



**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
KITTY SHOP, BAJO LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD.**

**YESSICA DEL CARMEN ANAYA ZARANTE
KRISTEL VERENA SUAREZ RÍOS**

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

CARTAGENA DE INDIAS

18 DE MAYO DE 2017



**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
KITTY SHOP, BAJO LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD.**

INFORME FINAL PRESENTADO POR:

**YESSICA DEL CARMEN ANAYA ZARANTE
KRISTEL VERENA SUAREZ RÍOS**

ASESOR

ALVARO ANTONIO VENECIA LEDESMA

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

CARTAGENA DE INDIAS

18 DE MAYO DE 2017

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias D.T.C., 18 de Mayo de 2017

Señores:
Comité Evaluador
Cartagena

Respetados Señores:

Tenemos el agrado de presentar a su consideración el trabajo de grado del cual somos autoras, titulado “FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA KITTY SHOP, BAJO LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD” desarrollado como requisito para obtener el título de Administradoras de Empresas.

Atentamente,

YESSICA ANAYA ZARANTE
C.C. 1.047.450.245 Cartagena

KRISTEL V. SUAREZ RIOS
C.C. 1.047.435.897 Cartagena

Cartagena de Indias D.T.C., 18 de Mayo de 2017

Señores:
Comité Evaluador
Cartagena

Respetados Señores:

Con mucha atención me dirigió a ustedes para presentar el anteproyecto de grado titulado: “FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA KITTY SHOP, BAJO LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD” el cual asesore y presento para su estudio y evaluación.

Atentamente,

ALVARO ANTONIO VENECIA LEDESMA
ASESOR

Le dedicamos este trabajo a Dios inicialmente, quien ha sido el encargado de hacerlo posible, a nuestras familias por su apoyo y a los docentes que se encargaron de compartir sus conocimientos y apoyar el desarrollo del conocimiento durante el programa académico.

Yessica Anaya, Kristel Suarez.

Agradezco al todopoderoso por acompañarme y guiarme en este hermoso camino, a mis familiares quienes con su apoyo no permitieron que desistiera en ningún momento y a mis compañeros, quienes hicieron más agradable este camino.

Yessica Anaya

Agradezco a Dios inicialmente por permitir que este logro fuese posible, a mis familiares que son principal motivación para mi vida, a los docentes que nos apoyaron en el desarrollo académico.

Kristel Suarez

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	6
0.PROBLEMA DE INVESTIGACION	7
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
0.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
0.3 JUSTIFICACION	9
0.4 OBJETIVOS	10
0.4.1 OBJETIVO GENERAL	10
0.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
0.5 MARCO DE REFERENCIA	11
0.5.1 ANTECEDENTES.....	11
0.5.2 MARCO FILOSOFICO	14
0.5.3. MARCO TEÓRICO	17
0.5.4 MARCO CONCEPTUAL.....	25
0.5.4.1 OBJETIVO:	25
0.5.4.2 PLANEACION ESTRATEGICA:.....	26
0.5.4.3 ESTRATEGIA:	26
0.5.4.4 VARIABLE:	26
0.5.4.5 VISION:.....	26
0.5.4.6 MISION:.....	26
0.5.4.7 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO:.....	26
0.5.4.8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:	27
0.5.4.9 BALANCED SCORECARD (BSC):	27
0.5.4.10 OPORTUNIDADES:.....	27
0.5.4.11 AMENAZAS:	27
0.5.4.12 FORTALEZAS:	27
0.5.4.13 DEBILIDADES:	27
0.5.4.14 CADENA DE VALOR:.....	28
0.5.4.15 CALIDAD:	28
0.5.4.16 COMPETITIVIDAD:.....	28
0.5.4.17 GESTION DE CALIDAD:	28
0.6 DISEÑO METODOLOGICO	28

0.6.1 ENFOQUE:.....	28
0.6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN:.....	28
0.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA:	29
0.6.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:.....	29
0.6.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:	30
0.6.6 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	31
0.7. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO:.....	32
0.7.1 PRESUPUESTO:.....	32
0.7.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	33
CAPITULO I.....	34
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	34
1.2 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA:.....	37
CAPITULO II.....	39
ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y DEL AMBIENTE INTERNO	39
2.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO	43
2.3 ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA.....	52
2.3.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	52
2.3.1.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:	53
2.3.1.2 ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES:	55
2.3.1.3 DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:.....	56
2.3.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	56
2.3.1.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	58
2.4.1 PERFIL DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA	59
2.4.2 PERFIL DE CAPACIDAD COMPETITIVA.....	60
2.4.3 PERFIL DE CAPACIDAD FINANCIERA	62
2.4.4 PERFIL DE CAPACIDAD DIRECTIVA.....	64
2.4.6 PERSPECTIVA DE CLIENTES:.....	68
2.4.7.2 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS KITTY SHOP:	73
2.4.8 ANALISIS DEL TALENTO HUMANO:.....	76
ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA:.....	87
2.4.10 POLÍTICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES	87
2.4.11 MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y CONTROL:	88

2.4.12 ASPECTOS CONCLUYENTES DEL DIAGNOSTICO.....	89
2.4.12.1 INFLUENCIA DEL ENTORNO EXTERNO EN EL AMBIENTE INTERNO DE KITTY SHOP:	89
2.4.12.2 PRINCIPALES ASPECTOS HALLADOS EN EL ENTORNO INTERNO:....	90
CAPITULO III.....	92
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	92
3.1 MISION:	92
3.1.2 MISIÓN ACTUAL:	92
3.2.2 MISION PROPUESTA:	92
3.3 VISION.....	93
3.3.1 VISION ACTUAL.....	93
3.3.2 VISION PROPUESTA:.....	93
3.4 VALORES CORPORATIVOS.....	94
3.4.1 VALORES ACTUALES:	94
3.4.2 VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS.....	94
CAPITULO IV	95
FORMULACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA KITTY SHOP.....	95
4.1 JERARQUIZACION DE OBJETIVOS	95
4.2 MAPA ESTRATEGICO DE LA EMPRESA KITTY SHOP	98
4.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.	98
4.2.3 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.....	98
4.2.4 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	98
4.2.5 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	99
4.3 PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA KITTY SHOP.....	102
CONCLUSIONES.....	1
RECOMENDACIONES.....	2

INTRODUCCION

La administración es una rama de las ciencias económicas la cual permite que las personas hagan buen uso de los recursos que tienen las empresas y las direccionen hacia donde sea más conveniente.

Mediante la administración se evidencian diferentes procesos y etapas, una de ellas es la planeación (primera etapa del ciclo administrativo), la cual incide notablemente en el éxito o fracaso de cada organización. La planeación debe obedecer a una estrategia previamente definida, es por ello que surge la planeación estratégica, esta permite anticiparse a los acontecimientos futuros, riesgos, beneficios, falencias, que tendrán incidencia en las empresas y le permitirán a estas aprovechar las oportunidades que presente el entorno y mitigar o minimizar los efectos de los riesgos.

Por lo anterior la planeación estratégica se convierte en una herramienta imprescindible para las organizaciones actuales, de allí surge la necesidad de la formulación de un Plan estratégico para la Pyme KITTY SHOP en la ciudad de Cartagena, la cual desea proyectar su crecimiento y consolidar su imagen y prestigio.

Inicialmente se realizará un diagnostico estratégico para conocer la situación actual del entorno, retos y oportunidades que la empresa presenta en el sector, luego se procede a evaluar la operación interna de la empresa, más adelante se requiere de la realización del direccionamiento estratégico, el cual permitirá que se formulen las iniciativas estratégicas que guiaran a la organización hacia su estado deseado, posteriormente se instaurará un sistema de medición con la finalidad de garantizar que la gestión del plan estratégico se dé a cabalidad, se obtengan resultados exitosos y a su vez se establezcan indicadores estratégicos para efectos de control del Plan.

El método de Balance ScoreCard será implementado como herramienta de medición y control de la gestión del presente proyecto en búsqueda de la obtención del cumplimiento de objetivos organizacionales, la fidelización y aumento de la cuota de mercado, el aumento de la productividad y eficacia del talento humano de la organización

0. PROBLEMA DE INVESTIGACION

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido al gran auge de globalización y tecnología existente en la actualidad, se evidencia una fuerte competencia a escala mundial por lo cual es necesario que los negocios o empresas que deseen sobrevivir en este entorno cambiante estén a la vanguardia y tengan los conocimientos requeridos para aplicar las herramientas adecuadas que permitan adquirir un constante desarrollo y direccionamiento estratégico a las mismas.

Mediante la planeación estratégica se puede determinar el mejor uso posible de cada uno de los recursos de una organización y el rumbo que tendrá en un futuro; esta es quizá una de las herramientas administrativas de mayor importancia ya que de ella emana el éxito de cualquier empresa.

KITTY SHOP (empresa dedicada al comercio al por menor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados), es una entidad domiciliada en la ciudad de Cartagena, que actualmente presenta características distintivas de una pequeña y mediana empresa (Pymes).

KITTY SHOP fue constituida en abril del año 2002 como respuesta a la necesidad de hallar un establecimiento cómodo en la ciudad, en el cual se comercializan los productos antes mencionados a precios accesibles a todos los estratos socioeconómicos de la ciudad y en puntos estratégicos de venta.

Con el paso de los años esta empresa ha ido creciendo y actualmente cuenta con más de diez locales comerciales en la Región Caribe Colombiana, siendo esta una empresa relativamente nueva que hoy desea seguir proyectando su crecimiento y consolidar su imagen y prestigio en el mercado, en estos momentos surge la necesidad de formular un plan estratégico basado en el método de Balanced ScoreCard que contribuya al logro de estos objetivos.

Teniendo en cuenta que en la competencia se define el éxito o el fracaso de las compañías KITTY SHOP visualiza como una oportunidad favorable la formulación de un plan estratégico que le permita ser mucho más competitiva, innovadora en sus estrategias y que a su vez le permita proyectarse en el tiempo como una compañía exitosa en vez de vivir del día a día sin rumbo u objetivo trazado.

0.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Determinar: ¿Cuáles son las condiciones que permiten dotar a la empresa KITTY SHOP de una herramienta administrativa que facilite su gestión a largo plazo?

0.3 JUSTIFICACION

Las organizaciones se enfrentan a diferentes retos debido a la situación económica actual en la que cada empresa lucha por su supervivencia y en donde el entorno cada vez es más cambiante y dinámico.

La planeación estratégica es una herramienta gerencial y administrativa que permite que las organizaciones se fortalezcan, mejoren su crecimiento y productividad a través del tiempo y al combinarla con las adecuadas métodos de gestión y control alcancen excelentes resultados.

KITTY SHOP es una pyme familiar que nació en el 2002 y con el tiempo ha ido creciendo sin definir sus factores claves de éxito, debido a esto y a los cambios que constantemente surgen del entorno, el cual exige la aplicación de conocimientos gerenciales se hace necesaria la aplicación de un Plan Estratégico basado en la metodología de Balanced ScoreCard que le permita mejorar su direccionamiento, posicionamiento, cuota de mercado prestigio e imagen en el tiempo.

Este proyecto de investigación le permitirá a la empresa antes mencionada enfrentar la competencia con mejores oportunidades, optimizando cada uno de sus procesos, teniendo la posibilidad de fortalecerse y ser mucho más productiva a través de la implementación de diferentes estrategias.

Lo anterior es de gran relevancia puesto que impulsará a la organización en la planeación y ejecución de acciones que harán que la empresa logre cada uno de sus objetivos y a la vez contar con un direccionamiento que le permita tener sinergia y alineación en el sentido de la misión de la empresa y que todo el equipo de trabajo labore en función de la estrategia, a su vez evitara que la empresa este constantemente viviendo de situaciones “apaga incendios” o solucionando día a día lo que se presente, ya que contara con la proyección y planeación adecuada.

0.4 OBJETIVOS

0.4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico basado en la metodología de Balanced ScoreCard que facilite la planificación a largo plazo de la empresa KITTY SHOP

0.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los factores del ambiente externo y de la operación interna que puedan influenciar en la planificación a largo plazo de la empresa
- Definir el direccionamiento estratégico de la empresa KITTY SHOP.
- Formular las estrategias requeridas para la empresa KITTY SHOP.
- Diseñar un sistema de medición y control del Plan Estratégico de la empresa KITTY SHOP haciendo uso de la metodología de Balanced Scorecard.

0.5 MARCO DE REFERENCIA

0.5.1 ANTECEDENTES

Analizando algunas empresas que han decidido mejorar e implementar la planeación estratégica para alcanzar mayor crecimiento, mejorar su propuesta de valor y participación en el mercado, se hace pertinente considerar las siguientes investigaciones y aportes relevantes para el desarrollo del presente trabajo de grado.

Destacando un poco trabajos realizados en empresas de nivel internacional, se toma el trabajo de grado titulado “**Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos ubicada en Anaco Estado Anzoátegui**”, Realizado por: García González, Francisco José en el año 2009 para optar por el título de Ingeniero de Sistemas en la Universidad de Oriente en Barcelona.

“En la compañía “Anaco Services Center C.A.”, se plantea desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que ocasiona un estancamiento de la empresa en cuanto a su participación en el mercado. A lo largo de la ejecución del proyecto el plan se estructuró en base a la descripción del sistema actual, lo cual proporcionó conocer las diferentes actividades y metas de la empresa, permitiendo de esta forma realizar las acciones que conllevan el análisis estratégico, como fueron, la reformulación de la misión, la formulación de objetivos estratégicos, la realización de las auditorías externa e interna para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para luego realizar una formulación de estrategias y por último elaborar los planes de acción, que contribuirán al alcance de los objetivos estratégicos planteados. Como resultado de la auditoría externa e interna se observó que la empresa se encuentra en condiciones aceptables, sin embargo el no contar con una planificación estratégica formalmente establecida acarrea que la empresa experimente un estancamiento en cuanto a su crecimiento en el mercado, de aquí la necesidad de establecer objetivos estratégicos, una vez formulados los mismos se procedió a elaborar las estrategias para su cumplimiento, tomando en consideración las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades con las cuales cuenta la empresa, luego de esto se elaboraron los planes de acción necesarios para implementar las estrategias formuladas”¹.

¹ García González, Francisco José. Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos ubicada en Anaco Estado Anzoátegui. Barcelona, marzo 2009. Trabajo de Grado (Ingeniero de Sistemas). Universidad de Oriente.

Así mismo se tendrá en cuenta la siguiente investigación **“Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una Microempresa ubicada en la Vía Alternativa Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui”**, Realizado por: Cova G. Luis Eduardo Moreno C. Luis José, Trabajo de Grado presentado como Requisito para Optar al Título de Ingeniero de Sistemas, Universidad el Oriente, Barcelona, Julio de 2010.

“La empresa Inversiones Eucaris C.A., es una empresa del ramo constructor que tiene como finalidad, ofrecerles a sus clientes el material necesario para que estos emprendan una construcción de cualquier tipo. Esta organización presenta un congestionamiento en la entrega de los materiales a sus clientes, debido a la gran demanda de clientes que adquieren los productos; Así mismo, no cuentan con espacio físico suficiente y con pocos vehículos de transporte. Debido a esta problemática se realizó un estudio de Planificación Estratégica, Dicho estudio comenzó con la recopilación de información a través de la observación directa, la entrevista y encuestas, con el propósito de detectar los focos problemáticos dentro de la microempresa. Seguidamente se trazaron objetivos que cumplieran con la misión-visión formulada de la empresa, luego se aplicaron los análisis tanto Interno como Externo, resultando un total de 20 variables internas y 13 variables externas, utilizándose como herramientas las matrices EFI y EFE. En la siguiente etapa se utilizó la matriz FODA, para elaborar diferentes estrategias, resultando un total de 9 estrategias, y se implementó la matriz de la prioridad de la estrategia (MPE) y así escoger las más convenientes y plantear los respectivos planes de acción de acuerdo a cada estrategia seleccionada”².

Para el presente proyecto de grado también es relevante tener en cuenta estudios realizados a nivel nacional que permitan tener nociones acerca de la mitigación de amenazas con alto grado de impacto para una empresa Colombiana, es por ello que se decide señalar la importancia del siguiente trabajo: **“Propuesta de un Plan Estratégico Para la Empresa Fundelec Ltda. Para Afrontar el Impacto del TLC Entre Colombia y Estados Unidos”**, Realizado por Yuly Marcela Bedoya Bustos, David Mauricio Domínguez González para optar por el título de Administrador de Empresas en la Universidad Autónoma de Occidente en Santiago de Cali, 2013

“Fundelec Ltda. es una empresa fabricante y distribuidora de todo tipo de conectores para redes eléctricas de alta y baja tensión, cuyo portafolio comprende terminales brístol, conectores de emergencia, capacetes, bornes para batería, conectores tipo grapa paralela y tipo bandeja, conectores para varilla puesta a tierra, grapas de retención tipo pistola y tipo recta, barrajes, etc. Es una empresa fundada

² Cova G. Luis Eduardo y Moreno C. Luis José. Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una Microempresa ubicada en la Vía Alternativa Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui. Barcelona, Julio de 2010. Trabajo de Grado (Ingeniero de Sistemas).Universidad de Oriente.

por dos socios el 18 de junio de 1989. En la actualidad cuenta con 14 empleados; desde el 2005 cuenta con la certificación en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, además de la certificación de calidad de producto en las líneas de conectores para varilla puesta a tierra sencillo y doble tornillo y grapas de retención tipo pistola y tipo recta.

El objetivo principal de este trabajo se fundamentó en realizar una propuesta de un plan estratégico para la empresa FUNDELEC LTDA que le permita afrontar y aprovechar el TLC entre Colombia y Estados Unidos. y para el logro de dicho objetivo es necesario iniciar un proceso metodológico, que inicia dando a conocer la información general de la empresa, donde se detalla la forma de organización, los procesos, cargos, productos que ofrecen y tipos de nichos de mercado que atienden. Luego en el capítulo 1 describir el análisis del entorno externo, contemplando los entornos general (factores económicos, político-jurídicos, socioculturales, tecnológicos y geográficos) y operativo (clientes, proveedores, competencia y gobierno), llegando finalmente a resumir en un cuadro las oportunidades y amenazas para la empresa Fundelec Ltda. En el capítulo 2 a través del análisis interno se establece un panorama de la situación actual de la empresa Fundelec Ltda., identificando fortalezas y debilidades en las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control (auditorías internas en las aéreas de producción, calidad, investigación y desarrollo, finanzas y mercadeo). También se muestra una evaluación de la misión y visión de la empresa, del cual parte para el planteamiento de la nueva misión y visión. El capítulo 3, acorde al análisis interno, relaciona los aspectos que Fundelec Ltda. debe enfocarse a mejorar y se establecen recomendaciones puntuales a cada uno. El capítulo 4 hace referencia a un breve resumen de la manera como puede incidir o afectar el TLC Colombia – EEUU en la empresa Fundelec Ltda. Y finalmente, el capítulo 5, donde se propone el plan estratégico para Fundelec Ltda., con el fin de prepararse ante un mercado cada vez exigente y globalizado. El proceso de planeación estratégica para adaptarse a los cambios requiere tiempo y mayor constancia, y que el personal de la empresa, especialmente la gerencia esté mayormente comprometida, y se hace mayor énfasis en este punto, ya que muchas empresas terminan cerrándose porque han fallado al no planear, y a la vez por ello no controlan. Al factor de planeación se suma la incapacidad para adaptarse a los cambios en el mercado. Desde esta perspectiva, una vez propuesto el plan estratégico, se dan unas conclusiones y recomendaciones para que la empresa tenga en cuenta y lleve a cabo.”³

³ Bedoya Bustos Yuli Marcela y Domínguez González David Mauricio. Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Fundelec Ltda. para afrontar el impacto del TLC entre Colombia y Estados Unidos. Santiago de Cali, 2013. Trabajo de Grado (Administrador de empresas). Facultad de Ciencias Económicas y administrativas, Departamento de ciencias Administrativas.

