo XXI* (1 ed., pág. 528). Bogotá: Universidad EAN. Recuperado el 30 de Septiembre de 2017
- Germán, G. (2010). *Gerencia Integral para el siglo 21*. En G. Germán, *Gerencia Integral para el siglo 21* (1 ed., pág. 528). Bogotá: Universidad EAN. Recuperado el 30 de Septiembre de 2017

- González, F. V. (2015). Dirección por objetivos. Editorial de la universidad politécnica de valencia .
- Harol Koontz, H. W. (2007). Elementos de administración: un enfoque internacional. McGraw-Hill Interamericana.
- Hoyos Ballesteros, R. (2013). Plan de marketing: Diseño, implementación y control. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 22 de Septiembre de 2017
- ICA. (15 de Agosto de 2017). Instituto Nacional Agropecuario. Recuperado el 10 de 09 de 2017, de www.ica.gov.co: <http://www.ica.gov.co/getattachment/0fb67584-cb33-462f-ab9f-62705ffcfb77/2009R3761.aspx>
- Isaias40:31. (s.f.). La biblia. Bogotá.
- Jeftee. (2009). Planeación estratégica. El cid editor.
- Ley1480, S. (2011). Ley 1480. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html
- Lopez, R., & David, M. (1 de Enero de 2012). Planeación estratégica: fundamentos y casos. (1). Bogotá, Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 16 de Abril de 2017
- Marín, L. F., & Tatiana, L. (2015). Revelación de Lineamientos Sobre Responsabilidad Social en los Códigos de Buen Gobierno de las Empresas Cotizadas en Colombia. pág. 26.
- Mendez Alvarez, C. E. (1989). Metodología: guia para elaborar diseños de investigacion en ciencias economicas, contables y administrativas. En C. E. Mendez Alvarez, Metodología: guia para elaborar diseños de investigacion en ciencias economicas, contables y administrativas (1 ed., pág. 129). bogota: Mc graw hill. Recuperado el 01 de 09 de 2017
- Michael, P. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (Segunda ed.). Mexico D.F., México: Grupo editorial patria. Recuperado el 24 de Abril de 2017
- Palacios Acero, L. C. (2009). Dirección estratégica. En L. C. Palacios Acero, Dirección estratégica (pág. 170). Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 22 de Septiembre de 2017
- Prieto Herrera, J. e. (2014). Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnostico empresarial. (3). Bogotá D.C., Colombia: Ecoe ediciones. Recuperado el 16 de Abril de 2017, de colocar dirección web
- Prieto, J. (2016). Gerencia proactiva: más allá de la visión empresarial (Primera ed.). Bogota: Ecoe ediciones. Recuperado el 30 de Septiembre de 2017
- Roa, R. I. (2010). Gerencia integral para el siglo XXI (1 ed.). Bogotá, Colombia: Digiprint Editores. Recuperado el 02 de Abril de 2017

Rojas López, M. D. (2011). Logística integral: Una propuesta practica para su negocio (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 22 de Septiembre de 2017

Rojas, J. (s.f.). Planeación estratégica: Fundamentos y casos. Ediciones de la U.

Secretaria de Cultura, recreación y deporte. (01 de Octubre de 2016). Ficha local de engativa.

Obtenido de Ficha local de engativa:

http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/10_perfil_engativa_-_segunda_version_dic16.pdf

Lista de figuras

Figura 1. Los tres niveles de la administración.	16
Figura 2. Los componentes de la estrategia organizacional	17
Figura 3. Ubicación de la empresa.	29
Figura 4. Ubicación geográfica.	29
Figura 5. Instalaciones del almacén.	29
Figura 6. Instalaciones del almacén.	30
Figura 7. Proceso de administración de la estrategia.	32
Figura 8. Gestión estratégica MMGO.	36
Figura 9: Escala de medición de variables internas.	38
Figura 10: Indicadores macroeconómicos.	40
Figura 11: Ventas del comercio al por menor.	42
Figura 12: Variación en ventas del sector.	43
Figura 13: Entorno económico MMGO.	44
Figura 14: Grafico MPC.	49
Figura 15: Pestaña de ingreso de clientes.	56
Figura 16. Gestión humana MMGO.	59
Figura 17. Cronograma de actividades primer semestre 2018.	63
Figura 18: Esquema de planeación segundo semestre 2018.	64
Figura 19. Responsabilidad social empresarial MMGO.	66
Figura 20. Propuesta de mejora, primer semestre 2018.	71
Figura 21. Propuesta de mejora, segundo semestre 2018.	72
Figura 22. Hablador propuesta de mejora.	73
Figura 23. Gestión financiera MMGO.	76
Figura 24. Balance general.	78
Figura 25. Estado de resultados.	79
Figura 26: Umbral nivel de endeudamiento Surti-mascotas.	81
Figura 27: Indicador nivel de endeudamiento.	81
Figura 28. Umbral razón corriente Surti-mascotas.	81