0.5.2 MARCO FILOSOFICO

Para llevar a cabo esta investigación con éxito se requiere tener conocimiento acerca de diversas temáticas y opiniones de autores y maestros de la administración que hayan hecho valiosos aportes y sean la fundamentación principal para este plan estratégico.

Desde años atrás en la historia siempre ha existido la noción de administración y con ella de planeación. Pero es una noción inconsciente, pues una vez comienza a plasmarse el pensamiento administrativo, se empieza a percibir la importancia de la planeación. Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

- **FAYOL**

Afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

- **KOONTZ O'DONNELL**

Junto a Terry apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”⁴ .

Ambos autores consideran la planeación como algo trascendental e importante en los procesos administrativos y ven la definición de procesos y objetivos como parte de la función administrativa.

⁴ KOONTZ, Harold y O'DONNELL CIRIL, Welhrich. Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.

Definen la planeación con un puente que se erige dónde nos encontramos y donde queremos ir. Es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción.

Para estos autores la planeación es la más básica de todas las funciones administrativas, la cual implica una definición previa de objetivos y una descripción de las acciones que van a realizar para lograrlos, presentándose en este punto un proceso de toma de decisiones frente a los diversos programas de acción que pueden darse.

Planear es entonces decidir anticipadamente que hacer cuando, como, quien, porque si bien es imposible conocer el futuro, no planear implicaría dejar las diversas situaciones sometidas al azar, a la casualidad y esta lógicamente no es la mejor manera de manejar una empresa.

- **AGUSTIN REYES PONCE**

Considera que la Planeación Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Este autor involucra en sus aportes la determinación de tiempos en el logro de los objetivos teniendo siempre un plan de acción a seguir, esto es de gran importancia para realizar planes estratégicos, debido a que se debe tener un claro horizonte de tiempo del estado deseado.

- **BURT K. SCANLAN**

Sostiene que la Planeación es un Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Este autor a diferencia de los anteriores, propone que las empresas tengan mejor comunicación entre procesos, procedimientos y resultados para emplear esta información como fundamento para la planeación y anticiparse a cualquier situación.

- **GEORGE R. TERRY**

Plantea que la Planeación Es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Para Terry es importante estar preparado para contrarrestar cualquier cambio del entorno, y esta planeación será la que permitirá que se logren los objetivos trazados.

-

- **RUSELL ACKOFF**

Al igual que Koontz es consciente de la necesidad de planear en las organizaciones, pero además considera que procurar que esta sea útil es realmente difícil, pues es una de las actividades humanas de mayor complejidad, por lo tanto equivocarse no es un error pero conformarse con ello si lo es.

Para Ackoff la planeación es: "...un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación".

Ackoff toma a esta función administrativa como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión "anticipada", donde se decide qué va a hacerse y de qué manera, para conseguir determinadas cosas en el futuro, por esto deben tomarse decisiones antes de actuar, pero de lo contrario la planeación no sería necesaria.

Finalmente afirma sobre el significado de la planeación, sostiene que "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".⁵

A raíz de que la planeación es un proceso constante no debe pensarse en un plan definitivo, sino provisional que se revisa continuamente, todo esto en busca de una planeación realmente efectiva.

- **GUZMÁN VALDIVIA**

Define la planeación así: "actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad".

⁵ RUSSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 ed. 1988.

Al igual, Valdivia reconoce la importancia de la previsión dentro de lo posible, tomando en cuenta todos aquellos agentes que puedan influir en cualquier forma sobre la empresa.

Dentro de estos factores están los externos como: estabilidad de la política gubernamental, grados de intervención estatal, tendencias de la población, empleo, salarios, las condiciones de adquisición de materia prima, transporte, entre otros. Y los internos: previsión de ventas e inversión de capital entre otros.

- **IDALBERTO CHIAVENATO**

Describe a la planeación como: la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura.⁶

Guzmán Valdivia y Chiavenato coinciden en que la planeación debe surgir con objetivos claros, con previsión, es decir con un diagnóstico de la situación actual para prevenir inconvenientes futuros.

0.5.3. MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica será el cimiento principal con el cual se elaborará el presente trabajo investigativo, por lo cual se hace imprescindible conocer los aspectos más relevantes de esta excelente herramienta administrativa, para ello se tomaran diferentes aportes de autores y artículos que brinden orientación acerca de esta temática.

Según el libro: Planeación Estratégica Para la Alta Dirección, cuyo autor es el Señor Octavio Reyes, “lo trascendental en la aplicación de la planeación estratégica no son los planes únicamente, sino también lo es el desarrollo del Pensamiento Estratégico de los directores de una organización.

Si consideramos que el objetivo de un Director General es: Crear y mantener las condiciones organizativas necesarias para que la empresa sea capaz de detectar los cambios y adaptarse a ellos, y disponer de la capacidad para emprender aquellos cambios en el entorno que favorezcan a la empresa; entonces es preciso

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.

indicar que para obtener una mejor posición competitiva, no es suficiente con formular la estrategia.

La dirección debe desarrollar las capacidades necesarias para llevar con éxito, su implementación; lo que le permita crear el futuro que se quiere tener, ya sea anticipándose, reaccionando o creando las condiciones en el entorno, en donde se desenvuelve, y mejorando la eficacia de la gestión.”⁷

Según lo anteriormente mencionado se evidencia que Reyes afirma que el futuro de las organizaciones depende de la capacidad de reacción anticipada de sus líderes, del conocimiento y retroalimentación de la actualidad y el entorno de las organizaciones direccionándolo, proyectándolo y visionándolo en ese estado al que se desea llegar, empoderándose de cada acción que permita el logro de este objetivo, así mismo cabe destacar que en toda empresa si se desean resultados diferentes, se debe presentar una conducta diferenciadora.

En el libro “Planeación estratégica para la Alta Dirección”, el autor, Octavio Reyes considera que existen diversas dimensiones del pensamiento estratégico y las clasifica de la siguiente manera:

0. Satisfacción de las necesidades del consumidor
1. Lograr ventaja Competitiva
2. Capitalizar las fuerzas de la empresa.

Tal como el Señor Reyes lo plantea, en este entorno tan globalizado para sobrevivir en el mercado las organizaciones deben tener claramente establecida la estrategia a aplicar en cada una de sus dimensiones, cuando se menciona la satisfacción del cliente se debe evaluar a cabalidad su percepción, es por ello que la empresa debe conocerse así misma, autoevaluarse y conocer su entorno, elaborando un diagnóstico de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, convertirse en diferenciadora en su propuesta de valor y fortalecerse,

Para elaborar un diagnóstico adecuado en las organizaciones se debe hacer inicialmente un análisis de la situación actual, para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

“Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

⁷ Planeación estratégica Para la Alta Dirección, Octavio Reyes, México 2012, Editorial Palibrio (Pag.9)

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno.

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.”⁸

Este análisis externo le permitirá a la empresa conocer riesgos u oportunidades que se pueden presentar en el entorno, político, económico, social y tecnológico, es por ello que se le denomina Pest, además será clave para anticiparse a cambios y para que las organizaciones estén siempre a la vanguardia.

Se hace necesario a su vez aplicar la teoría de las cinco fuerzas de Porter, “El diamante de Porter resalta la existencia de factores intrínsecos a un país o a una industria que explican que algunos países o algunas industrias sean más competitivas que otras.

Las ventajas competitivas de una sociedad a escala global vendrán determinadas, entre otros factores, por las condiciones el país donde está ubicada la sociedad. El país de origen tiene unos factores básicos en los que se fundamentan las organizaciones para crecer y lograr dicha ventaja competitiva”⁹

En el texto La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, se plantean como condiciones del diamante de Porter las siguientes:

- La amenaza de nuevos entrantes (Barreras de entrada)
- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de productos y servicios sustitutivos
- La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector

Cada una de estas fuerzas incide en el desarrollo o estancamiento de una empresa, a estas fuerzas se les llama análisis del entorno competitivo, ya que son las que

⁸ Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, Editorial Diaz De Santos, España, 2005.

⁹ Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, Editorial Diaz De Santos, España, 2005.

determinan y dan un criterio de evaluación en cuanto al desempeño frente a empresas similares.

De esta misma forma se debe conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, y la mejor forma para hacerlo es mediante un análisis interno, en el cual se pueda evaluar la propuesta de valor que ofrece la empresa y determinar los aspectos positivos y negativos de ella.

Humberto Serna Gómez, en su libro Gerencia estratégica plantea que “cada empresa determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoria organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI) y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos.

El perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías, a saber:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica
- La capacidad de talento humano.”¹⁰

Esta valiosa herramienta se recomienda emplear obteniendo inicialmente información de la empresa y posteriormente mediante grupos estratégicos de trabajo que hagan aportes significativos en cada categoría, luego se recomienda socializar y generar un panel de identificación de fortalezas y debilidades.

Si todas las empresas se autoevaluaran con mayor frecuencia serían mucho más competitivas, conocerían en que aspectos trabajar para mejorar y brindarían mejores servicios o productos a sus clientes, el análisis es trascendental para el desarrollo, ya que es el primer paso para comenzar a mejorar, es allí donde se recomienda emplear la metodología DOFA para enlazar toda la información obtenida de esta evaluación.

¹⁰ Serna Gómez Humberto, Gerencia Estrategica, 8va edición, Bogota D.C., 3R Editores, 2003, Pág104.

Cuando los líderes de las empresas conocen su entorno, conocen a la competencia y se conocen a sí mismas, están listas para empezar a proyectarse, para decidir qué tan lejos están decididos a llegar, cuál será su próximo objetivo, es por ello que en la planeación estratégica lo primero es el diagnóstico, que se compone del análisis competitivo, externo e interno y posteriormente se debe continuar con el planteamiento del Direccionamiento estratégico.

El diagnóstico estratégico basado en el análisis DOFA busca responder fundamentalmente a la pregunta: ¿En dónde estamos hoy?, esto solo se sabrá aplicando las herramientas anteriormente mencionadas.

“El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar? En donde se deben revisar nuevamente los principios, la misión y la visión.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.”¹¹

“La visión Corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

La visión es formulada para los líderes de la organización, se supone que estos líderes comprenden la filosofía y la misión de la empresa. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores. Conocen el negocio y el entorno de la organización.

Al formular la visión se supone que los líderes incorporan su conocimiento de todos los actores organizacionales y de sus grupos de referencia a la visión corporativa”

¹²

Según lo planteado por Humberto Serna la Visión será el patrón que permitirá definir hacia donde se dirige la organización, es por ello que esta misión debe ser redactada responsablemente y con conocimiento del alcance que esta misma

¹¹ Jairo Amaya Amaya, Gerencia, Planeación & Estrategia, Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005

¹² Serna Gómez Humberto, Gerencia Estratégica, 8va edición, Bogotá D.C., 3R Editores, 2003, Pág.161.

puede tener, es importante que la Visión sea conocida por todo el equipo de trabajo, no solo por los directivos, para que cada colaborador trabaje en función del logro de ese objetivo.

“Definir la misión con claridad y dársela a conocer a todos los miembros de la organización es el primer paso que la alta dirección de una institución debe dar si desea iniciar un proceso de diferenciación. En otras palabras, las empresas deben distinguirse a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y concretar así su visión organizacional.”

Tal como se define en el párrafo anterior, sin misión no hay patrones para lograr la visión, la misión es la personalidad de la empresa, es quien le otorga sentido, es la responsable de su actuar, es por ello que así como la visión, esta también sea divulgada, aprendida, entendida y practicada por todo el equipo de trabajo, además de ello es necesario plantear cuales serán aquellos objetivos corporativos que perseguirá la organización.

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas por el DOFA corporativo. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión de la organización.

Dado un carácter macro deben ser definidos dentro de la planeación corporativa y servir así de marco de referencia de los objetivos funcionales.”

La idea de conformar estos objetivos es hacer que se lleven a cabo, que se establezcan indicadores, que sean medibles, que en la empresa se pueda determinar que el logro de los mismos se efectúe, que estos le den un horizonte a la organización, que a partir de ellos en conjunto con los otros pilares del direccionamiento sean quienes orienten a la empresa.

Las organizaciones que actualmente no trabajan en función de lo planteado en su direccionamiento viven el día a día pero no tienen un rumbo definido, puede que pierdan su horizonte, solo las empresas exitosas se dedican a hacer de su direccionamiento la filosofía de vida de la organización, es por ello que para ser competentes frente a estas empresas se debe hacer una buena planeación estratégica, formular las estrategias adecuadas y emplear la metodología adecuada para controlar este proceso.

Definidos los objetivos globales es necesario ahora identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos.

El análisis de estas permitirá establecer las opciones estratégicas, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integraran el plan estratégico de la organización.

Como lo indica el termino opciones estratégicas, el ejercicio de análisis consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización.

Luego de Tener claramente establecidos los objetivos y las alternativas a seguir se debe establecer una ruta o patrón a seguir, para ellos se elabora una formulación estratégica.

Concluido el análisis estratégico, la compañía inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía.

Formular y elaborar un plan estratégico no es suficiente. No basta una buena estrategia. Este debe operacionalizarse e inspirar todo el sistema gerencial de la organización.

Muchas organizaciones tienen planes estratégicos, pero estos no se reflejan en el puesto de trabajo de cada colaborador. Es más, en mucha empresas uno es el direccionamiento estratégico y otra, bien distinta, la operación diaria de las empresas. En otros, aún más grave, hay una falta clara de consistencia entre la formulación estratégica y la realidad del día tras día de la institución. Esta falta de consistencia ha sido uno de los factores más relevantes en las crisis empresariales, de las que tanto oímos en estos días, pues afecta a la credibilidad de la empresa,

frente a los clientes y al mercado. Credibilidad interna y externa son, por tanto, un factor clave de éxito ante un mercado cada vez más turbulento y en crisis”

La estrategia debe ser entendida por todos los miembros de la organización y para ello hay que diseñar mecanismos que permitan que la organización se oriente toda en la misma dirección.

Para ello, la organización por procesos debe normalizarse en manuales de procesos; desarrollar y poner en ejecución un sistema de protocolos y acuerdos de desempeño. Es indispensable introducir la gestión por competencias. Lógicamente, un sistema de medición con indicadores claramente definido es un supuesto fundamental en la operacionalización de la estrategia.

El mapa estratégico, como lo afirma Kaplan y Norton, hace explícitas las hipótesis estratégicas en la organización, describe el proceso mediante el cual la interacción de los procesos genera al final valor para la organización.

“El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia”¹³

La elaboración de un mapa estratégico es un proceso en equipo que permite operacionalizar tanto las estrategias globales de una organización, como las específicas de cada unidad de negocio. Por tanto, es posible tener un mapa estratégico global para toda la organización, mapas estratégicos para cada una de las unidades estratégicas de negocio y para las unidades estratégicas de servicios compartidos

Un mapa estratégico desarrollado en equipo identifica las estratégicas globales, las estrategias específicas y establece la relación causa/ efecto entre las diferentes estrategias. Esta relación causa/ efecto es la que entrelaza en la cascada las diferentes estrategias.

Los objetivos corporativos, ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser aplicables y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoria mediante indicadores globales de gestión.

Esto no excluye que puedan plantearse objetivos corporativos cualitativos para los cuales deben establecerse igualmente estándares de gestión y monitoria, para ello

¹³ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000, Barcelona. 2001.

se debe implementar el uso de una metodología que facilite este proceso, en este caso se ha determinado que se empleara el Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral.

“Podemos describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Aunque el cuadro de mando fue diseñado originalmente en 1990 como sistema para medir resultados, su evolución lo ha transformado en un sistema de gestión estratégica y en una potente herramienta de comunicación para aquellas empresas que utilizan la totalidad de sus muchas capacidades. Vincular el cuadro de mando con procesos de gestión tan importantes como presupuestos, compensación y coordinación, ayuda a superar las barreras de implementar la estrategia.

Un cuadro de mando integral es más que una colección apropiada de medidas financieras y no financieras, un cuadro de mando integral bien hecho debe formar, a partir de sus múltiples medidas, una serie de objetivos y medidas vinculadas. Los vínculos deben incorporar tanto las relaciones de causa-efecto como mezclas de las medidas de los resultados y los inductores de la actuación.”¹⁴

El Balanced Scorecard le permitirá a las empresas que hagan buen uso de su metodología, contar con alineación en sus procesos, obtener mejores logros financieros, mejorar su rendimiento, maximizar el valor creado por sus socios o accionistas, reestructurar la propuesta de valor que la empresa le ofrecerá al cliente, ser líder en el sector en el que se desenvuelve, esta excelente herramienta permitirá que las empresas lleguen a ese estado deseado que anhelan.

0.5.4 MARCO CONCEPTUAL

0.5.4.1 OBJETIVO:

Es el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar.

¹⁴ Costa, C; Domínguez, J; Hernández, J; Leiva, Ana Ma. ; Verdú, F. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), Laboratorio de Técnicas Aplicadas de Gestión, España. (Pág. 6)

0.5.4.2 PLANEACION ESTRATEGICA:

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

0.5.4.3 ESTRATEGIA:

Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un objetivo. Es conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización. Proviene del griego: stratos: ejercito; Agein: conductor, guía. La palabra estrategia significa literalmente “guía de los ejércitos”.

0.5.4.4 VARIABLE:

Concepto utilizado para identificar a los factores o elementos que intervienen en un proceso, sistema, función, actividad u operación de cualquier naturaleza.

0.5.4.5 VISION:

Es un conjunto de ideas generales y a veces abstractas que definen y describen la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

0.5.4.6 MISION:

Es el gran propósito de la organización, describe la naturaleza y el negocio e identifica el producto, los clientes y el mercado. Es el deber ser de la organización.

0.5.4.7 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO:

Es un proceso de la gerencia estratégica que se alimenta de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

0.5.4.8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:

El Direccionamiento Estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

0.5.4.9 BALANCED SCORECARD (BSC):

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación., ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

En otras palabras, el Direccionamiento Estratégico lo podemos considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, Táctica y Operativa que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar el cual nos hemos propuesto.

0.5.4.10 OPORTUNIDADES:

Influencias en nuestro ambiente externo que pudieran beneficiar significativamente nuestra situación competitiva, si las aprovechamos apropiadamente.

0.5.4.11 AMENAZAS:

Influencias en nuestro ambiente externo que pudieran afectar negativamente nuestra posición competitiva, si no tomamos acciones para contrarrestarlas.

0.5.4.12 FORTALEZAS:

Son características internas de la organización que representan “activos” que potencialmente pueden contribuir significativamente en la ejecución de la estrategia.

0.5.4.13 DEBILIDADES:

Son características internas de la organización que representan aspectos críticos que de no resolverse potencialmente pueden afectar negativamente en la ejecución de la estrategia.

0.5.4.14 CADENA DE VALOR:

Herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. La cadena de valor considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades, las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

0.5.4.15 CALIDAD:

Totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relaciona con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

0.5.4.16 COMPETITIVIDAD:

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

0.5.4.17 GESTION DE CALIDAD:

Consiste en la totalidad de los medios por los cuales se logra la calidad, es decir, cómo piensan la alta dirección sobre calidad; así la gestión de calidad incluye tres procesos: planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

0.6 DISEÑO METODOLOGICO

0.6.1 ENFOQUE:

Esta investigación presenta un enfoque de tipo cualitativo debido a que se proyecta realizar un estudio descriptivo de la situación actual de la empresa desde todas sus perspectivas y analizar cada uno de los aspectos del problema planteado.

0.6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El estudio a realizar es de tipo descriptivo, debido a que se pretende hacer un análisis de toda la operación de la empresa, la percepción del cliente interno y externo con la finalidad de lograr la formulación de un plan estratégico que permita que la organización se proyecte en el tiempo, consiga la competitividad y el crecimiento y deseado.

Inicialmente se concibe la elaboración de un diagnóstico de los factores externos y del ambiente interno de la empresa, definir el direccionamiento estratégico de la misma, formular las estrategias a implementar y posteriormente crear un sistema de medición y control de la estrategia formulada basada en la Metodología de Balanced Scorecard

Por lo anterior se requiere emplear procesos y conocimientos del área de la Administración, los cuales son el pilar principal para el desarrollo de esta investigación analítico- descriptiva.

0.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA:

KITTY SHOP es una Pyme que desde el año 2002 opera en la Región Caribe Colombiana y cuenta con diferentes locales comerciales en puntos estratégicos, para este estudio se efectuará la recolección de información teniendo en cuenta la totalidad de empleados que operan en los ocho establecimientos de la organización que se encuentran instaurados en la ciudad de Cartagena.

La empresa actualmente labora con un total de Cuarenta (40) personas que conforman su Talento Humano, de las cuales 27 operan en los puntos de venta de Cartagena y serán la muestra principal para la realización de esta investigación.

0.6.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

De acuerdo al estudio a realizar y los aspectos que se analizaran en la organización antes mencionada se hace necesario emplear diversas herramientas y métodos investigativos con la finalidad de obtener cierta cantidad de información veraz y compleja que permita llevar a cabo con plenitud el desarrollo de la investigación, es por ello que las fuentes primarias y secundarias de información son imprescindibles durante este proceso.

- a) Fuentes primarias:** Con la finalidad de desarrollar este proceso investigativo con claridad y analizar detalladamente cada una de las variables a considerar, como fuentes primarias se tendrán en cuenta la información suministrada por los directivos y trabajadores de la empresa, los resultados

obtenidos en sesiones de trabajo, actividades grupales, y observación directa.

- b) Fuentes secundarias:** Para este estudio se tomará información relevante de libros, revistas, páginas de internet, información sobre planeación estratégica en pymes, textos, documentales u otros estudios similares acerca de Planeación estratégica aplicados en empresas comerciales o que desempeñen una actividad económica diferente a la que posee la empresa objeto de estudio, a su vez será de mucha utilidad los informes que los directivos de KITTY SHOP puedan proporcionar a la investigación.
- c) Técnicas e instrumentos:** Para llevar a cabo la formulación de un plan estratégico se efectuaran entrevistas, encuestas y actividades grupales con directivos y el equipo de talento humano de la compañía en la ciudad de Cartagena.

Mediante la herramienta de análisis DOFA se realizará el diagnóstico y estudio de Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el objetivo de ser empleado para hallar posibles estrategias a implementar en la organización, mediante la descripción de factores relevantes entre el entorno y la empresa objeto de estudio.

A través de la observación directa se obtendrá información que será de gran utilidad para complementar con los datos obtenidos y realizar la formulación adecuada del Plan estratégico para KITTY SHOP.

Mediante operaciones y tablas estadísticas se procesará la información obtenida y se presentará el análisis del problema a tratar.

0.6.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:

Para el procesamiento de la información inicialmente se tendrán en cuenta los datos obtenidos mediante las fuentes primarias, las cuales permitirán tener conocimientos

acerca del estado actual de la operación externa y del ambiente interno de la empresa, a partir de ello se realizará un análisis de las fuentes secundarias, estas permitirán complementar conceptos, teorías y situaciones con relación al tema en cuestión; posteriormente se tendrá en cuenta la metodología Balanced Scorecard y las estrategias que de ésta puedan surgir para la formulación de un Plan estratégico para KITTY SHOP.

0.6.6 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

TABLA 1. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE
Plan Estratégico	Diagnóstico Estratégico	Oportunidades y Amenazas del entorno	Fuentes Primarias y Secundarias, Entrevistas, Actividades Grupales, Observación Directa, Reuniones con el Equipo de trabajo de la empresa.
		Debilidades y Fortalezas	
	Direccionamiento Estratégico	Determinación de Misión, Visión y Valores corporativos	
	Formulación Estratégica	Objetivos Estratégicos e Iniciativas Estratégicas	
Gestión y Control Estratégica	Operacionalización del Mapa Estratégico	Cuadro de Mando Integral BSC	Fuentes Secundarias

Fuente: Autoras del proyecto.

0.7. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO:

0.7.1 PRESUPUESTO:

TABLA 2. PRESUPUESTO

INGRESOS	
Yessica Del Carmen Anaya Zarante	\$1.500.000,00
Kristel Verena Suarez Rios	\$1.500.000,00
TOTAL INGRESOS	\$3.000.000,00
GASTOS	
RUBRO	GASTO
1.BIBLIOGRAFIA	
Textos	\$50.000,00
Fotocopias	\$5.000
Internet	30.000
2. TRANSPORTE Y ALIMENTACION	
Refrigerios	\$200.000
Pasajes	\$300.000
4.ANÁLISIS DE LA INFORMACION	
Computador	\$400.000
Digitación	\$40.000
5.DOCUMENTO FINAL	
Impresión	\$100.000
Encuadernación o empaste	\$10.000
Fotografías	\$30.000,00
Otros	\$50.000
TOTAL GASTOS	\$1.215.000,00

Fuente: Autoras del Proyecto

0.7.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TABLA 3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ETAPA	Meses	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	Tiempo empleado en semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración la propuesta	3	■	■	■																	
Formulación del problema de Investigacion	1			■																	
Desarrollo del Marco Referencial	2				■	■															
Diseño Metodologico de la investigacion	2					■	■														
Diseño de herramientas de recolección de info.	1								■												
Recolección de información	1								■												
Ánàlisis del entorno Externo	2									■	■										
Ánàlisis del ambiente Interno	2										■	■									
Direccionamiento estratégico	2											■	■								
Formulación Estratégica	2												■	■							
Diseño del Plan Estratégico	1														■						
Elaboración del Informe Final	2															■	■				
Presentación Trabajo Final	1																			■	
Sustentación	1																				■

Fuente: Autoras del Proyecto

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Colombia es sinónimo de belleza, no solo por sus mujeres sino por el fuerte ritmo de crecimiento que ha tenido la industria de productos cosméticos.

El dinamismo registrado en los últimos años en la industria de la belleza ha puesto a Colombia en el radar de grandes multinacionales que quieren sacar provecho de un mercado que ha crecido en promedio 7% en los últimos cinco años, según análisis de Invest In Bogotá con datos de Euromonitor.

La necesidad no solo de verse sino de sentirse bien ha llevado a que cada vez los colombianos usen más productos como maquillaje, perfumería, artículos de higiene personal, productos capilares, cuidado de manos y pies, entre otros.

Cifras de la consultora Raddar indican que *el gasto per cápita de los colombianos en cosméticos y aseo alcanzó \$203.840 en 2014*, mientras un año atrás había sido de \$188.000.

En general, los tres subsectores de esta industria –cosméticos, productos de aseo y absorbentes– han evidenciado resultados positivos. Solo la producción de cosméticos alcanza US\$3.900 millones, mientras la de aseo se sitúa en US\$1.300 millones, de acuerdo con estadísticas de Euromonitor.

Análisis realizados por la Cámara de la Industria Cosmética y Aseo de la Andi indican que estos subsectores proyectan un crecimiento de 3,9% y 4,3% anuales, respectivamente, entre 2014 y 2019.

Este favorable panorama ha motivado la llegada de nuevas compañías y el fortalecimiento en la operación de otras que ya estaban.

El director de la Cámara de la Industria Cosmética y Aseo de la Andi, Juan Carlos Castro, señala que *muchos de los inversionistas ven en Colombia una plataforma no solo para el desarrollo de exportaciones, sino que además el mercado local demanda masivamente este tipo de productos.*

Bogotá es el principal centro productivo de este sector. La capital-región concentra 61% de las empresas, seguida de Antioquia con un aporte de 18% y Valle que registra 12%.

Pero lo mejor es que las expectativas son crecientes. Según Invest In Bogotá, Colombia es el quinto país más grande en el negocio de belleza y el cuidado personal en América Latina después de Brasil, México, Argentina y Venezuela.

Las cifras son contundentes. El país ha alcanzado un tamaño de mercado de US\$4.051 millones, con un gasto per cápita de US\$ 83,8 y las proyecciones apuntan a que el mercado alcanzará un valor de US\$5.274 millones en 2018, aumentando en promedio anual de 5,4%.

Otros indicadores positivos son las exportaciones, las cuales pasaron de US\$65,6 millones en 1996, a US\$870,3 millones al cierre de 2014. Sin embargo, es de aclarar que justo en el último año se registró una caída de 14% ocasionada principalmente por la reducción de ventas a Ecuador, Perú, Venezuela y Brasil.

Pero si bien los cosméticos y el aseo se consolidan como los principales subsectores de esta industria, hay otras actividades no menos importantes que han comenzado a evidenciar un buen momento.

Se trata de las fajas y ropa de control que el año pasado convirtieron al país en el segundo exportador mundial de estos productos, según datos de Trademap. Sus ventas al exterior pasaron de US\$30,2 millones en 2013, a US\$37,4 millones en 2014, representando un aumento de 24%.

Según ProColombia, entre enero y mayo de este año las exportaciones de estas prendas se situaron US\$17,9 millones.

Con estas estadísticas, el país seguirá avanzando en belleza y consolidándose como uno de los grandes de este negocio en la región.¹⁵

KITTY SHOP (empresa dedicada al comercio al por menor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados), es una entidad domiciliada en la ciudad de Cartagena, que actualmente presenta características distintivas de una pequeña y mediana empresa (Pymes).

KITTY SHOP fue constituida en abril del año 2002 como respuesta a la necesidad de hallar un establecimiento cómodo en la ciudad, en el cual se comercializan los productos antes mencionados a precios accesibles a todos los estratos socioeconómicos de la ciudad y en puntos estratégicos de venta.

La idea de esta empresa nació por una experiencia de los dueños en el municipio de Malaga, donde se inició como un tipo de miscelánea en la cual se vendían diversos productos; experiencia que fue muy positiva, y que impulso a pensar en un negocio grande con visión de entrar en centros comerciales.

El primer punto de venta en Cartagena fue en el centro comercial la Castellana, el cual dio las bases para los siguientes y continuar con la idea de entrar al mercado en más centros comerciales de la ciudad, lo cual se convirtió en una fortaleza debido a su estratégica ubicación.

Esta empresa ha crecido hasta el momento como una organización plana, actualmente cuenta con más de diez locales comerciales en la Región Caribe Colombiana que hoy desea seguir proyectando su crecimiento y consolidar su imagen y prestigio en el mercado.

¹⁵ INDUSTRIA DE LA BELLEZA VISLUMBRA UN BUEN FUTURO EN COLOMBIA (20 FEBRERO 2017)
< WWW.DINERO.COM/EDICION-IMPRESA/NEGOCIOS/ARTICULO/PERSPECTIVA-INDUSTRIA-BELLEZA-COLOMBIA-2015/211931>

1.2 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA:

Para la realización de este estudio se emplearan diversos instrumentos para obtención de información, dentro de los cuales se destacan las encuestas, para la aplicación de ellas se toma como muestra la totalidad del personal que labora en Kitty Shop, empresa objeto de estudio, las principales características de los colaboradores anteriormente mencionados son las siguientes:

- **Jefe de personal:** existen 2 personas en este cargo, ambas de estrato socioeconómico medio (3), del género femenino, una de ellas con estudios técnicos, la otra persona es bachiller.
- **Jefe de contabilidad:** este cargo es desempeñado por una persona, del género masculino y estrato socioeconómico (4), con estudios profesionales.
- **Auxiliar de contabilidad 1:** este cargo es desempeñado por una persona del género femenino de estrato socioeconómico medio (3), con estudios técnicos.
- **Auxiliar de contabilidad 2:** este cargo es desempeñado por una persona del género femenino de estrato socioeconómico medio (3), bachiller.
- **Gerente:** solo una persona desempeña este cargo, del género masculino, con estudios profesionales, de estrato alto (5)
- **Subgerente:** este cargo es desempeñado por una persona del género femenino, con estudios profesionales, de estrato alto (5).
- **Administradores de puntos:** este cargo es desempeñado por cinco personas, hombres y mujeres, dos de ellos con estudios técnicos, los tres restantes bachilleres, de estrato socioeconómico dos y tres
- **Vendedores:** este cargo es desempeñado por diez personas del género femenino, dos de ellas de estrato socioeconómico tres, 4 de ellas de estrato socioeconómico 2, y cuatro de ellas de estrato socioeconómico 1.

- **Almacenistas:** este cargo es desempeñado por 5 personas, del género masculino, de estratos socioeconómicos dos y uno, 3 de ellos bachilleres, los dos restantes con estudios de educación básica.

Además de las encuestas a colaboradores de la empresa Kitty Shop, también será de gran relevancia conocer la percepción del servicio ofrecido, es por ello que también se efectuará un cuestionario pequeño a 100 clientes de la empresa.

Según la información suministrada por la gerencia de la empresa Kitty Shop el 70% de sus compradoras son mujeres, generalmente trabajadoras o poseedoras de salones de belleza, el 20% de clientes de la empresa son mujeres que les gusta cuidarse y el 10% restante corresponde a hombres que por lo general trabajan en salones de belleza o les gusta cuidarse.

CAPITULO II

ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y DEL AMBIENTE INTERNO

Realizar un análisis de la situación actual en el país permite tener conocimiento acerca de las variables externas que afectan positiva o negativamente a la empresa KITTY SHOP, es por ello que se realizara una breve descripción de los cambios que tienen incidencia en las condiciones actuales de la empresa.

Para hacer este análisis de una forma más coordinada y organizada se dividirá en tres etapas: Análisis del Entorno General, Análisis del Entorno Industrial y Análisis del entorno competitivo.

2.1 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL:

En este tipo de análisis intervienen variables que pueden convertirse en amenazas u oportunidades para la organización. Esto se evidencia mediante factores como el económico, social, político, ambiental, tecnológico y demográfico.

Para conocer un poco acerca de la incidencia de estos factores se procede a estudiar el artículo “¿Qué pasará en la economía y los negocios en 2017?” Publicado por la revista Dinero, en el cual se da a conocer un poco la proyección para Colombia en el año 2017, como se menciona a continuación:

“Para Colombia, en el frente económico el panorama es bastante retador. De una parte, el impacto de la reforma tributaria, y de otro lado la dinámica que muestren las regiones y lo que vaya a pasar con los precios del petróleo y el dólar; así como el comportamiento de la inflación y el consumo, que marcarán gran parte del camino para el año 2017.

La reforma tributaria traerá decisiones sobre aumentos en el IVA, ajustes en el impuesto de renta y temas técnicos que deberán implementar el gobierno nacional y los locales. En lo regional, los gobernadores y alcaldes ya pondrán en marcha sus planes de desarrollo, pero 2017 será de estudios y contratos.

En el campo petrolero, una menor producción estadounidense sumada a un acuerdo de la Opep para reducir la producción hacen prever que en 2017 el precio del crudo se mantenga por encima de US\$45. Entre tanto, el precio del dólar dependerá de cómo Trump asumirá su cargo: si será moderado o cumplirá sus promesas.

En Colombia aunque la inflación ha cedido, está lejos del rango meta y en 2017 posiblemente tampoco lo alcanzará. La confianza del consumidor termina el año 2016 en terreno negativo y falta ver cuál será el impacto sobre ella con un aumento del IVA.

En el campo de la paz aún queda mucha tela por cortar. No solo por la implementación de los acuerdos, sino por las reformas que tendrán que adoptarse para cumplir lo pactado: justicia transicional, creación del fondo de tierras y desminado, entre otras.

En el sector industrial, el reto es crecer, con innovación y una canasta exportadora diversificada, y no solo por el impulso de la Refinería de Cartagena.

En los negocios, la agenda va a estar definida por tres hechos importantes: las grandes movidas, las disputas jurídicas y el auge de la infraestructura. Al cierre de esta edición se mencionaba con insistencia que el negocio por la compra de Avianca estaría a punto de cerrarse. Ese sería el abre bocas de otras grandes movidas: la venta de ETB y de 20% de la EEB, así como las de Cafesalud y la de Propilco (Esenttia).

Las disputas jurídicas serán también un ingrediente importante en los negocios. En 2016 se abrió la puerta a los tribunales de arbitraje internacionales: Glencore, Eco Oro, Cosigo, Claro y Gas Natural Fenosa –por Electricaribe– ya han mostrado sus cartas. En 2017 llegarían nuevas demandas al amparo de los acuerdos de libre comercio y de protección a la inversión.

La infraestructura es la fuente de mayor atención en el país. Los proyectos de 4G y las APP ya avanzan en sus cierres financieros –hay 7 con cierres definitivos y se esperan otros 11 en los primeros meses del año– y 2017 será el inicio, en forma, de las obras. Sin embargo, será también un sector de grandes litigios. Hoy, más de una veintena de tribunales de arbitramento está en discusión en el sector, sin aún arrancar las nuevas iniciativas.

2017 pinta como un año complejo, que también estará teñido de un tinte político – con un país polarizado y con el inicio de la campaña por la Presidencia– que podría dificultar no solo los negocios sino también la dinámica de la economía.”¹⁶

Como anteriormente se menciona, se esperan ligeros cambios en el entorno Colombiano que afectan directamente a la empresa Kitty Shop, sin embargo según

¹⁶ <http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/proyecciones-2017-retos-de-la-economia-y-los-negocios/240035>

la señora Lucena Zarante, propietaria de la empresa, aunque las temporadas sean variables, la vanidad y el deseo por sentirse y verse bien siempre existirá, por lo tanto se puede asegurar un comportamiento regular de ventas para el presente año.

En el aspecto económico la tasa de cambio sería un factor que podría favorecer las visitas de turistas extranjeros a la ciudad de Cartagena, lo cual se convertiría en una nueva porción de mercado para Kitty Shop, ya que estas personas necesitaran artículos de cuidado personal, así mismo, la tasa se convierte en una amenaza para la empresa objeto de estudio, debido a que esta empresa adquiere productos importados y las tasas de cambio altas hacen que la mercancía tenga costos superiores.

Además de lo anteriormente planteado, el PIB, si incrementa significa que los colombianos tendrían más dinero para invertir o para gastar, el cuidado personal y la belleza es una de las primeras opciones para la población colombiana.

La reforma tributaria trae consigo ajustes en el impuesto de renta, lo cual encarece los costos de la empresa y reduce a su vez los presupuestos de clientes

El incremento de costos como el IVA hace que la empresa KITTY SHOP deba incrementar sus precios para generar un beneficio económico adecuado, lo cual hace que algunos de sus clientes manifiesten quejas o sugerencias con respecto a los incrementos de precio.

La inflación alta causa carencia de poder adquisitivo constante en las personas, lo cual se puede convertir en una amenaza para la empresa causándole reducción del presupuesto de los clientes de la empresa.

En cuanto al crecimiento industrial de la zona franca de Cartagena, se considera como una oportunidad para la empresa, ya que este tipo de negocios suele contratar personal del exterior para laborar y estos pueden ser nuevos clientes para la empresa.

La infraestructura en Colombia para este 2017 avanzará con la implementación de las 4G, lo cual genera mayores proyectos en vías e infraestructura, facilita los accesos y desplazamientos de la población, así mismo facilita las rutas de transporte de mercancías a la empresa Kitty Shop.

El artículo “Los problemas ambientales que deben resolverse en el 2017” María Lourdes Zimmermann plantea la siguiente percepción:

“Para los especialistas, el acuerdo de paz firmado entre el Estado colombiano y la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) tiene en el pos acuerdo grandes desafíos. Algunos de ellos son la formulación de políticas que articulen las actividades sectoriales con la conservación ambiental, la erradicación de los cultivos ilícitos y de la minería ilegal, el desarrollo de actividades ambientalmente sostenibles y la implementación de la Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono. También se considera la adaptación de una Colombia vulnerable al cambio climático y el lanzamiento de programas de pagos por servicios eco sistémicos que promuevan la conservación de áreas estratégicas.”¹⁷

Para Kitty Shop, el 2017 será un año en el que debe esforzarse mucho más en que cada uno de sus procesos tenga el mayor respeto y cuidado por el medio ambiente. Debe asegurarse que las empresas aliadas cumplan con los requerimientos ambientales requeridos.