Figura 29: Razón corriente Surti-mascotas.	82
Figura 30. Gestión de mercadeo MMGO.	86
Figura 31. Modelo Canvas.	89
Figura 32. Modelo Canvas.	90
Figura 33. Cronograma de actividades.	92
Figura 34: Pregunta 24, encuesta clima según modelo EDCO.	94
Figura 35. Pregunta 32, encuesta clima según modelo EDCO.	95
Figura 36. Pregunta 33, encuesta clima según modelo EDCO.	96
Figura 37: Cultura organización MMGO.	97
Figura 38. Cronograma de actividades 1er. Semestre.	103
Figura 39. Cronograma de actividades 2do. Semestre.	103
Figura 40. Gestión de operaciones y logística MMGO.	105
Figura 41. Cronograma implementación sistema de información.	106
Figura 42. Cotización sistema de información.	107

Lista de tablas

Tabla 1	Formulación del problema	12
Tabla 2	Planeación estratégica	23
Tabla 3	Matriz DOFA	33
Tabla 4	Matriz de priorización	38
Tabla 5	Tabla de indicadores (KPI'S)	39
Tabla 6	Matriz Pestel	45
Tabla 7	Matriz MEFE	47
Tabla 8	Matriz MPC	49
Tabla 9	Cinco fuerzas de porter	50
Tabla 10	Matriz estrategia de océano azul	52
Tabla 11	Cronograma investigación de mercados	53
Tabla 12	Presupuesto investigación de mercados.	54
Tabla 13	Cronograma diseño de página web	55
Tabla 14	Presupuesto diseño de página web	56
Tabla 15	Indicadores gestión de mercado	57
Tabla 16	Matriz de análisis RSE	68
Tabla 17	Propuesta de mejora RSE	69
Tabla 18	Presupuesto propuesta de Responsabilidad social	73
Tabla 19	Indicadores RSE	74
Tabla 20	Indicadores Financieros	84
Tabla 21	Matriz de perfil competitivo	87
Tabla 22	Indicadores gestión de mercado	91
Tabla 23	Esquema de diseño de cargos	100
Tabla 24	Esquema de evaluación de desempeño	102
Tabla 25	Indicadores gestión de logística	107

Lista de anexos

Anexo 1. Tabla de indicadores (KPI'S)	119
Anexo 2. Cronograma de planeación estratégica 2017	122
Anexo 3. Cronograma de planeación estratégica 2018	123
Anexo 4: Matriz de priorización	125

Anexos

Anexo 1. Tabla de indicadores (KPI'S)

TABLA DE INDICADORES					
<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Meta (Rango)</i>	<i>Meta (Real)</i>	<i>Valor (Real)</i>
Costo de mercancías inventario promedio	Rotación de inventario. Este indicador permite medir el tiempo en el cual el inventario se convierte en ingreso.	Logística/financiera	(0-100%)	1 Vez	
Valor de las compras Total de las ventas	Volumen de compra: Define un estándar para el crecimiento de las compras	Logística/financiera	(0-100%)		
Total de ventas semanales número de facturas emitidas	Ticket promedio. Este indicador permite medir el gasto medio de el cliente en la compra.	Mercadeo/comercial	(0-100%)		
Número de encuestas positivas total de encuestas	Satisfacción del cliente. Este indicador permite medir el nivel de satisfacción del cliente en relación al producto y/o servicio durante una compra.	Mercadeo/comercial	(0-100%)		