¹⁷ <http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/los-problemas-ambientales-que-deben-resolverse-en-el-2017/36789>

2.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

Sintetizando un poco la información anteriormente mencionada acerca de los factores externos que pueden tener incidencia en la empresa, se procede a emplear la Metodología POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio), con ella valoraremos el grado de impacto de las oportunidades y amenazas potenciales para la empresa Kitty Shop considerando la percepción del personal administrativo de la empresa.

TABLA 4. ENTORNO POLITICO LEGAL DE KITTY SHOP

¿Qué tendencias o nuevos escenarios desde el punto de vista POLITICO-LEGAL pudieran representar una oportunidad o amenaza, real o potencial para la posición competitiva o estabilidad institucional?						
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)						
FACTORES	HECHO/TENDENCIA /ESCENARIO	DESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN AMENAZA	IMPACTO		
				A	M	B
Normatividad tributaria	Incremento de tributos y nueva normatividad de declaración de renta e IVA para los productos		Mayores costos de Venta, transporte e IVA en las mercancías de Kitty Shop	x		
Proceso de Paz	Mayor inversión Extranjera	Mejores oportunidades para los colombianos y mayor ingreso de poder adquisitivo para ellos, lo cual tiende a generar mayor capacidad de compra y una de las primeras opciones para gastar dinero puede ser el cuidado personal y la belleza		x		

Estructura Socio – económica	Se establecerán Tratados de libre comercio		Se considera Amenaza si los productos del exterior vienen con menores precios que los que ofrece Kitty Shop	x		
------------------------------	--	--	---	---	--	--

Fuente: Autoras del Proyecto y Personal Administrativo de Kitty Shop

La normatividad tributaria puede causar el incremento de tributos e IVA para algunos productos lo cual genera mayores costos de venta para la empresa objeto de estudio y mayores costos en traslados de mercancía y transporte, esta tendencia se considera una amenaza de alto impacto ya que puede afectar financieramente a la empresa.

El proceso de paz presenta tendencia a mayor inversión extranjera, lo cual genera mejores oportunidades para los colombianos, logrando mayor capacidad de compra, esto favorece a la empresa ya que una de las primeras opciones para las personas gastar su dinero es en el cuidado personal y la belleza.

Los tratados de libre comercio se consideran como una amenaza de alto impacto para la empresa, ya que es posible que lleguen a la ciudad productos similares a los que ofrece Kitty Shop con precios inferiores.

TABLA 5. ENTORNO ECONOMICO DE KITTY SHOP

<p>¿Qué tendencias o nuevos escenarios desde el punto de vista ECONÓMICO pudieran representar una oportunidad o amenaza, real o potencial para la posición competitiva o estabilidad institucional?</p>						
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)						
FACTORES	HECHO/TENDENCIA/ESCENARIO	DESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN AMENAZA	IMPACTO		
				A	M	B
PIB	Desacelero		Menor capacidad de compra de clientes de la empresa kitty shop	x		
Desempleo	Existe la tendencia al Aumento del desempleo en Colombia		Menor poder adquisitivo para los clientes, se mantiene la necesidad de lucir bien.		x	
Tasa de cambio	Devaluación del Peso colombiano		Aumento de los precios de las mercancías, bajos márgenes de contribución para Kitty Shop	x		
Tasas de interés	Aumentan las tasas de interés		Créditos bancarios de difícil acceso y mayor complicación para acceder a los recursos		x	

Inflación	Existe la tendencia al Aumento de la inflación		Aumenta el costo de transporte de los productos haciendo que disminuyan los márgenes de contribución	x		
Pronósticos económicos	La economía tiende a llegar a recesión		Aumento de la tendencia de compra a productos con bajos precios.	x		

Fuente: Autoras del Proyecto y Personal Administrativo de Kitty Shop

Desde el punto de vista económico, el desacelerado del Producto Interno bruto se considera como una amenaza de alto impacto ya que puede disminuir la capacidad de compra de los clientes de la empresa Kitty Shop.

Existe la tendencia al aumento del desempleo en Colombia lo cual puede generar la carencia de poder adquisitivo para el público en general y que se mantengan o disminuyan los ingresos de la empresa, sin embargo las personas siempre tendrán deseo de verse y sentirse bien.

La devaluación del peso colombiano genera un aumento de precios de mercancías adquiridas en Colombia y en el exterior, por lo cual la empresa empieza a obtener menores márgenes de contribución en la comercialización de sus productos.

El incremento de las tasas de interés genera mayores costos en créditos bancarios, esa situación hace que la época no sea propicia para apalancarse financieramente con otras entidades.

El aumento de la inflación genera mayores costos de transporte de las mercancías lo cual conlleva a que se incrementen los precios finales o se disminuya el margen de contribución.

La recesión económica es una tendencia que puede causar un impacto para la empresa ya que las personas al tener menos ingresos seguirán comprando artículos de belleza y cuidado personal pero pueden tener preferencias por los productos con costos inferiores

TABLA 6. ENTORNO TECNOLÓGICO DE KITTY SHOP

¿Qué tendencias o nuevos escenarios desde el punto de vista TECNOLÓGICO pudieran representar una oportunidad o amenaza, real o potencial para la posición competitiva o estabilidad institucional?						
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)						
FACTORES	HECHO/TENDENCIA /ESCENARIO	DESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN AMENAZA	IMPACTO		
				A	M	B
Telecomunicaciones	Existencia de mucha competencia de las empresas de telecomunicaciones	Por medio de la inclusión de tecnologías se pueden agilizar procesos de la empresa, llevándola al desarrollo y crecimiento ante las empresas de la competencia. Tiende a disminuir los costos en comunicaciones			x	
Facilidad de acceso a la tecnología	Existe facilidad de acceso a la tecnología que se puede usar en beneficio de la compañía	Se pueden obtener valores agregados para ser más competentes y optimizar procesos como facturación o rotulación		x		

Globalización de la información	Internet	Obtención de información para mejorar procesos internos y mejorar los canales de comunicación internos, externos y optimización de la comercialización	Existe riesgo de que la información no se encuentre totalmente protegida y sea vulnerada por externos	x		
---------------------------------	----------	--	---	---	--	--

Fuente: Autoras del Proyecto y Personal Administrativo de Kitty Shop.

Desde el punto de vista tecnológico se presenta mucha competencia en las empresas de telecomunicaciones lo cual se convierte en una oportunidad de mediano impacto, que puede generar menores costos en comunicaciones, lo cual es la herramienta más utilizada por la empresa para manejar sus procesos.

La facilidad de acceso a la tecnología bien empleada puede facilitar algunos procesos, la compra de aplicaciones, software, equipos, infraestructura permite que Kitty Shop se organice mejor y optimice sus procesos.

La globalización de la información mediante el internet permite que exista rapidez en los canales de información y telecomunicaciones de Kitty Shop, aunque existe riesgo de que la información sea vulnerada por ajenos a la empresa.

TABLA 6. ENTORNO AMBIENTAL DE KITTY SHOP

Fuente: Autoras del Proyecto y Personal Administrativo de Kitty Shop.

¿Qué tendencias o nuevos escenarios desde el punto de vista AMBIENTAL pudieran representar una oportunidad o amenaza, real o potencial para la posición competitiva o estabilidad institucional?						
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)						
FACTORES	HECHO/TENDENCIA /ESCENARIO	DESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN AMENAZA	IMPACTO		
				A	M	B
Políticas ambientales	Existen entidades reguladoras que trabajan en la protección del medio ambiente.	Se podrían establecer procesos que empleen menor uso de papel, energía eléctrica y además organizar jornadas para darle buen uso a cajas, plásticos o residuos de los empaques de los pedidos recibidos.			x	
Clima	Sequía en el país causada por el fenómeno del niño. Mayores impactos de rayos solares y radiación.	Los impactos solares generarán mayor necesidad de adquirir productos para el cuidado de la piel.		x		
Movilidad	Implementación de nuevos sistemas de transporte público	Las estaciones del nuevo sistema de transporte en la ciudad se encuentran cercanas a la mayoría de los puntos de Ventas lo cual hará que la marca de la empresa sea mucho más visible o conocida			x	

En cuanto al factor ambiental, existen entidades que trabajan en protección del medio ambiente, en conjunto con estas empresas se pueden establecer procesos en los cuales se le dé buen uso a los desechos, se separen y organicen acorde a lo establecido.

Existe aún sequía en el país causada por el fenómeno del niño en el año anterior, lo cual generó a su vez mayor impacto solar y mayor radiación, ocasionando que las personas requieran y le den prioridad a los productos del cuidado de la piel, convirtiendo esta situación en una oportunidad de alto impacto para Kitty Shop.

La implementación de nuevos sistemas de transporte público y estaciones están ubicadas cerca a la mayoría de los puntos de ventas de la empresa Kitty Shop, lo cual se transforma en una oportunidad de mediano impacto debido a que hará que la marca de la empresa sea mucho más visible o conocida.

2.3 ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

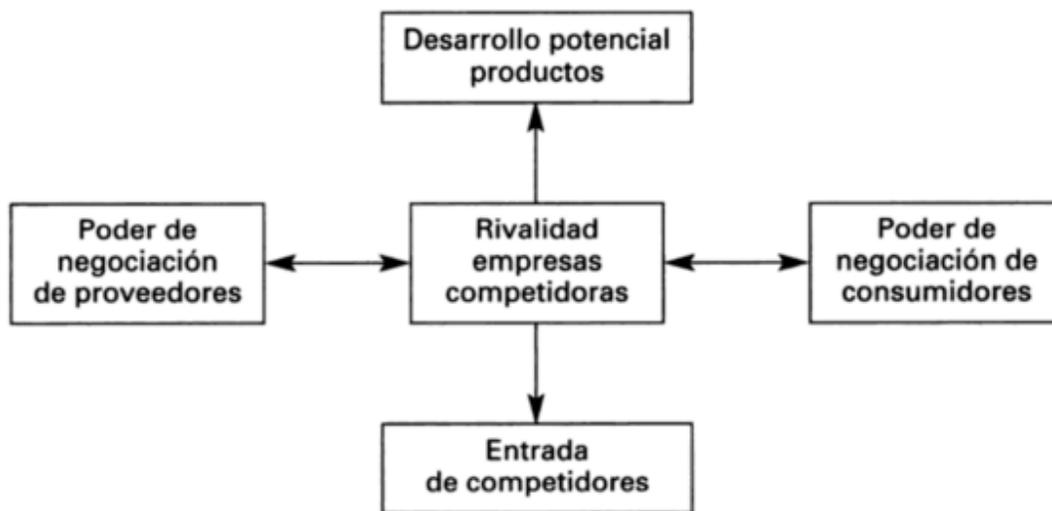
Actualmente existe gran rivalidad entre las empresas, es por ello que para enfrentar a la competencia se requiere de gran preparación y de una correcta planeación estratégica, en la cual durante el diagnostico se debe hacer un análisis de todos los factores externos que interactúan y afectan a la organización, incluyendo dentro de ellos el análisis de la industria, el cual consiste en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa.

Para ello es recomendable tener en cuenta el Método de Michael Porter.

2.3.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para Michael Porter la clave del análisis de la industria está en identificación de las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa, las cuales se sintetizan así:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de proveedores.
5. Poder de negociación de consumidores o compradores.



Fuente: Carlos Fernández Isoird, Comportamientos Estratégicos, Una Forma de entender la estrategia basada en el autorreconocimiento Organizacional para superar los límites y coevolucionar, Madrid, 2004 (Pág. 8).

2.3.1.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:

La rivalidad entre las empresas que compiten es la más intensa de las fuerzas de Porter, la estrategia de una empresa solo tendrá éxito si ofrece una Ventaja Competitiva en relación con la estrategia de las otras empresas que conforman la industria, esta rivalidad aumenta a medida que aumenta la cantidad de competidores.¹⁸

La Rivalidad entre los competidores de Kitty Shop ha incrementado con la llegada de puntos de ventas de otras empresas provenientes de ciudades vecinas con buen posicionamiento y reconocimiento.

La competencia no es quien regula los precios de los productos, ya que la mayoría de estos provienen del exterior, sin embargo las decisiones de la competencia en cuanto a descuentos y oferta de productos innovadores incide en la decisión de compra de los clientes, es por ello que se deben diseñar estrategias o acciones pertinentes para estos casos.

Kitty Shop considera como competencia a empresas como Variedades Elena, La casa del Peluquero y a Cosmetic Shop, los cuales son tiendas que suministran artículos de belleza y poseen diversos puntos de venta.

Para analizar un poco mejor los aspectos más relevantes de la competencia se procede a realizar el siguiente cuadro en el que se exponen diferentes factores y se evalúa en una escala del 1 al 5, siendo 1 el calificativo más Bajo y 5 el más alto en la comparación entre la competencia y Kitty Shop.

¹⁸ Carlos Fernández Isoird, Comportamientos Estratégicos, Una Forma de entender la estrategia basada en el autorreconocimiento Organizacional para superar los límites y coevolucionar, Madrid, 2004 (Pág. 8).

TABLA 8. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE KITTY SHOP

FACTORES CLAVES	Variedades Elena	La Mansión del Peluquero	Cosmetic Shop	KITTY SHOP
Capacidad de despacho	4	3	4	4
Variedad de productos	5	4	5	5
Disponibilidad en inventarios	5	5	5	5
Precios competitivos	5	4	4	4
Limpieza y organización del establecimiento	5	5	4	4
Experiencia en asesorías por parte del personal	5	5	4	4
Fuerza de ventas	4	5	4	5
Reputación en el mercado	4	5	5	4
Ubicación de puntos de ventas estratégico	4	3	4	4
Calidad del servicio	4	4	5	4
Innovación en productos	3	4	5	5
Sistema de fidelización de clientes	5	4	5	4
Horarios de Apertura	5	4	4	4
Ritmo de rotación de existencias	3	5	4	4
Capacidad económica	3	4	5	5
Estrategias de Publicidad	3	3	5	4
Presencia en Redes sociales, Internet	4	3	4	4
Agilidad en servicios	5	4	5	3
TOTAL	76	74	81	76

Fuente: Personal Administrativo de Kitty Shop y Autoras del Proyecto, Abril 2016.

De acuerdo a la información anteriormente procesada y realizando las sumas correspondientes de los factores claves para cada empresa encontramos que Cosmetic Shop es la organización más competente en la actualidad, seguida de Kitty Shop en igualdad de condiciones de Variedades Elena y en última instancia se encuentra la Mansión del Peluquero.

Cosmetic shop es una empresa que solo cuenta con un local en la ciudad de Cartagena pero es bastante organizada y reconocida en otras ciudades del país, además su estratégica ubicación en el centro comercial Caribe Plaza (uno de los más visitados de la ciudad) la hace conocida y recordada por los cartageneros, además de la gran variedad de productos y excelente presencia en redes sociales y su trabajo de mercadeo.

Kitty shop tiene grandes fortalezas a pesar de su corto tiempo en el mercado como su innovación y variedad de productos, fuerza de ventas, disponibilidad en inventarios y su ubicación estratégica pero aún debe trabajar en algunos aspectos como sus estrategias de mercadeo, agilidad en servicios y optimizar ámbitos que son buenos.

Variedades Elena es una empresa pequeña que cuenta con 2 locales en la ciudad, uno en el centro histórico, y otro ubicado en el centro comercial Ronda Real, dando oportunidad a que clientes de todos los estratos puedan acceder a sus puntos de ventas, además cuenta con horarios de apertura desde las 8am, siendo esto una fortaleza para ellos ya que ninguna otra empresa en esta evaluación presenta esta característica, posee gran disponibilidad de inventarios y además el personal que labora en sus establecimiento brinda gran calidez humana y excelente asesoría.

La Mansión del Peluquero es un lugar diseñado para que estilistas y esteticistas encuentren y adquieran cualquier artículo de belleza para laborar y productos de cuidado personal para el público en general, sin embargo según las observaciones realizadas cuenta con algunos aspectos por mejorar como lo son su ubicación, capacidad de despacho y publicidad.

Kitty Shop solo considera como competencia las organizaciones anteriormente mencionadas, sin embargo también hay empresas que se encargan de realizar la comercialización de artículos de belleza, tocador y cuidado personal a través de venta directa o catálogos (Avon, Yanbal, Natura, Esika, Cyzone entre otras), existen también empresas como la Riviera o Fedco que son mucho más grandes y le restan cuota de mercado a Kitty shop; así como a su vez existen personas que adquieren este tipo de productos en almacenes éxito o tiendas Makro los cuales se convierten en competencia indirecta para la empresa.

2.3.1.2 ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES:

Porter considera que también es necesario analizar la entrada potencial de nuevos competidores, a pesar de que existían numerosas barreras de entrada como economías de escala, la necesidad de adquirir tecnología, la falta de experiencia, la lealtad del cliente, las tarifas, etc., es posible que entren empresas nuevas con productos de calidad superior a precios más bajos¹⁹.

¹⁹ Carlos Fernández Isoird, Comportamientos Estratégicos, Una Forma de entender la estrategia basada en el autorreconocimiento Organizacional para superar los límites y coevolucionar, Madrid, 2004 (Pág. 9).

Para Kitty Shop es una amenaza de alto impacto el hecho de que no existe una estrategia o característica diferenciadora además de su ubicación e innovación en productos que garantice el continuo éxito de la empresa al momento de ingresar nuevas al mercado con productos de calidad mejor tecnología en sus servicios y precios más bajos.

2.3.1.3 DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

El desarrollo potencial de productos sustitutos es otra fuerza bastante importante en el análisis de la competencia de Porter, en este punto, una empresa comienza a tener problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa, esto conllevaría a la disminución de precios y por ende reducción de ingresos.

Kitty Shop suele comercializar productos elaborados a base de químicos, o insumos artificiales, sería para esta empresa una total amenaza si ingresan al mercado empresas que ofrezcan solo productos elaborados con insumos totalmente naturales y a bajo costo, teniendo en cuenta la tendencia al cuidado del medio ambiente y al cuidado personal y de la salud.

A su vez, la situación anteriormente mencionada puede ser una oportunidad para Kitty Shop si decide comercializar también este tipo de productos.

2.3.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Los compradores influyen en los precios y los costos de mercadeo, en tanto que los proveedores, en los costos de producción o comercialización. Cuantos menos proveedores haya, su poder tiende a ser mayor.

En general en cuanto mayor poder de negociación tenga el proveedor, menor ventaja para la empresa.²⁰

Esta fuerza impacta principalmente en los costos y competitividad de la empresa, afortunadamente para Kitty Shop existe gran cantidad de proveedores por lo cual es la empresa quien tiene la mayor ventaja en la negociación, teniendo la posibilidad de adquirir créditos, descuentos y comodidades para adquirir los bienes que posteriormente comercializará.

²⁰ Serna Gómez Humberto, Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología, 8va. Edición, Bogotá D.C. 3R Editores, 2003.

Sin embargo algunos de estos proveedores realizan visitas a establecimientos de belleza como salones o estéticas ofreciendo sus productos y estos pueden convertirse en cierto momento en su competencia

Kitty Shop cuenta con aproximadamente **170** proveedores, los treinta **(30)** principales proveedores son los Siguietes:

TABLA 9. PRINCIPALES PROVEEDORES DE KITTY SHOP

LISTADO DE PRINCIPALES PROVEEDORES			
1	COMERCIALIZADORA GLOBAL DE LA BELLEZA	16	PAULINA IMPORTACIONES
2	MARCELL FRANCE	17	NOUVELLE
3	COSMETICOS MIUS S.A.S	18	NAISSANT
4	SOFT	19	MASGLO
5	ALFONSO UÑAS CRISTAL	20	MAARCAEL FRANCE
6	BELL ARAVI SAS	21	M Y E
7	ZOHAR TRADING S.A.S	22	LOREAL
8	UNIVERSAL DE BELLEZA	23	LISFASHION
9	SANANDRECOOP	24	LABORATORIOS SMART
10	SPAI - SONS	25	LABORATORIO VOGUE
11	SHANNA COSMETICOS	26	LABORATORIOS DUBEN(REMISIONES)
12	SEUL	27	LABORATORIOS FUNAT
13	PERFUMES Y COSMETICOS	28	RELOJERIA Q &Q
14	PROSALON DISTRIBUCIONES S.A.S	29	INTERBELL
15	DUVY CLASS	30	ATG IMPORTACIONES

Fuente: Personal Administrativo de Kitty Shop, Octubre 2016

Se considera que los 30 proveedores anteriormente mencionados son los principales ya que son quienes suministran la mayor cantidad de productos, además de trabajar con marcas muy conocidas, le ofrecen créditos, descuentos, promociones y obsequios a Kitty Shop, además son cumplidos en sus fechas y horarios de entregas de mercancías.

2.3.1.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

En la medida que existan menor cantidad de compradores, la empresa estará en desventaja ya que serán ellos quienes determinaran los aspectos de la negociación.

En Kitty Shop es la empresa quien se encarga de establecer los precios y las negociaciones debido a que existe gran demanda de clientes y son ellos quienes se dirigen a los locales a solicitar los productos que la compañía ofrece.

La segmentación de clientes en Kitty Shop se presenta de la siguiente manera: El 20% de los clientes de la empresa hacen parte de Salones de Belleza o centros de Estética y el 80% Restante está conformado por personas naturales, dentro de los cuales su gran mayoría son Mujeres.

2.4 ANALISIS INTERNO

Luego de hacer un análisis de los factores del entorno externo que afectan a la organización es necesario revisar qué aspectos internos pueden ser considerados como Debilidades o como Fortalezas y de esta forma realizar la evaluación de la compañía.

Para ello se empleará la metodología del Perfil de Capacidad Interna (PCI), en la cual se involucran todos los factores que afectan la operación corporativa de Kitty Shop, como se muestra a continuación:

2.4.1 PERFIL DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA

TABLA 10. PERFIL DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA DE KITTY SHOP

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI					
CAPACIDAD TECNOLÓGICA					
FACTORES	DESCRIPCIÓN FORTALEZA	DESCRIPCIÓN DEBILIDAD	IMPACTO		
			A	M	B
Habilidad técnica para el proceso de venta		No Todas las asesoras están capacitadas para vender en cualquier área	x		
Nivel de tecnología utilizado en los servicios		Se requieren más cajas registradoras, los espacios para las oficinas son reducidos, se requiere de la optimización de los canales Web y Redes Sociales	x		
Efectividad de la comercialización y cumplimiento de cronogramas	Se cumplen las Metas establecidas de comercialización y realización de algunos procesos		x		
Valor agregado de los servicios	Algunos productos cuentan con descuentos permanentes			x	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	Se retroalimenta constantemente el trabajo del equipo y se hacen correcciones en las falencias			x	

Fuente: Autoras del Proyecto y Personal Administrativo de Kitty Shop.

Analizando la capacidad tecnológica de la empresa existe una debilidad de mediano impacto, se encontró que no todas las asesoras están capacitadas para vender en cualquier área.

El nivel de tecnología utilizado en los servicios es poco, se cuentan con espacios reducidos para trabajar, bodegas grandes pero con altos stock de productos, se cuenta con solo una caja registradora por punto de venta y tres computadores en las oficinas, lo cual se convierte en una debilidad de alto impacto, ya que existen pocas e incómodas herramientas para trabajar óptimamente.

Existe efectividad de la organización en el cumplimiento de cronogramas de ventas, es decir, las metas establecidas de comercialización de algunos productos se efectúan aun sin contar con una planeación estratégica.

Existe una fortaleza de mediano impacto en cuanto al valor agregado de los servicios, debido a que algunos productos cuentan con descuentos permanentes y eso los hace atractivos ante los clientes.

El nivel de coordinación o integración con otras áreas cuenta con una fortaleza de mediano impacto y es debido a que se retroalimenta constantemente el trabajo del equipo de trabajo y se hacen correcciones en las falencias.

2.4.2 PERFIL DE CAPACIDAD COMPETITIVA

TABLA 11. PERFIL DE CAPACIDAD COMPETITIVA DE KITTY SHOP

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI					
CAPACIDAD COMPETITIVA					
FACTORES	DESCRIPCIÓN FORTALEZA	DESCRIPCIÓN DEBILIDAD	IMPACTO		
			A	M	B
Fuerza de Venta, calidad, exclusividad	Kitty Shop cuenta con productos nuevos y exclusivos y consideran que brindan un buen servicios		x		
Participación en el mercado	La organización cuenta con diez puntos de venta lo que hace que se tenga una buena participación del mercado		x		
Inversión en I & D para desarrollo de nuevos productos	La gerencia de Kitty Shop constantemente averigua acerca de los productos que ingresan al mercado y trata de estar siempre a la Vanguardia.		x		
Fortaleza con los proveedores y disponibilidad de insumos	Existe alta confianza y disponibilidad de productos o créditos con los proveedores		x		
Bajos costos de Distribución y Ventas	Kitty Shop sacrifica márgenes de contribución para mantener precios Bajos a los clientes.	La mayoría de productos que se comercializan en Kitty Shop provienen del exterior, por lo cual la variación de los costos depende de la tasa de cambio.	x		
Portafolio de Productos	La empresa cuenta con gran variedad y trata de innovar siempre en sus productos		x		
Programas posventa		No se hace seguimiento al cliente		x	

Fuente: Autoras del Proyecto y Personal Administrativo de Kitty Shop.

Kitty shop cuenta con una fuerza de venta grande, exclusividad de productos y generalmente está a la vanguardia comercializando productos nuevos en el

mercado, esto se convierte en una fortaleza de alto impacto ya que es uno de los principales atractivos para los clientes.

Kitty Shop en Cartagena cuenta con gran participación en el mercado, cuenta con diez puntos de ventas ubicados en los principales centros comerciales de la ciudad, esta es una de sus principales fortalezas.

La inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos es importante para la empresa Kitty Shop y es una fortaleza, ya que la gerencia constantemente averigua acerca de los productos que ingresan al mercado y los comercializa para estar siempre actualizada, situación que logra que los clientes consideren que todo lo nuevo que quizá no se consiga en otros establecimientos lo obtendrán en Kitty Shop.

Se evidencia como fortaleza de alto impacto la relación existente entre la empresa objeto de estudio y los proveedores ya que estos ofrecen grandes créditos a la empresa y alta disponibilidad de productos.

Kitty Shop sacrifica márgenes de contribución para mantener precios bajos a los clientes ya que la mayoría de productos que se comercializan provienen del exterior y la empresa se ve directamente afecta por la variación de las tasas de cambio, lo cual hace que los bajos costos de distribución y ventas sean fortaleza y debilidad a su vez, de alto impacto para la empresa.

En cuanto al portafolio de productos la empresa tiene una gran fortaleza ya que al contar con aproximadamente 170 proveedores con buenas relaciones, ofrece gran variedad de productos y ofrece siempre innovación.

Una de las debilidades de mediano impacto de la empresa es que no cuenta con programas posventa y no hace seguimiento a los clientes

2.4.3 PERFIL DE CAPACIDAD FINANCIERA

TABLA 12. PERFIL DE CAPACIDAD FINANCIERA DE KITTY SHOP

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI					
CAPACIDAD FINANCIERA					
FACTORES	DEESCRIPCIÓN FORTALEZA	DESCRIPCIÓN DEBILIDAD	IMPACTO		
			A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere	Se cuenta con acceso a Capital o créditos con otras entidades		x		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	Se tiene Buena capacidad de endeudamiento y se utiliza medianamente		x		
Facilidad para salir del mercado		No se cuenta con facilidad si se desea salir del mercado debido a la cantidad alta de inventarios que maneja la empresa		x	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		Se cuenta con disponibilidad de caja menor pero la disponibilidad de los fondos no se ve reflejada en cuanto a actividades en beneficio del personal	x		
Comunicación y control gerencial	La comunicación en Kitty Shop es buena, se realizan reuniones mensuales y se evidencia contacto a diario con la gerencia		x		
Estabilidad de costos	Kitty Shop brinda estabilidad de precios a sus clientes	Existe baja estabilidad de precios por parte de proveedores	x		
Capacidad para Satisfacer la demanda	Se cuenta con gran cantidad de inventario disponible para satisfacer la demanda		x		

Fuente: Autoras del Proyecto y Personal Administrativo de Kitty Shop.

La capacidad financiera de la empresa cuenta con fortalezas de alto impacto como el acceso a capital o créditos con otras entidades, así mismo la buena capacidad de endeudamiento, esto hace que la empresa pueda apalancarse inmediatamente lo decida.

No se cuenta con facilidad si se desea salir del mercado debido a la cantidad alta de inventarios que maneja la empresa, esto sería una debilidad en una situación de caos, por lo tanto por el momento se considera de mediano impacto.

La liquidez y disponibilidad de fondos internos es solo para pagos de proveedores o asuntos netamente relacionados con el proceso de compra de productos o insumos para la empresa, no hay disponibilidad de recursos de caja menor para actividades en beneficio del personal de Kitty Shop, lo que se convierte en una debilidad no tan agradable para los colaboradores de la empresa.

La comunicación y control gerencial se considera una fortaleza de alto impacto debido a que mensualmente se realizan reuniones y se evidencia contacto a diario con la gerente en la cual los trabajadores generalmente tienen conocimiento de los cambios o situaciones de la empresa.

Existe debilidad y amenaza en cuanto a la estabilidad de costos debido a que Kitty Shop ofrece estabilidad de precios a sus clientes sin embargo sus proveedores no le ofrecen estabilidad de precios, haciendo que la empresa en algunas ocasiones sacrifique márgenes de contribución.

La capacidad para satisfacer las necesidades de la demanda es una fortaleza de alto impacto en Kitty Shop debido a que se cuenta con gran cantidad de inventarios disponibles para ello.

2.4.4 PERFIL DE CAPACIDAD DIRECTIVA

TABLA 13. PERFIL DE CAPACIDAD DIRECTIVA DE KITTY SHOP

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI					
CAPACIDAD DIRECTIVA					
FACTORES	DESCRIPCIÓN FORTALEZA	DESCRIPCIÓN DEBILIDAD	IMPACTO		
			A	M	B
Identidad corporativa	Se cuenta con Identidad corporativa Visual (Uniformes, Logos, Bolsas de empaque)	No se tiene claridad de la Personalidad de la empresa, y no se trabaja conforme al Direccionamiento de la Empresa		X	
Uso de planes estratégicos, análisis estratégicos		No se emplean Planes Estratégicos	x		
Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes		Se cuenta con una capacidad media de respuesta a condiciones cambiantes	x		
Flexibilidad de la estructura organizacional		No se cuenta con una estructura Organizacional Definida	x		
Comunicación y control gerencial	Predomina la buena y constante comunicación con la Gerencia		x		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		No se cuenta con ninguna estrategia de retención para el personal altamente calificado	x		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante		Se cuenta con muy poca implementación de tecnologías.		x	
Agresividad para enfrentar la competencia	Kitty Shop tiene excelentes relaciones con Proveedores lo cual le permite competir con Precios bastante bajos y buena calidad		x		
Sistemas de control		No se cuentan con Mecanismos de Control de Procesos	x		
Sistemas de toma de decisiones		La gerencia es quien tiene autonomía para la toma de decisiones		x	
Sistemas de evaluación de desempeño		No se cuenta con ningún mecanismo que permita medir el desempeño del personal		x	

Fuente: Autoras del Proyecto y Personal Administrativo de Kitty Shop.

En cuanto a la capacidad directiva de la empresa, se considera fortaleza debido a que se cuenta con papelería, bolsos y documentos con el logotipo de la empresa, sin embargo no se tiene claridad de la personalidad de la empresa y no se trabaja conforme al direccionamiento de la empresa.

Existe debilidad de alto impacto en Kitty shop en cuanto al uso de análisis y planes estratégicos, la empresa carece de ellos, lo cual significa que la empresa vive del día a día, por ende, otra de las debilidades es que la capacidad de respuesta a condiciones cambiantes es nula.

La flexibilidad de la estructura organizacional es una debilidad de alto impacto en la empresa debido a que no se cuenta con una estructura organizacional definida, aparte del gerente y subgerente, existen varios jefes y el personal no tiene definido de que debe encargarse cada uno y a quien debe reportar situaciones.

La comunicación en Kitty shop es considerada una fortaleza de alto impacto, la gerencia interactúa a diario y constantemente con sus colaboradores.

No se cuenta con estrategias para retener al personal altamente calificado o con programas de recursos humanos, existe el cargo de jefe de personal pero no se ejecutan estrategias para tener satisfecho al personal, este cargo solo se encarga de la contratación del personal, lo cual es una debilidad de alto impacto para la empresa.

Se cuenta con poca implementación de tecnologías por ende la habilidad para responder a la tecnología cambiante es una debilidad de mediano impacto para la empresa debido a que esta trabaja bien con las características presentes sin embargo puede optimizar procesos implementando actualizaciones.

Kitty Shop tiene como fortaleza de alto impacto las relaciones con proveedores, las cuales son excelentes y cuenta con precios competitivos y agresividad para enfrentar a la competencia.

La empresa objeto de estudio no cuenta con mecanismos de control de procesos, lo cual es una debilidad de alto impacto, no existen indicadores de medición, no se puede verificar que cierta orden o proceso se efectuó.

En Kitty shop la gerencia es la única autónoma en la toma de decisiones, esto se convierte en una debilidad de mediano impacto debido a que la empresa trabaja bien actualmente, pero en caso de tener que ausentarse la gerencia por cualquier situación no se cuenta con un mecanismo de contingencia o alguien asignado con el mismo sentido de pertenencia y conocimiento que pueda apoyar sus funciones.

No se cuentan con mecanismos de evaluación de desempeño del personal lo cual es una debilidad de mediano impacto porque se desconoce la eficiencia de la labor del personal que no está bajo constante supervisión.

2.4.5 PERFIL DE CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

TABLA 14. PERFIL DE CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO DE KITTY SHOP

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA / PCI					
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO					
FACTORES	DESCRIPCIÓN FORTALEZA	DESCRIPCIÓN DEBILIDAD	IMPACTO		
			A	M	B
Nivel académico del talento humano		Generalmente se contrata personal Bachiller el cual recibe capacitación interna acerca de los productos que Kitty Shop ofrece		x	
Experiencia técnica del talento humano	No se exige experiencia al personal que se vincula a la empresa, por lo tanto no se hace complicada la contratación	Se debe Capacitar al personal que ingresa nuevo a la empresa y no siempre se cuenta con la oportunidad de hacerlo		x	
Estabilidad	El personal de la empresa es bastante estable		x		
Rotación	Existe muy baja rotación del personal, la contratación o terminación del vínculo depende de la temporada		x		
Pertenencia		Poco sentido de pertenencia, el personal se limita a cumplir solo con sus responsabilidades		x	
Motivación (clima organizacional, participación, integración, comunicación)	Buenas relaciones Interpersonales	No hay ningún plan de incentivos o actividades para Motivar al personal			
Nivel de remuneración	El nivel salarial es el adecuado		x		
Accidentalidad	Se presenta muy poco la accidentalidad en la empresa				X

Fuente: Autoras del Proyecto y personal Administrativo de Kitty Shop

En cuanto a la valoración de la capacidad de talento humano, existe una debilidad de mediano impacto en Kitty Shop en cuanto al nivel académico del talento humano debido a que generalmente se contrata personal bachiller, el cual recibe capacitación interna acerca del funcionamiento de la empresa, sin embargo existen algunas labores que deben ser desempeñadas por personal capacitado, como la contratación, selección del personal, contabilidad, entre otras funciones.

La experiencia técnica del talento humano se presenta como fortaleza y como debilidad simultáneamente, no se exige experiencia al personal que se vincula a la empresa, por lo tanto no se hace complicada la contratación, sin embargo todo el personal que ingresa nuevo a la empresa debe recibir capacitación y no en todas las ocasiones existe la oportunidad y el tiempo requerido para hacerlo de la forma correcta.

La estabilidad de la empresa es considerada una fortaleza de alto impacto, se tiene personal con más de cinco años laborando en la empresa, así mismo la rotación del personal es baja, la contratación o terminación del vínculo depende de la temporada.

Se encuentra una debilidad de mediano impacto en cuanto al sentido de pertenencia, el personal se limita a cumplir solo con sus responsabilidades.

El clima organizacional en Kitty Shop es una fortaleza y a su vez debilidad, se cuentan con buenas relaciones interpersonales, sin embargo no hay ningún plan de incentivos o actividades para motivar al personal.

Una fortaleza de la empresa es que debido al tipo de actividades se presenta muy poco la accidentalidad.

2.4.6 PERSPECTIVA DE CLIENTES:

Con el objetivo de conocer la percepción de los clientes hacia el servicio que brinda Kitty Shop se realizó una pequeña encuesta que consta de seis (6) preguntas cerradas y una (1) Pregunta abierta, como se muestra a continuación:

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA KITTY SHOP BASADO EN
LA METODOLOGIA DE BSC

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Nombre del Cliente: _____ Edad: _____ Sexo: F ___ M ___

Lo invitamos a dedicar unos minutos de su tiempo y contribuir con nuestro proceso de mejoramiento, Su opinión es Valiosa para Nosotros.

El presente cuestionario contiene siete preguntas de Selección Múltiple con Única Respuesta que permitirán evaluar algunos aspectos relevantes en la calidad del servicio de la empresa:

1. Como califica el servicio (amabilidad, respeto, pro actividad) de los empleados de Kitty Shop?
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Deficiente
2. Como percibe usted la capacidad de respuesta (agilidad) del servicio en Kitty Shop?
 - a. El tiempo de servicio es rápido, me atienden inmediatamente.
 - b. El tiempo de servicio es medio, debo esperar unos cuantos minutos mientras el asesor se desocupa.
 - c. El tiempo de servicio es lento, el personal siempre está ocupado.
3. Recibe usted la asesoría que requiere por parte de los empleados de Kitty Shop?
 - a. El personal está capacitado y asesora a través de recomendaciones o comparaciones acerca de los beneficios de los productos que ofrecen.
 - b. El personal conoce los productos pero no brinda la asesoría si no se le pregunta.
 - c. El personal consigue el producto que cliente solicita sin brindar ningún tipo de asesoría.
4. ¿Conoce o ha participado en las actividades, concursos o demostraciones de productos que la empresa Kitty Shop realiza periódicamente?
 - a. Siempre
 - b. Algunas Veces
 - c. Nunca
5. Considera usted que los precios de los productos que Kitty Shop ofrece son:
 - a. Económicos
 - b. medianamente cómodos
 - c. Costosos
6. Recomendaría usted a Kitty Shop a otras personas?
Sí ___ No ___
7. ¿Qué le gustaría implementar o mejorar de Kitty Shop?

La anterior encuesta fue diligenciada por 100 clientes de Kitty Shop y arrojó los siguientes resultados:

- La primera pregunta corresponde a la opinión de los clientes de Kitty Shop con respecto al servicio, ellos contestaron:

Excelente 28%
Bueno 52%
Regular 12%
Malo 5%,
Deficiente 3%

De este interrogante podemos concluir que existe una buena opinión de los clientes con respecto al servicio brindado por la empresa, sin embargo lo que se percibe también es que aún existen aspectos por mejorar al respecto.

- El segundo interrogante es acerca de la agilidad de respuesta por parte de la empresa, en él se evidenciaron las siguientes respuestas:

El tiempo de servicio es rápido contestó un 32%
El tiempo de servicio es medio afirmó un 57%
El tiempo de servicio es lento obtuvo un 11%.

De estos resultados se puede evidenciar que se debe mejorar la capacidad respuesta o agilidad de servicios que se ofrecen en Kitty Shop.