ROI: (Ganancia total de la inversión) - (Costo de la Inversión) / (Costo de la inversión)	Este indicador mide la ganancia obtenida con relación a una inversión definida para tiempo determinado	Financiera	Si el resultado es positivo indicará ganancia, si es negativo indicará pérdida	3	
Fco: EBIT + Amortización - Impuestos	Este indicador mide el valor de dinero en efectivo generado por la empresa en desarrollo de sus operaciones y actividad económica.	Financiera	Se plantea para realizar una trazabilidad frente al margen de efectivo operativo al implementar el software		
Actividades realizadas/actividades propuestas	Actividades de comité de RSE: Mide la cantidad de actividades realizadas vs las actividades propuestas	RSE	(0-100%)	80% (Valor estimado)	
Cantidad total de alimento recibido en el mes/Proyectado en kg de alimento recibido en un mes	Recolección alimento: Mide la cantidad de alimento recibido recolectado en un mes, expresado en Kg.	RSE	0-150Kg	100Kg (Valor estimado)	
Cantidad total de alimento donado en un mes /Proyectado en kg de alimento a donar en un mes	Donación de alimento: Mide la cantidad de alimento donado en un mes, expresado en Kg.	RSE	0-150Kg	80Kg (Valor estimado)	

Venta de producto/total de ventas	Ventas por línea de producto: Mide la cantidad de dinero recibido por líneas específicas de producto	Comercial/Mercadeo	Nota: El valor debe ser ajustado en (\$) ó (%) si se desea conocer participación		
Total ventas mes anterior/total ventas mes actual	Variación /5) en ventas: Permite definir si la empresa aumenta o disminuye su volumen de negocio	Comercial/Mercadeo/ Financiera	Nota: El valor se reflejara en porcentaje y dinero		
Tiempo de duración del proceso/ Tiempo estimado del proceso	Tiempo por contratación: Permite definir con exactitud los tiempos requeridos para cada proceso incluido dentro del esquema de contratación	RR.HH	Nota: El indicador será medido en número de días.		

Anexo 2. Cronograma de planeación estratégica 2017

ÁREA	ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
	PROYECTO /ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS	Responsable
L O G I C A S T I	Sistema de información	1. Cotizaciones para softwares	Personal de empresa
		2. Verificación interna de proveedores (base de datos)	Personal de empresa
		3. Verificación interna de inventarios (base de datos)	Personal de empresa
		4. Verificación interna de clientes (base de datos)	Personal de empresa
		5. Verificación de flujo de caja	Personal de empresa
		6. Importación de información al software	Tercerización
		7. Capacitación en procesos de cartera/compras/gastos	Tercerización

Anexo 3. Cronograma de planeación estratégica 2018

ÁREA	ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
	PROYECTO /ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS	Responsable
MERCADEO	Investigación de mercados	1. Diseño de encuesta	Tercerización
		2. Selección de personal que realizará el estudio de campo.	Tercerización
		3. Delimitación de la muestra de estudio	Tercerización
		4. Aplicación de la encuesta	Tercerización
		5. Análisis y presentación de resultados.	Tercerización
MERCADEO	Diseño de página web	1. Determinar los requerimientos y contenidos básicos de la página	Gerencia general
		2. Cotizaciones para diseño de página web	Tercerización
		3. Diagramación y programación	Tercerización
RSE	Creación del comité de RSE	1. Establecer actividades, responsabilidades y alcances del comité	Gerencia general
		2. Reunión para evaluación de gestión	Gerencia general
	Campaña de recolección de alimento	1. Puesta en marcha de la campaña de donaciones	Comité de RSE
		2. Continuación de la recolección recolectado en campaña de donaciones	Comité de RSE
		3. Entrega de la donación de la empresa	Comité de RSE
	Campaña para el cuidado de mascotas	1. Organización e inicio de la campaña sobre cuidado de las mascotas	Comité de RSE
		2. Creación de habladores, tarjetas y material.	Comité de RSE
3. Puesta en marcha de campaña en punto de venta		Comité de RSE	

RR.HH	Implementación de procesos de contratación para colaboradores	1. Verificación de la reglamentación actual en el país.	Gerencia general
		2. Generar documentación formal que cumpla con la normatividad	Gerencia general
		3. Generar proceso (flujograma)	Gerencia general
		4. Aplicación de modelo de contratación a empleados actuales	Gerencia general
RR.HH	Diseño de cargos	1. Presentación de la actividad	Gerencia general
		2. Evaluación de funciones inherentes al cargo	Gerencia general
		3. Definición de líneas de autoridad	Gerencia general
		4. Divulgación y capacitación al personal	Gerencia general
		5. Definición de manual de procedimientos para el cargo (incluye formato)	Gerencia general
RR.HH	Diseño e implementación de evaluación de desempeño	1. Presentación de la actividad	Gerencia general
		2. Evaluación de funciones inherentes al cargo	Gerencia general
		3. Definición de componentes a evaluar y características de la evaluación	Gerencia general
		4. Divulgación al personal	Gerencia general
		4. Aplicación al personal	Gerencia general