- El tercer interrogante es con respecto a la asesoría que reciben los clientes por parte de los colaboradores de la empresa Kitty Shop, a la cual contestaron de la siguiente manera:

El personal está capacitado y brinda asesoría a través de recomendaciones o comparaciones acerca de los beneficios de los productos que ofrecen 7%.
El personal conoce los productos pero no brinda la asesoría si no se le pregunta 73%.
El personal consigue el producto que cliente solicita sin brindar ningún tipo de asesoría 20%.

De estos resultados se puede inferir que los clientes no reciben la asesoría adecuada acerca de los productos que adquieren en el establecimiento y que es necesario optimizar ese aspecto.

- El cuarto interrogante es referente hacia que tanto conocen los clientes de Kitty shop o han participado en las actividades o demostraciones de productos que hace la empresa, ellos contestaron así:

Siempre 10%
Algunas veces 7%
Nunca 83%

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede inferir que la mayoría de los clientes, desconocen o no han tenido la oportunidad de participar en las diferentes

actividades lo cual es un aspecto preocupante debido a que estas son diseñadas para dar a conocer e impulsar productos y mejorar la percepción de los clientes.

- El quinto interrogante se refiere a la forma en cómo perciben los productos que Kitty Shop ofrece, los clientes contestaron así:

Económicos 27%

Medianamente cómodos 50%

Costosos 23%

Tal como lo muestran los resultados se puede notar que la percepción de los clientes acerca del precio de los productos ofrecidos es relativamente buena, ya que los consideran cómodos en su gran mayoría.

- El sexto interrogante se refiere a si los clientes recomendarían a otras personas adquirir productos de belleza y cuidado personal en Kitty shop a lo cual contestaron como se muestra a continuación:

Si 97%

No 3%

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que los clientes se encuentran a gusto con algunos aspectos o características que Kitty Shop tiene para brindar debido a que la recomendarían para que más personas se acerquen a adquirir sus productos.

- El séptimo interrogante corresponde a que aspectos consideran los clientes que debe implementar o mejorar Kitty Shop, para lo cual se encontraron las siguientes respuestas:

Bajar sus precios

Hacer Domicilios

Crear tarjeta de puntos acumulables

Brindar Bonos por compras

Ofrecer descuentos con mayor frecuencia

Dar detalles con las compras

Mejorar la asesoría de las trabajadoras.

2.4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

La estructura organizacional es la base para que toda empresa defina como realizara sus funciones, como se organizará y como se establecerá la jerarquía de la empresa, esta debe ser acorde a sus procesos y debe llevarla al logro de metas u objetivos.

Kitty Shop es una empresa que tiene 15 años y ha crecido a través del tiempo sin contar con un organigrama, sin establecer procesos internos y sin tener una estrategia que le permita responder ante el entorno cambiante y globalizado, es por ello que se presentó la necesidad de indagar acerca de las principales funciones y cargos que desempeñan cada uno de los miembros del equipo de la compañía, encontrando lo siguiente:

- **Jefe de personal:** Se encarga del personal vinculado, de organizar días de descanso, vacaciones, permisos, incapacidades.
- **Jefe de contabilidad:** Manejo integral de la contabilidad a través del programa Zeus.
- **Auxiliar de contabilidad 1:** Manejo de las conciliaciones bancarias
- **Auxiliar de contabilidad 2:** Seguimiento y reporte de carteras a vencer.
- **Gerente:** Se encarga de Compras, negociaciones con proveedores, revisión y envío de pedidos
- **Subgerente:** Se encarga de la compra y organización de todo lo que tiene que ver con los accesorios, y se encarga también de la contratación.
- **Administradores de puntos:** Además de tener la responsabilidad integral del punto: manejo de la caja, cuadro diario, organización y surtido de productos, apertura y cierre del punto, asesoría y venta al cliente, también realizan sugerido de pedidos, para enviar al gerente.
- **Vendedores:** Encargados de la limpieza del punto, organización y surtido de productos, asesoría y venta al cliente.
- **Almacenistas:** Se encargan de la organización de la bodega y de la distribución de mercancía a los diferentes puntos.

De la misma manera se hizo un análisis de cada uno de las actividades que se realizan en la empresa para la realización de sus procesos, se planteó una descripción de cada una de las actividades y se le asignó un responsable a cada una de ellas con la finalidad de entender la forma en como labora Kitty Shop

2.4.7.2 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS KITTY SHOP:

TABLA 15. DESCRIPCION DE PROCESOS DE KITTY SHOP

PROCESO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	RESPONSABLE	PRODUCTO
Compra de Mercancía	Solicitud de Pedido, Revisión de la Solicitud, Realización de Pedido.	Los administradores de cada punto realizan un pedido sugerido de acuerdo al inventario, el gerente lo revisa y procede a realizar el pedido al proveedor. Se hace por lo general personalmente, la aprobación por parte del proveedor se recibe correo	Gerente	Pedido realizado
Recepción de Pedido	Recibimiento de pedido, Revisión de Factura	El pedido es recibido por el administrador de cada PDV, lo revisa el mismo o alguien encargado. El pedido llega con factura, se compara que coincidan las unidades con lo estipulado en el documento.	Administradores de PDV	Pedido recibido
Estipulación de Precios	Etiquetar productos	Los productos son etiquetados de acuerdo a lo que estipula la gerencia	Administradores de PDV	Productos etiquetados

Exhibición de productos	Exhibición	Se exhibe una parte de los productos recibidos, esto se hace por categorías, se surte dependiendo de lo que llegue al PDV ; si el artículo es nuevo se hace un espacio y se coloca en las vitrinas, el resto de productos se almacena	Asesoras	Productos Exhibidos en Vitrinas o mostradores.
Almacenamiento de mercancía	Almacenamiento, Ingreso de Facturas al sistema	Se almacenan los productos que no se exhiben, la factura se ingresa en el sistema, la mercancía se exhibe posteriormente en las vitrinas del segundo piso del PDV Castellana (Bodega), con los accesorios o Bisutería una parte se envía a los otros PDV	Administrador o Asesoras, Almacenista	Productos almacenados
Despacho de mercancías (Accesorios y Bisutería) a diferentes Tiendas Kitty shop	Envío de Mercancía	Los accesorios solo llegan al PDV Castellana, algunos se quedan en el local, otros se envían a los demás PDV con el mensajero de acuerdo a las unidades que decida la gerencia, se le factura a cada punto lo que se le envía	Mensajero, Gerente, Administrador de PDV	Mercancía distribuida
Inventario de Mercancías	Conteo de productos, registro de información al sistema, comparación de los resultados obtenidos	El inventario lo hace un personal seleccionado dentro de la empresa, se utiliza un formato para este proceso, la información obtenida se pasa al sistema Zeus así mismo se le entrega a la gerencia y se verifica y compara con los años anteriores.	Asesoras, Gerencia, Auxiliar Contable	Inventario realizado
Venta	Saludo, selección de productos, Pago de los productos	Se saluda al cliente, se brinda la asesoría, la vendedora lleva los productos en una canastica hasta la caja, y en la caja cancela el cliente.	Asesoras, Cajera	Producto Vendido
			Cajera	

Facturación	Factura realizado, factura ingresada al sistema, descargue de productos	La cajera emite la factura, automáticamente el sistema hace el descargue de productos en el inventario.		Producto facturado y descargado del sistema
Compras de Insumos para la operación	Compra	Las compras de papelería o insumos para laborar se hacen los 5 primeros días de cada mes. De acuerdo a lo que se requiera y se le entrega factura a la Auxiliar Contable	Jefe de Personal	Artículos comprados
Contabilidad	Registro de impuestos y pago de Facturas	Se le pasa toda la información de compras y ventas al contador para la liquidación de impuestos, en cuanto a los pagos de facturas se maneja en el PDV, se liquida la factura una vez llega y los pagos se realizan de acuerdo a las fechas de vencimiento.	Jefe de Contabilidad, Gerencia	Contabilidad Organizada
Selección del Personal	Llamada a aspirantes, Entrevistas, Elección del tipo de Vinculación	Se llama al personal para entrevista de acuerdo a la necesidad de la temporada, generalmente personas jóvenes sin experiencia con ganas de trabajar. La Jefe de personal contacta a las aspirantes y las cita a entrevista con la Gerencia y esta decide acerca de la vinculación laboral	Gerente, Jefe de personal	Personal seleccionado
Vinculación	Firma de contrato, Afiliaciones	Cuando el personal será contratado fijo se le hacen las respectivas afiliaciones, cuando son extras no se les hace ningún tipo de vinculación y se les cancela el valor del trabajo a diario	Subgerente	Personal Vinculado

Nómina	Calculo de Nomina, Revisión de Nomina, Pago de Nomina	La nómina la hace la jefe de personal en documentos a mano, dependiendo de los días laborados por cada uno de los empleados, esta es revisada por el Subgerente y el pago se hace en efectivo a los trabajadores	Jefe de Personal, Subgerente	Nomina realizada y pagada
Planeación de Procesos	Organización de Eventos	La gerencia se encarga de promocionar los artículos mediante eventos realizados por proveedores a través de las redes sociales	Gerente o Subgerente	Eventos organizados
Coordinación y o Supervisión de Procesos	Retroalimentación	El administrador de cada PDV le retroalimentan constantemente y a diario a la gerencia acerca de cada novedad.	Administrador, gerencia	Retroalimentación del día a día de la empresa

Fuente: Autoras del Proyecto y personal Administrativo de Kitty Shop

2.4.8 ANALISIS DEL TALENTO HUMANO:

El recurso o Talento humano de una empresa está conformado por todas aquellas personas que de una u otra forma interactúan en cada uno de los procesos de la misma y son trascendentales para que se lleve a cabo el cumplimiento de su misión.

Para conocer un poco más los aspectos relevantes a la operación interna de la empresa, se procede a realizar una encuesta de medición de clima organizacional, este método se aplicó a la totalidad de trabajadores de Kitty Shop en Cartagena (27 personas) la cual consta de los siguientes interrogantes y resultados:

Interrogantes de la encuesta de medición del clima organizacional:

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

Empresa: KITTY SHOP

Fecha:

INSTRUCCIONES

Te agradecemos que inviertas unos minutos de tu tiempo en llenar esta encuesta.

El objetivo que se persigue es detectar, gracias a tu opinión, aquellos problemas, carencias y defectos en la empresa, con el fin de mejorar nuestro desarrollo y satisfacción como empleados. Por eso, te pedimos que des tu opinión real y objetiva sobre los aspectos que se preguntan, respondiendo con la independencia personal y mental. Igualmente, la

empresa garantiza el total anonimato de este cuestionario, no almacenando información relativa al empleado. El cuestionario se ha agrupado en factores que analizan el clima laboral desde distintos aspectos. Cada factor se compone de varias preguntas relacionadas. En total, hay 35 preguntas en el cuestionario.

Posteriormente, la empresa hará públicos los resultados de esta encuesta mediante un informe, que contendrá también un plan de acción sobre las posibles mejoras que hayan sido detectadas.

Área:	Administrativa	Comercial	Operativa
Antigüedad en la empresa:	Hasta 1 año <input type="checkbox"/> De 1 a 2 años <input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años <input type="checkbox"/> De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
Supervisión:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	

Para puntuar, seleccione la casilla correspondiente a la puntuación que merezca la pregunta, según el siguiente criterio:

1. La confianza que usted tiene en la dirección de la empresa es:

Muy baja	1	2	3	4	5	Muy alta
----------	---	---	---	---	---	----------

2. La gerencia de la empresa es consistente entre lo que dice y lo que hace

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

3. Los trabajadores conocen la Misión, Visión y Valores de la empresa

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

4. El interés de la empresa por el bienestar de sus empleados es:

Muy baja	1	2	3	4	5	Muy alta
----------	---	---	---	---	---	----------

5. ¿Cómo califica el nivel de innovación de la empresa en cuanto al uso de nuevas tecnologías o enfoques creativos para mejorar la eficiencia en su trabajo?

Muy mal	1	2	3	4	5	Muy bien
---------	---	---	---	---	---	----------

6. La dirección cuenta con una planeación claramente definida para lograr sus metas y objetivos

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

7. ¿Cómo califica la capacidad de la empresa para retener empleados con desempeño sobresaliente?

Muy mal	1	2	3	4	5	Muy bien
---------	---	---	---	---	---	----------

8. ¿Cómo califica el trabajo que hace su empresa en la relación a su responsabilidad social (acciones concretas en beneficio de las comunidades)?

Muy mal	1	2	3	4	5	Muy bien
---------	---	---	---	---	---	----------

9. ¿Cómo califica la orientación de la empresa hacia sus grupos de interés (búsqueda por comprender y satisfacer las necesidades o exigencias de ellos)?

Muy mal	1	2	3	4	5	Muy bien
---------	---	---	---	---	---	----------

10. ¿Cómo califica a la empresa en relación a mantener a los empleados informados

Muy mal	1	2	3	4	5	Muy bien
---------	---	---	---	---	---	----------

11. Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor a represalias

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

12. La gerencia incentiva a sus empleados a reportar a sus superiores información importante, aun cuando sean malas noticias

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

13. Existe buena cooperación y trabajo en equipo dentro de mi grupo de trabajo

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

14. Tengo los recursos necesarios para hacer mi trabajo de manera efectiva

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

15. ¿Cómo calificaría a su superior inmediato en cuanto a su receptividad hacia las ideas y opiniones que usted brinda?

Muy mal	1	2	3	4	5	Muy bien
---------	---	---	---	---	---	----------

16. Considero adecuada mi carga de trabajo

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

17. La empresa estimula el equilibrio entre la vida profesional y personal de sus empleados

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

18. El flujo de trabajo está bien organizado

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

19. ¿Cómo calificaría a la empresa en relación a las oportunidades de desarrollo?

Muy mal	1	2	3	4	5	Muy bien
---------	---	---	---	---	---	----------

20. Cuando mejor sea mi desempeño, mayores serán mis oportunidades de carrera dentro de la empresa

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

21. Cuanto mejor sea mi desempeño, mejor será mi remuneración

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

22. ¿Cómo calificaría a su superior inmediato en cuanto al trato firme, pero de adecuado, hacia los empleados con bajo desempeños?

Muy mal	1	2	3	4	5	Muy bien
---------	---	---	---	---	---	----------

23. Mi superior inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

24. Identifico cuales son los beneficios que la empresa me otorga.

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

25. Estoy satisfecho con los beneficios otorgados por la empresa

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

26. Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración es adecuada con relación a la de otras personas de la empresa

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

27. Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración es adecuada en relación al mercado (en comparación con otras empresas)

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

28. La gerencia me motiva para dar un esfuerzo extra en mi trabajo

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

29. Siento orgullo de trabajar en esta empresa

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

30. Su empresa como lugar para trabajar en comparación con otras instituciones que usted conoce es :

Una de las Peores	1	2	3	4	5	Una de las Mejores
-------------------	---	---	---	---	---	--------------------

31. Yo recomendaría esta empresa a mis familiares o amigos como un lugar bueno para trabajar

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

32. Si le dieran a elegir, ¿Cuánto tiempo trabajaría en esta empresa?

Menos de 1 año	1	2	3	4	5	Más de 5 años
----------------	---	---	---	---	---	---------------

33. Me gusta lo que hago en esta empresa

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

34. Mi puesto de trabajo permite que haga buen uso de mis habilidades y destrezas

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

35. Mi trabajo me permite hacer cosas interesantes y retadoras

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

GRACIAS POR SU COLABORACION

RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE KITTY SHOP:

TABLA 15. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE EVALUACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE KITTY SHOP

PREGUNTA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	La confianza que usted tiene en la dirección de la empresa	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
2	La gerencia de la empresa consistente entre lo que dice y lo que hace	5	4	4	5	3	2	5	3	4	3	5	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	5	3	5	4	5	3
3	Los trabajadores conocen la misión, visión y valores de la empresa	3	5	3	4	1	1	1	5	5	5	3	2	1	5	3	1	2	3	5	3	3	5	3	4	3	3	5
4	El interés de la empresa por el bienestar de sus empleados	5	3	4	5	2	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	como califica el nivel de innovación de la empresa en cuanto al uso de nuevas tecnologías	4	5	4	4	3	5	5	5	4	3	5	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5
6	La dirección cuenta con una planeación claramente definida para lograr sus metas y objetivos	4	5	3	5	3	4	4	5	3	3	1	3	5	5	3	4	4	3	4	5	4	5	3	5	5	5	5
7	¿Cómo califica la capacidad de la empresa para retener empleados con desempeño sobresaliente?	5	4	4	5	3	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5
8	Cómo califica el trabajo que hace su empresa en la relación a su responsabilidad social ?	3	5	3	3	2	5	4	5	4	4	5	2	5	5	3	4	5	3	5	5	5	5	3	3	4	3	5
9	¿Cómo califica la orientación de la empresa hacia sus grupos de interés?	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4		2	5	3	5	5	5	4	3	5	4	4	5
10	¿Cómo califica a la empresa en relación a mantener a los empleados informados?	4	5	5	5	4	3	1	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	5	5	3
11	Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor a represalias	5	3	3	5	2	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4	3
12	La gerencia incentiva a sus empleados a reportar a sus superiores información importante, aun cuando sean malas noticias	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
13	Existe buena cooperación y trabajo en equipo dentro de mi grupo de trabajo	2	5	4	3	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	3	5	3	5	4	4	2
14	tengo los recursos necesarios para hacer mi trabajo de manera efectiva	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	2	5	5	5	5
15	¿Cómo calificaría a su superior inmediato en cuanto a su receptividad hacia las ideas y opiniones que usted brinda?	4	4	4	5	3	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3
16	Considero adecuada mi carga de trabajo	3	5	5	5	5	5	1	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
17	La empresa estimula el equilibrio entre la vida profesional y personal de sus empleados	5	5	3	5	4	2	5	3	4	5	5	5	4	5	3	3	4	3	4	4	5	4	3	5	5	5	5
18	El flujo de trabajo está bien organizado	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3
19	¿Cómo calificaría a la empresa en relación a las oportunidades de desarrollo?	5	5	4	5	1	3	5	5	4	4	3	4	4	3	4	1	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
20	Cuando mejor sea mi desempeño, mayores serán mis oportunidades de carrera dentro de la empresa	1	2	5	5	1	5	2	5	3	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5
21	Cuanto mejor sea mi desempeño, mejor será mi remuneración	1	2	3	5	1	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	2	5	3	5	5	4	5	3	5	5	5	5
22	¿Cómo calificaría a su superior inmediato en cuanto al trato firme, pero de adecuado, hacia los empleados con bajo desempeños?	1	1	5	4	3	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	3	5	5	5	4
23	Mi superior inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad	4	3	2	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
24	Identifico cuales son los beneficios que la institución me otorga.	5	3	5	5	1	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5

25	Estoy satisfecho con los beneficios otorgados por la empresa	5	4	4	5	1	5	5	3	5	3	5	3	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5
26	Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración es adecuada en relación a Otras personas de la empresa	4	5	4	5	2	5	5	2	5	4	5	4	4	5	5	2	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5
27	Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración es adecuada en relación al mercado (en comparación con otras instituciones)	4	5	4	5	2	5	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5
28	La gerencia me motiva para dar un esfuerzo extra en mi trabajo	3	5	4	5	2	5	5	3	5	3	4	5	4	5	5	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
29	Siento orgullo de trabajar en esta institución	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	Su empresa como lugar para trabajar en comparación con otras instituciones que usted conoce es	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
31	Yo recomendaría esta empresa a mis familiares o amigos como un lugar bueno para trabajar	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
32	Si le dieran a elegir, ¿Cuánto tiempo trabajaría en esta empresa	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	Me gusta lo que hago en esta empresa	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	Mi puesto de trabajo permite que haga buen uso de mis habilidades y destrezas	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	Mi trabajo me permite hacer cosas interesantes y retadoras	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: Autoras del proyecto

Luego de conocer una a una las respuestas de cada uno de los trabajadores se procede a presentar la sumatoria de los ítems calificativos para cada pregunta y así mismo el tipo de tendencia que presentan:

TABLA 16: AGRUPACION DE INFORMACION OBTENIDA MEDIANTE ENCUESTA DE MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE KITTY SHOP

		TOTALES POR ITEM DE RESPUESTA						
P	ESCALA	1	2	3	4	5	ESCALA	TENDENCIA
1	Muy baja	3	1	4	13	14	Muy alta	Positiva
2	Totalmente en desacuerdo	1	2	5	6	21	Totalmente de acuerdo	Positiva
3	Totalmente en desacuerdo	0	1	8	14	12	Totalmente de acuerdo	Positiva
4	Muy baja	0	1	3	4	27	Muy alta	Positiva
5	Muy mal	6	6	10	3	10	Muy bien	Positiva
6	Totalmente en desacuerdo	1	2	2	6	24	Totalmente de acuerdo	Positiva
7	Muy mal	2	1	1	6	25	Muy bien	Positiva
8	Muy mal	1	1	10	7	16	Muy bien	Positiva
9	Muy mal	0	0	4	17	14	Muy bien	Positiva
10	Muy mal	0	0	8	15	12	Muy bien	Positiva
11	Totalmente en desacuerdo	2	0	5	2	26	Totalmente de acuerdo	Positiva
12	Totalmente en desacuerdo	0	2	7	14	12	Totalmente de acuerdo	Positiva
13	Totalmente en desacuerdo	1	0	5	12	17	Totalmente de acuerdo	Positiva
14	Totalmente en desacuerdo	0	0	1	8	26	Totalmente de acuerdo	Positiva
15	Muy mal	0	0	6	12	16	Muy bien	Positiva
16	Totalmente en desacuerdo	2	5	6	11	11	Totalmente de acuerdo	Positiva
17	Totalmente en desacuerdo	0	1	1	16	17	Totalmente de acuerdo	Positiva
18	Totalmente en desacuerdo	0	0	15	7	13	Totalmente de acuerdo	Positiva
19	Muy mal	0	0	2	11	22	Muy bien	Positiva
20	Totalmente en desacuerdo	0	0	3	6	26	Totalmente de acuerdo	Positiva
21	Totalmente en desacuerdo	0	0	4	8	23	Totalmente de acuerdo	Positiva
22	Muy mal	0	0	1	4	27	Muy bien	Positiva
23	Totalmente en desacuerdo	0	1	12	10	12	Totalmente de acuerdo	Positiva
24	Totalmente en desacuerdo	0	0	2	2	31	Totalmente de acuerdo	Positiva
25	Totalmente en desacuerdo	0	0	2	7	25	Totalmente de acuerdo	Positiva
26	Totalmente en desacuerdo	0	0	2	9	24	Totalmente de acuerdo	Positiva
27	Totalmente en desacuerdo	0	1	5	2	27	Totalmente de acuerdo	Positiva
28	Totalmente en desacuerdo	2	5	6	13	9	Totalmente de acuerdo	Positiva
29	Totalmente en desacuerdo	0	7	5	11	12	Totalmente de acuerdo	Positiva
30	Una de las Peores	1	3	7	11	15	Una de las Mejores	Positiva
31	Totalmente en desacuerdo	0	3	8	12	13	Totalmente de acuerdo	Positiva
32	Menos de 1 año	1	3	6	14	11	Más de 5 años	Positiva
33	Totalmente en desacuerdo	0	2	5	12	16	Totalmente de acuerdo	Positiva
34	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	15	14	Totalmente de acuerdo	Positiva
35	Totalmente en desacuerdo	0	2	3	11	19	Totalmente de acuerdo	Positiva

Fuente: Autoras del proyecto

En los anteriores resultados se evidencia que la tendencia para todos los interrogantes fue positiva, esto quiere decir que los trabajadores están a gusto con todo lo que viven en la empresa a diario, sin embargo se debe tener en cuenta que en algunas ocasiones los empleados contestan estos cuestionarios con temor de que sus respuestas causen represarías en su puesto de trabajo o sean perjudicados por no hacerlo positivamente, esta afirmación es realizada debido a que mediante observación de las investigadoras se pudo percibir que el clima organizacional no es el mejor, los trabajadores en su gran mayoría desconocen el direccionamiento de la empresa, no identifican a su superior inmediato, a su vez carecen de Agua para tomar dentro de los locales y tampoco tienen microondas disponible para calentar sus almuerzos, es decir la gerencia no se preocupa por brindar las condiciones mínima adecuadas a los trabajadores de los puntos de ventas, no se evidencia trabajo en equipo, motivación ni tampoco planeación adecuada en los procesos.

2.4.9 ANALISIS DE LA TECNOLOGÍA:

La tecnología se define como todas las herramientas que facilitan la realización de cada una de las actividades durante los procesos de las empresas, en ella se incluye la infraestructura de la organización, espacios y los aparatos, maquinas o medios que emplee la misma para llevar a cabo su misión.

Kitty Shop cuenta con computadores en sus oficinas y una máquina registradora en cada uno de los puntos de venta, los espacios para trabajar en las oficinas son bastante reducidos, la máquina para etiquetar los productos permite darle un precio a cada uno de ellos sin embargo no arroja el sistema la trazabilidad o número de código del artículo, es decir mediante las herramientas con las que se cuenta solo se puede conocer la cantidad de unidades vendidas.

El sistema que se utiliza para la contabilidad es bastante actualizado sin embargo se debería optimizar su uso.

La empresa utiliza herramientas de comunicación como Team Viewer que le permiten solucionar o resolver dudas de un trabajador a otro estando en diferentes lugares.

La telefonía móvil juega un papel importante en el desarrollo de los procesos de Kitty shop ya que esta le permite a la gerencia estar constantemente en retroalimentación con los trabajadores desde diferentes lugares.

ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA:

2.4.10 POLÍTICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES:

La toma de decisiones en Kitty shop es bastante centralizada y es la gerencia es la única con autonomía para ello.

Además existe informalidad en la toma de decisiones de la empresa, estas no se rigen bajo ningún criterio.

2.4.11 MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y CONTROL:

No existen sistemas de coordinación e información definidos.

El personal no identifica cada uno de los procesos.

La empresa no cuenta con un organigrama establecido.

Existen diferentes cargos en la empresa pero las funciones que se desempeñan no son acordes a los cargos presentes.

Por ser una empresa pequeña se cuenta con la cantidad adecuada de niveles jerárquicos.

No se cuenta con un área o persona encargada de diseñar estrategias de mercadeo para la organización

Los roles y las responsabilidades de las personas no están definidas y no se cuenta con manuales de funciones y tampoco están estipuladas en los contratos laborales.

Existe un cargo de Jefe de Personal pero dentro de sus funciones cotidianas no se evidencian actividades o procesos en los que se motive al personal a trabajar a satisfacción

La empresa no cuenta con un manual de funciones establecido o escrito en el cual cada trabajador tenga claridad de las actividades que debe realizar a diario.

Según el análisis realizado se puede percibir que existen debilidades de tipo tecnológico en el proceso de compra.

Existen debilidades de tipo organizacional en el proceso de estipulación de precios, exhibición de productos, inventarios de Mercancías, compra de Insumos para la operación y en el proceso de selección de Personal.

Existen debilidades de tipo Tecnológico en el proceso de nómina.

Existen debilidades de tipo humano en la coordinación y supervisión de procesos.

2.4.12 ASPECTOS RELEVANTES HALLADOS EN EL DIAGNOSTICO

Teniendo en cuenta la información anteriormente recolectada mediante encuestas, aplicación de metodologías como la de Perfil de Capacidad Interna (PCI), Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), y la información suministrada por los administrativos, empleados y clientes de Kitty Shop se procederá a realizar un Análisis de Lla influencia del entorno externo en el ambiente interno y los principales aspectos del entorno interno con el objetivo de determinar si la organización se encuentra capacitada para desempeñarse en su medio, conocer su vulnerabilidad y sus factores claves de éxito.

2.4.12.1 INFLUENCIA DEL ENTORNO EXTERNO EN EL AMBIENTE INTERNO DE KITTY SHOP:

- Las tasas altas de cambio inciden en el incremento de costos de los productos que Kitty Shop adquiere para comercializar
- Debido a la tasa de cambio alta se adquieren menor cantidad de productos con mayor capital.
- La caída del precio del petróleo incrementa los impuestos y la escasez de dinero, disminuye la demanda de productos ofrecidos por la empresa
- La inflación alta influye en la escasez de dinero y poca capacidad de compra de los clientes de Kitty Shop
- La caída del PIB disminuye las oportunidades laborales de los colombianos y por ende la capacidad de obtención de poder adquisitivo constante, causando poca destinación de recursos para compras en la empresa
- Las altas tasas de interés afectan a las Pymes que desean apalancarse por parte de fuentes bancarias.
- El proceso de paz atraería mayor inversión extranjera y empleará a muchas personas, posibles clientes para la empresa.
- La emisión de rayos ultravioleta hace que las personas requieran productos para el cuidado de la piel y rostro, una de las principales líneas que ofrece Kitty Shop.
- El incremento poblacional mayoritario en el género femenino se convierte en oportunidad para la empresa ya que su gran cuota de clientes son las mujeres.
- Los avances tecnológicos de otras empresas se convierte en una desventaja para Kitty Shop que no cuenta con modernización en este aspecto.

- La participación en actividades culturales puede traer beneficios para Kitty Shop.

2.4.12.2 PRINCIPALES ASPECTOS HALLADOS EN EL ENTORNO INTERNO:

- La empresa no emplea la tecnología suficiente en el proceso de Compra de Mercancía, solo lo hace cuando el asesor comercial de la empresa proveedora hace las visitas a los establecimientos, lo cual puede ocasionar desprogramación en pedidos y en unidades disponibles.
- No se cuenta con un manual estipulado de funciones lo cual genera retrasos por falta de coordinación en la operación.
- No se hacen estudios para determinar los precios de los productos, estos se estipulan por criterio de la gerente lo cual hace que en algunas ocasiones no sean competitivos.
- No existe una estructura para la organización y exhibición de productos de tal forma que ayude a las asesoras a organizar su trabajo.
- No se aplican estrategias de mercadeo para incrementar la visita y compra de clientes.
- El inventario de mercancía solo se hace anualmente, lo cual significa que si ocurre alguna anomalía no se detectará a tiempo.
- La rotación de mercancías no tiene un orden establecido, lo cual hace que exista el riesgo de que productos con poca rotación queden mucho tiempo en bodega y cambien las propiedades de sus componentes como los labiales o la consistencia de algunas cremas viéndose afectadas por el clima de la ciudad
- La asesoría sobre los productos ofrecidos solo se brinda al cliente si este la solicita
- No existe un formato estipulado para realizar las compras de los insumos que se requieren para la operación, se hace empíricamente.
- Se evidencia poca autonomía en la toma de decisiones del jefe de personal
- Las responsabilidades no están asignadas de acuerdo a los cargos.
- El personal que ingresa no recibe una correcta inducción acerca del uso de datafonos, beneficios de los productos o características de las marcas.
- La nómina no se hace sistematizada dando oportunidad de que ocurran errores
- No se cuenta con un medio de pago adecuado de nómina, lo cual es bastante peligroso debido a la inseguridad actual de la ciudad y el medio de transporte que toman los trabajadores al salir de la empresa.

- Dentro de la planeación de procesos podemos evidenciar que la empresa no genera estrategias de ningún tipo para la proyección de la empresa.
- No existe coordinación de los procesos estipulada.
- La empresa no identifica bien su competencia.
- No cuentan con un valor agregado estipulado para brindar al cliente.
- La infraestructura de las oficinas y bodegas es bastante reducida e incómoda para laborar
- La empresa cuenta con una ubicación favorable lo cual le permite tener presencia en puntos estratégicos de diferentes estratos socioeconómicos.
- La empresa constantemente está innovando en sus productos
- No existen beneficios para clientes mayoristas
- La empresa se caracteriza por ofrecer variedad de productos
- Se cuenta con buena participación en el mercado
- La empresa tiene buenas relaciones con sus stakeholders
- Los precios de venta se mantienen en lo posible
- No se hace servicio post venta
- La empresa generalmente cuenta con liquidez y capacidad de endeudamiento
- El equipo de trabajo desconoce la misión, visión, valores corporativos de la empresa.
- No se cuenta con estrategias de retención para el personal sobresaliente
- La tecnología empleada en los procesos no es suficiente
- No se cuenta con mecanismos de control de procesos
- No se evidencian indicadores de desempeño
- No se hace seguimiento a las capacitaciones que requiere el personal que ingresa nuevo a laborar en la empresa
- El personal tiene poco sentido de pertenencia con la empresa
- El índice de accidentalidad en el trabajo es bueno, sin embargo no se cuentan con algunas herramientas para mitigar accidentes.

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico le proporciona a la empresa identidad, es el aspecto encargado de definir los patrones de comportamiento que deben seguir los colaboradores, cual es el objetivo y hacia dónde se dirige la empresa, para ello se debe contar con una misión, visión, valores acordes a lo que se requiere para llegar al estado deseado.

3.1 MISION:

La misión es la encargada de definir el propósito Organizacional, de distinguir y consolidar las razones de su existencia, identifica los mercados a los que se dirige, clientes a quienes quiere servir y productos que quiere ofrecer.

Debido a la gran relevancia que esta tiene en las organizaciones se procederá a realizar un análisis de la Misión actual de Kitty Shop

3.1.2 MISIÓN ACTUAL:

“Seguir siendo la empresa pionera y líder en Cartagena supliendo las necesidades en cuanto productos de belleza, capilar, y corporal del público en general, brindando un servicio de primera con asesoría y capacitación personalizada ofreciendo productos nacionales e internacionales de calidad superior y al precio justo, orientada a las necesidades de nuestros clientes”.

La Misión actual no es de fácil comprensión ni aprendizaje para el equipo de trabajo de Kitty Shop, es por ello que quizá muchas personas en la empresa la ignoran, no la identifican y no se apersonan de los lineamientos que esta debe promover.

Además de lo anteriormente mencionado se encontró que existe una empresa en el mercado con la Misión planteada totalmente igual a la que tiene Kitty Shop en la actualidad, siendo así, a partir de ahora la organización adoptará la siguiente Misión:

3.2.2 MISION PROPUESTA:

“Destacar la belleza generando valor superior al cliente, Ofreciendo asesoría en los mejores y más innovadores productos al alcance de todos.”

3.3 VISION

La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

La visión de Kitty Shop será un elemento determinante de la gestión y procesos que se realizaran para la ejecución de objetivos es por eso que se procede a realizar un análisis de la misma:

3.3.1 VISION ACTUAL

“Ser un modelo de empresa en el sector cosmético reconocida por su capacidad de innovación con productos de excelente calidad y por enriquecer el estilo de vida de sus consumidores. En cinco años KITTY SHOP BELLEZA Y ESTETICA se habrá posesionado como una de las más importantes empresas en su segmento y contara con un mercado representativo y consistente en el ámbito nacional”.

En la visión actual de la empresa se plantea una meta a cinco años pero no se especifica cuando caducara la vigencia de la misma, esta visión no es explícita en cuanto el crecimiento de mercado que desea lograr y no es totalmente clara al expresarse.

Kitty Shop tiene dentro de su proyección ser una empresa dedicada al comercio de productos de belleza en la cual sus puntos de ventas sean autoservicio y brinde demostraciones de algunos de sus artículos, es por ello que las autoras del presente proyecto consideran que su Visión debe ser orientada hacia el objetivo que desean alcanzar y plantean la siguiente Visión:

3.3.2 VISION PROPUESTA:

En el año 2020 kitty shop será una empresa con prestigio a nivel regional, crecimientos anuales en ventas del 15%, siendo innovadores en nuestra propuesta de valor

3.4 VALORES CORPORATIVOS

Los Valores corporativos son los encargados de enmarcar patrones de conducta a seguir, son los que determinan de una u otra forma como debe ser la cultura organizacional de las empresas.

A continuación se analizarán los valores actuales de Kitty Shop:

3.4.1 VALORES ACTUALES:

La empresa KITTY SHOP BELLEZA Y ESTETICA es considerada importante, los siguientes valores los cuales son fundamentales para el correcto funcionamiento de esta: - Innovación - Compromiso - Responsabilidad - Honestidad – Amabilidad

La redacción de los valores anteriormente mencionados tiene ciertos errores en coherencia, además la empresa no define como se debe evidenciar cada uno de esos valores en su cultura organizacional día tras día es por ello que las autoras del presente proyecto han propuesto los siguientes valores:

3.4.2 VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS

La cultura organizacional de Kitty Shop está fundamentada en características que permiten ser una empresa única y destacarse por los siguientes valores:

- **Respeto:** este valor en Kitty shop se evidencia en las relaciones con los clientes, con administrativos, proveedores, en cada uno de los procesos y en el trato hacia los compañeros.
- **Excelente Disposición:** Somos una organización dispuesta a trabajar con la mejor actitud y responsabilidad en cada uno de nuestros procesos y principalmente en la asesoría que brindamos, estando siempre dispuestos a atenderlos y brindarles gratas experiencias.
- **Cooperación:** En Kitty Shop nos caracterizamos por trabajar en equipo, colaborarnos los unos a los otros, somos una familia a tu disposición.
- **Vocación de Servicio:** Estamos siempre orientados a servir en lo que compañeros y clientes necesiten, apoyar y ayudar con amor y alegría siempre con agrado y buena voluntad
- **Humanidad:** somos una organización que se preocupa por las necesidades de clientes internos y externos, por velar por el bienestar del equipo y de nuestros grupos de interés.

CAPITULO IV

FORMULACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA KITTY SHOP

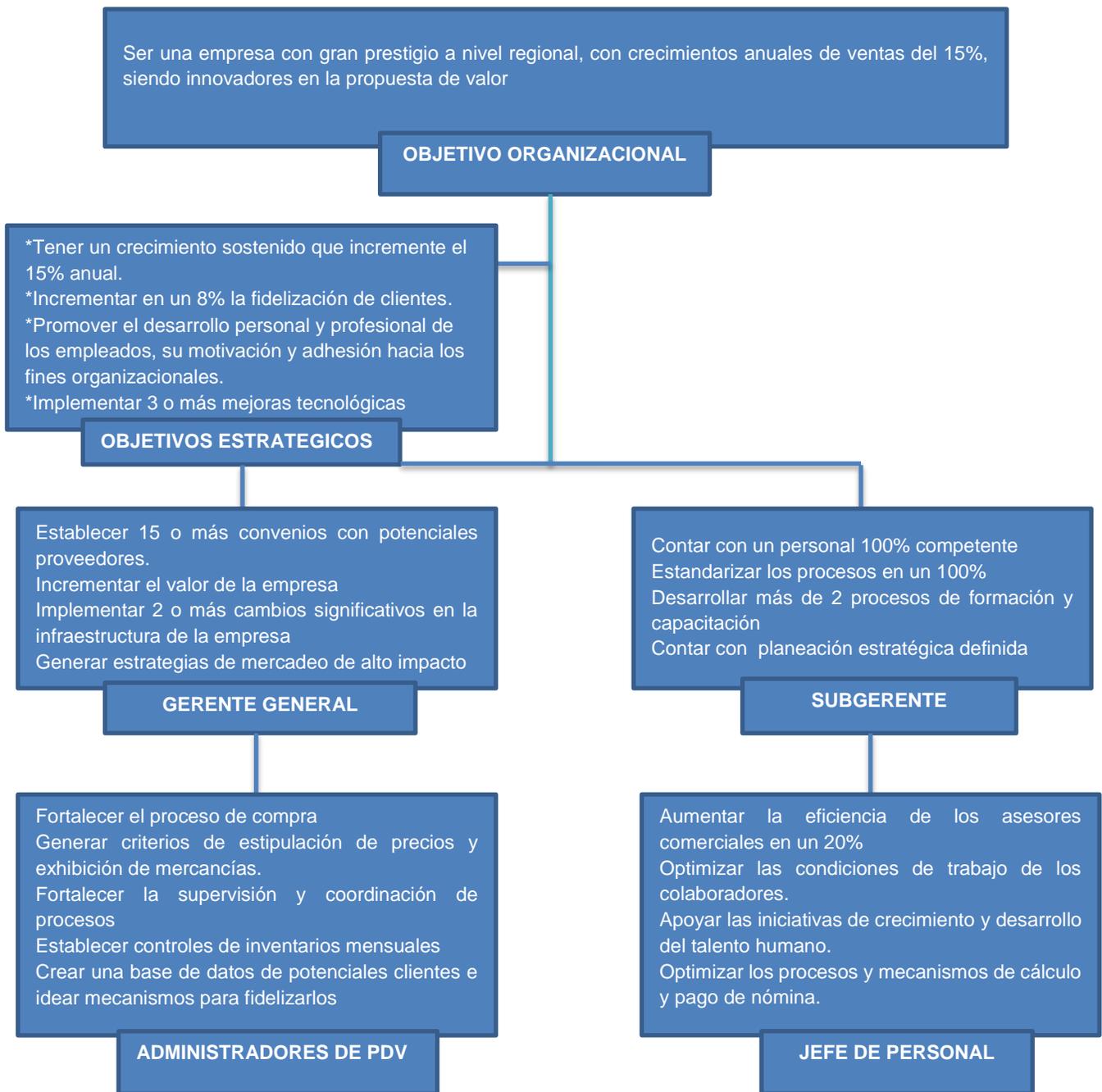
4.1 JERARQUIZACION DE OBJETIVOS

Luego de la declaración de la misión de la organización de debe establecer una jerarquía de objetivos, en la cual los más amplios, o los objetivos organizacionales o estratégicos que consideran los resultados que se esperan de ella como un todo, se desglosan en los objetivos de negocios y estos, a su vez, se dividen en objetivos funcionales por áreas o departamentos (objetivos tácticos) hasta establecer los objetivos por equipos y personas (objetivos operacionales), creando así un todo integrado y convergente en todos los niveles de la organización.

De acuerdo a la información suministrada por la gerencia de la empresa Kitty shop, su personal administrativo, las investigadoras y los datos obtenidos en esta investigación se determina cuales serán el conjunto de objetivos para desplegar dentro de la organización, este conjunto de objetivos serán para KITTY SHOP el punto de referencia para el logro del prestigio, crecimiento e innovación que desea obtener. En toda empresa debe existir una jerarquía de objetivos, cada objetivo se estableció teniendo en cuenta cuan amplio es cada uno de ellos dentro de la organización y manteniendo la unidad organizacional de la empresa.

Partiendo de lo anterior, en la gráfica 01 se definen los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la empresa Kitty Shop.

GRAFICA 01. JERARQUIZACIÓN DE OBJETIVOS DE KITTY SHOP



Fuente: Autoras del proyecto en compañía de directivos de Kitty Shop

Partiendo de lo anterior se puede evidenciar en la gráfica número **01** como se desglosan cada uno de los objetivos en cada uno de los niveles de la organización, se evidencia aún más que el cumplimiento de cada uno de esos objetivos permite a la empresa KITTY SHOP. Tener posicionamiento en el mercado a nivel regional en el ámbito de la belleza y el cuidado personal. Para ello, es indispensable que los niveles organizacionales de la empresa dobleguen esfuerzos y trabajen sinérgicamente. Esta jerarquización de objetivos es el primer paso para poder determinar cuál sería la formulación estratégica de la empresa KITTY SHOP.

4.2 MAPA ESTRATEGICO DE LA EMPRESA KITTY SHOP

Los modelos de estrategia son herramientas fundamentales que optimizan la toma de decisiones de las cuales surgen estrategias. El modelo estratégico de “Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral” en esta investigación es una herramienta de gran utilidad para la gestión estratégica.

Según (Ríos, 2011), se ha interpretado el Balanced Scorecard como un sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización, utilizando los indicadores de gestión, para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo, lo que en la actualidad resulta útil en las organizaciones, en la llamada gestión estratégica integral.

Teniendo en cuenta lo anterior, la jerarquización de objetivos y aspectos relevantes y concluyentes del diagnóstico en los cuales se analizan los escenarios futuros en los cuales se involucrará la empresa objeto de estudio se procede a desarrollar el mapa estratégico de la misma, este mapa permite comprender la forma en la cual la organización obtendrá el cumplimiento del objetivo organizacional, a continuación se presenta cada objetivo particular en cada perspectiva:

4.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.

- Incrementar el valor de la empresa
- Incrementar la fuerza comercial

4.2.3 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Fidelizar a clientes mayoristas
- Aumentar participación en el mercado

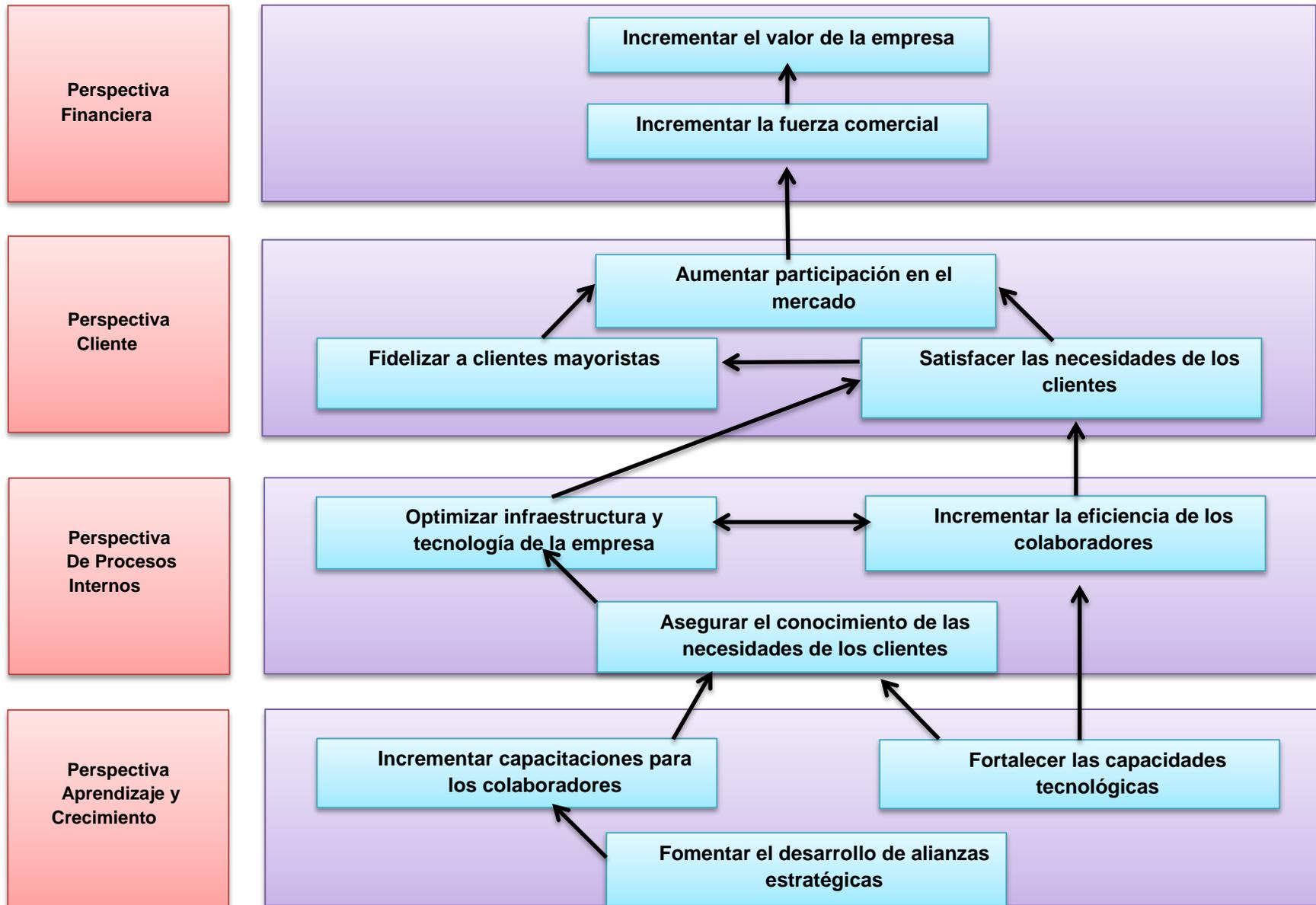
4.2.4 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- Aumentar la eficiencia de los colaboradores
- Optimizar infraestructura y tecnología de la empresa
- Asegurar el conocimiento de las necesidades de los clientes

4.2.5 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Fomentar el desarrollo de alianzas estratégicas
- Fortalecer las capacidades tecnológicas
- Incrementar capacitaciones para los colaboradores

GRAFICO 02. MAPA ESTRATEGICO KITTY SHOP



Como se puede apreciar en la gráfica anterior (02), en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el objetivo estratégico que consiste en fomentar el desarrollo de alianzas estratégicas es el punto de partida en el mapa debido a que al llevarse a cabo en Kitty Shop se logran acuerdos para efectuar el incremento de las capacitaciones para los colaboradores, potencializando sus habilidades en venta, asesoría, conocimiento de productos y nuevas tecnologías. Así mismo se logra tener mayor conocimiento de sus clientes.

Fortalecer las capacidades tecnológicas de la empresa Kitty Shop influye directamente en clientes internos y externos, el equipo de trabajo tiene la oportunidad de laborar más cómodo, con mayor agilidad y orden, se obtiene mayor eficiencia de los colaboradores, así mismo el uso adecuado de tecnologías permite que se conozcan las preferencias de los clientes, lo cual se convierte en un punto clave al momento de direccionar estrategias de mercadeo y fidelización de clientes, al contar con estas herramientas y emplearlas correctamente se facilita el incremento de los niveles de satisfacción de los clientes y se evidencia la fidelización de mayoristas aumentando así el porcentaje de ventas, de este modo se lleva a cabo el objetivo de incrementar el porcentaje de participación en el mercado brindando a los colaboradores mejores beneficios debido a que existen mejores ingresos y mejor organización en la planeación estratégica de la empresa Kitty shop, se optimiza la fuerza de venta y por consiguiente se logra el objetivo financiero principal de la empresa, incrementar su valor.

Lo que realmente se busca en el mapa estratégico es poder vislumbrar las estrategias de la empresa KITTY SHOP. Por ende este mapa describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas.

4.3 PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA KITTY SHOP

Para el desarrollo del plan de acción se partió de los objetivos estratégicos planteados en el capítulo anterior, que se identificaron por medio de una matriz de correlación. Por lo tanto, la elaboración de un plan de acción es, en esencia, un ejercicio que pone a prueba la riqueza intelectual de las organizaciones y la capacidad de sus integrantes para concretar, en medio de la deliberación, propuestas que se conviertan en objetivos y metas estratégicas

El plan de acción que se presenta en la Grafica No. 02 busca de una u otra manera direccionar el camino para el cumplimiento de contribuir al incremento del valor de los accionistas, donde en él se busca en primera instancia asegurar todo los procesos internos. KITTY SHOP manifiesta en su Plan, el alcance de una productividad en función de la consecución de metas y objetivos.

TABLA 17: PLAN ESTRATÉGICO DE KITTY SHOP (PRIMERA ESTRATEGIA).

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ESTADO ACTUAL	META	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADOR	RESPONSABLE
Incrementar el crecimiento de la empresa a nivel regional	Incrementar los ingresos por ventas	5%	15%	Diseñar nuevas estrategias de venta	Curva de Ingresos	Gerente
				Incrementar el porcentaje de venta promedio por cliente		
	Crear nuevos puntos de venta en otras ciudades de la región	8 Puntos de Venta	12 Puntos de Venta	Evaluar la ubicación de los nuevos PDV de tal forma que sea lo más estratégica posible, como se ha manejado	Presencia en nuevas ciudades	Gerente y subgerente
	Generar nuevas formas de llegar a los clientes	0	3	Implementar Programa de compras mediante internet	Desarrollo de pág. Web	Gerente y subgerente
				Crear kits o paquetes especiales y comercializarlos mediante trabajo de campo	Comercialización de Kits	

				<p>Contar con ejecutivos comerciales bien presentados que ofrezcan asesoría y comercialización de los productos de Kitty Shop en salones de Belleza y centros de estética.</p>	<p>Comercialización mediante visitas a establecimientos</p>	<p>Jefe de Personal</p>
--	--	--	--	--	---	-------------------------

Fuente: Elaboración propia

TABLA 18: PLAN ESTRATÉGICO DE KITTY SHOP (SEGUNDA ESTRATEGIA).

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ESTADO ACTUAL	META	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADOR	RESPONSABLE
Incrementar la fidelización de clientes	Generar estrategias para conocer las necesidades de clientes	0	2	Implementar tarjeta de puntos	Conocimiento de cliente	Gerente y Subgerente
				Revisar la información de las compras de cada cliente		
	Implementar programas de fidelización de clientes	0	3	Realizar capacitaciones y talleres para clientes	Aprendizaje acerca del uso de productos	Gerente y Subgerente
				Entregar detalle a cliente por fecha especial	Establecimiento de entrega	Administradores de PDV

				Capacitar al personal para que asesore de forma pertinente a los clientes	Capacitación Realizada	
	Establecer mecanismos de medición de satisfacción de clientes	0	2	Realizar servicio post venta	Realización de post venta	Administradores de PDV
				Implementar buzón de sugerencias y atenderlo	Recibimiento de PQRS de clientes	

Fuente: Elaboración Propia.

TABLA 19: PLAN ESTRATÉGICO DE KITTY SHOP (TERCERA ESTRATEGIA).

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ESTADO ACTUAL	META	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADOR	RESPONSABLE
Promover el desarrollo personal y profesional de los	Generar sentido de pertenencia de	0%	90%	Hacer partícipes al personal de la filosofía de la empresa y llevarla a cabo	Conocimiento del Direccionamiento estratégico	Jefe de Personal

empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales	los colaboradores					
				Brindar condiciones mínimas de confort en los locales (Filtro de agua, baño, microondas)	Implementación de mejoras	Gerente y subgerente
				Establecer espacios específicos para tiempos de almuerzo o descanso del personal	Implementación de espacios de descanso	
	Crear programas de incentivos para los colaboradores	0	2	Crear incentivos económicos o comisiones o mejor vendedor de la semana o el mes.	Puesta en práctica de programa de Incentivos	Gerente y jefe de Personal
				Premiar a los colaboradores por puntualidad, presentación compromiso y servicio al cliente		
	Fomentar la sana convivencia entre los colaboradores	0	2	Realizar integraciones semestralmente	Realización de eventos para el equipo de trabajo	Jefe de personal y Administradores de PDV
Celebrar cumpleaños y fechas especiales						

	Promover el desarrollo académico de los colaboradores	0	2	Organizar horarios para el personal que desee estudiar	Personal capacitado	Jefe de personal
				Capacitar a los colaboradores en servicio al cliente, ventas, uso de productos, asesoría de imagen, entre otros.		Jefe de personal y Gerente

Fuente: Elaboración propia

TABLA 20: PLAN ESTRATÉGICO DE KITTY SHOP (CUARTA ESTRATEGIA).

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ESTADO ACTUAL	META	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADOR	RESPONSABLE
Implementar mejoras tecnológicas	Optimizar infraestructura	0	90%	Adecuar bodegas y locales	Espacios cómodos para trabajar	Gerente
	Optimizar los sistemas de información	0	1	Implementar Programas en la caja registradora que permitan adquirir mayor información de los clientes	Adquisición de información importante	Administradores de PDV
	Adquirir herramientas tecnológicas	0	3	Adquirir más cajas registradoras para los PDV y así agilizar congestión en PDV	Implementación de cajas	Gerente y Subgerente

				Emplear computadores más modernos que los actuales	Compra de Equipos
				Sistematizar el proceso de nómina y efectuar pagos mediante consignaciones	Implementación de Sistema
					Jefe de Personal

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La planeación estratégica es necesaria para asegurar la formulación de una estrategia sólida para la compañía y de gran utilidad para incrementar el nivel de conciencia estratégica de la empresa KITTY SHOP.

Actualmente la empresa KITTY SHOP se ve enfrentada a grandes desafíos relacionados con mayor competencia de los mercados, la entrada en escena de nuevas empresas, hechos que obligan a la empresa a tomar decisiones que permitan contrarrestar con éxito estas amenazas.

Se concluye que Kitty Shop debe reaccionar con un proyecto de cambio con base al presente plan estratégico, que busque competir con eficiencia en el cambiante sector al que pertenece. Este proyecto permitirá fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores y directivos, preparados para enfrentar las exigencias y cambios presentes en el entorno.

Así mismo en el presente plan estratégico se establece el equipo de instrumentos que requiere la empresa para navegar hacia el éxito competitivo los cuales se derivan del desarrollo, aprendizaje, y crecimiento de la empresa desde sus diferentes perspectivas (perspectiva de procesos internos, perspectiva de clientes y perspectiva financiera) convirtiéndose en la ruta estratégica para el cumplimiento del objetivo global de KITTY SHOP

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos anteriormente planteados y el adecuado desarrollo de procesos en KITTY SHOP se establece un plan de acción que le permite establecer las mejoras requeridas para cumplir el desarrollo de cada uno de los escenarios estratégicos detectados.

RECOMENDACIONES

Se recomienda ejecutar el plan estratégico propuesto, con el fin de fomentar un compromiso por parte de los empleados de la empresa y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de la actividad objetivo del negocio y su direccionamiento estratégico.

Luego de la implementación del plan estratégico se recomienda mantener una evaluación constante de las actividades que se realizan en la empresa mediante seguimiento continuo el cual permite la retroalimentación pertinente para una eventual planificación futura, en donde se tomaran en cuenta los aspectos evaluados.

Es necesario contar con indicadores de gestión para hacer un seguimiento al logro de la misión, estos indicadores servirán para verificar el desenvolvimiento de los empleados en su labor, así como detectar si existen deficiencias en el cumplimiento de las mismas, para realizar las correcciones que sean necesarias.

Organizar reuniones con el personal que labora en la empresa, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo.

BIBLIOGRAFIA

- Bedoya Bustos Yuli Marcela y Domínguez González David Mauricio. Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Fundelec Ltda. para afrontar el impacto del TLC entre Colombia y Estados Unidos. Santiago de Cali, 2013. Trabajo de Grado (Administrador de empresas). Facultad de Ciencias Económicas y administrativas, Departamento de ciencias Administrativas.
- CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.
- CORRAL Sheila “Planificación Estratégica” Aslib 1994.
- Cova G. Luis Eduardo y Moreno C. Luis José. Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una Microempresa ubicada en la Vía Alternativa Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui. Barcelona, Julio de 2010. Trabajo de Grado (Ingeniero de Sistemas).Universidad de Oriente.
- Costa, C; Domínguez, J; Hernández, J; Leiva, Ana Ma. ; Verdú, F. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), Laboratorio de Técnicas Aplicadas de Gestión, España.
- DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación, 2008.
- Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, Editorial Diaz De Santos, España, 2005.
- HILL, Charles. Administración estratégica. 8ed. México: Mc-Graw hill. 2009.
- HITT, Michael, IRELAND, D., HOSKISSON, R. Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y casos, 2008.
- Jairo Amaya Amaya, Gerencia, Planeación & Estrategia, Universidad Santo Tomás de Aquino, 2005
- KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. Traducido por Adelaida Santapau. 2 ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000,1997.

- KOONTZ, Harold y O'DONELL CIRIL, Welhrich. Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.
- Planeación estratégica Para la Alta Dirección, Octavio Reyes, México 2012, Editorial Palibrio
- Reinaldo O. Da Silva, "Teorías de la Administración", Paraninfo, 2002.
- RUSSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 ed. 1988.
- SEMINARIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA. Marco doctrinal [en línea]. <<http://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20cap1.pdf>> [citado el 07 de enero de 2016 – 16:32]
- Serna G., Humberto, Gerencia Estratégica (2003). Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 8a Edición.