



Diseño de un plan estratégico a la empresa Deposito Quindío ubicada en el municipio de Caicedonia, valle del cauca para los años 2020 a 2024.

Diego Alejandro Pérez Quintero
ID: 201559402

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico Administración de Empresas
Caicedonia, 28 de septiembre de 2021

Diseño de un plan estratégico a la empresa Deposito Quindío ubicada en el municipio de Caicedonia, valle del cauca para los años 2020 a 2024.

Diego Alejandro Pérez Quintero
ID: 201559402

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título:
Administrador de Empresas

Director trabajo de grado
Profesor: Ramiro Quintero González
Administrador de Empresas

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico Administración de Empresas
Caicedonia, 28 de septiembre de 2021

Nota de Aceptación

Firma Coordinador Facultad Administración

Firma del Jurado Evaluador

23 de abril de 2021, Caicedonia Valle del Cauca.

Dedicatoria

El presente trabajo de grado lo dedicó principalmente a mi madre **Alba Quintero**, quien con su esfuerzo y dedicación logro brindar un bienestar a nuestra familia; Una mujer trabajadora y humilde que nos inculco ser personas de bien, y por esta razón ella es y será siempre mi motivación para el cumplimiento de mis metas.

A todas las personas que de alguna manera contribuyeron en la trayectoria de mi carrera universitaria, dando un paso más allá de mi título como bachiller y que llegara a culminar esta etapa tan soñada como es la de ser un profesional en *Administración de Empresas*.

Agradecimientos

Por concluir mi trabajo de grado y llegar a la culminación de mi carrera, doy gracias primero que todo a Dios quien me dio la fortaleza para no desfallecer, la salud y voluntad para terminar satisfactoriamente una etapa de mi vida.

A la **Universidad del Valle** y las personas que hacen parte de esta institución que me abrieron las puertas y me permitieron formarme como profesional en Administración de empresas, muchas gracias y me siento muy orgulloso de ahora ser parte de la familia de egresados univallunos.

Mi gratitud hacia mi asesor **Ramiro Quintero González** por su compromiso, dedicación, motivación y paciencia a lo largo del desarrollo del proyecto.

A todos los docentes que aportaron con sus conocimientos, a mi enriquecimiento académico y profesional.

A mi pareja sentimental **Diana Marcela Solarte** por siempre estar dispuesta a colaborar pese a sus ocupaciones, por ser mi apoyo incondicional; Mis más sinceros agradecimientos a ella por su ayuda.

A mis hermanas porque siempre me apoyaron sin importar las dificultades, este logro también es de ustedes.

A la empresa **Deposito Quindío** de Caicedonia, Valle del Cauca, por brindarme la información necesaria, para el desarrollo de este proyecto.

Resumen

En el presente proyecto se llevará a cabo la realización de una propuesta de planeación estratégica enfocada a la empresa **Deposito Quindío**, del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, con el fin de estipular estrategias acordes para el mejoramiento y crecimiento de la empresa. Mediante el modelo de Thomas L. Wheelen J. David Hunger. Que permite la realización de diferentes matrices y análisis del entorno situacional en el que se encuentra la empresa, para de esta manera lograr identificar las estrategias y modelo de trabajo más apropiado, según las necesidades de la empresa.

El desarrollo de dicho plan estratégico, busca brindar a la empresa, herramientas necesarias y el asesoramiento oportuno en cuanto al debido manejo a cada uno de los procesos y recursos de la organización, con el objetivo de mejorar el desarrollo de la misma y de esta forma impulsar al mejoramiento continuo. Teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos y la Misión de la empresa.

Palabras clave: planeación estratégica, misión, objetivos y procesos

Abstract

In this project, a strategic planning proposal will be carried out focused on the company Deposito Quindío, from the municipality of Caicedonia Valle del Cauca, in order to stipulate strategies for the improvement and growth of the company. Using the model of Thomas L. Wheelen J. David Hunger. That allows the realization of different matrices and analysis of the situational environment in which the company is located, in order to identify the most appropriate strategies and work model, according to the needs of the company.

The development of this strategic plan seeks to provide the company with the necessary tools and timely advice regarding the proper management of each of the processes and resources of the organization, with the aim of improving its development and in this way drive continuous improvement. Taking into account the fulfillment of the objectives and the Mission of the company.

Keywords: strategic planning, mission, objectives and processes

Contenido

	Pág.
RESUMEN	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.3. JUSTIFICACIÓN	2
1.3.1. <i>Justificación teórica</i>	2
1.3.2. <i>Justificación metodológica</i>	3
1.3.3. <i>Justificación practica</i>	4
1.4. OBJETIVOS	4
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
1.5. RESULTADOS ESPERADOS	5
1.6. ALCANCES DE LA PROPUESTA	6
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL	7
2.1. MARCO HISTÓRICO.....	7
2.1.1. <i>Historia de la planeación estratégica</i>	7
2.1.2. <i>Historia de alimento para Mascotas</i>	8
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	9
2.3. MARCO TEÓRICO	11
2.4. ANTECEDENTES	13
CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	15
3.1. TIPO DE ESTUDIO	15
3.1.1. <i>Investigación Exploratoria</i>	15
3.1.2. <i>Investigación descriptiva</i>	15
3.2. OBJETO Y UNIDAD DE ANÁLISIS	15
3.3. MÉTODO O MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	16
3.4. ÁREA DE ESTUDIO	16
3.4.1. <i>Descripción física</i>	16
3.4.2. <i>Geografía</i>	17
3.5. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	18
<i>Como fuentes Primarias:</i>	18
3.6. PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	19
3.7. POSIBLES FUENTES DE ERROR	19
3.8. MODALIDAD.....	19
3.9. RECURSOS DISPONIBLES.....	20
3.10. CRONOGRAMA DE GANTT	20

	Pág.
CAPÍTULO IV: DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	21
4.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	21
4.1.1. <i>Inicio y evolución</i>	21
4.1.2. <i>Productos comercializados</i>	22
4.2. INFORMACIÓN GENERAL DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.....	23
4.3. MATRIZ VESTER.....	25
CAPÍTULO V: AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO	28
5.1. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA	28
5.1.1. <i>Análisis interno (Matriz IFAS)</i>	28
5.2. ANÁLISIS EXTERNO (MATRIZ EFAS).....	30
5.3. MATRIZ DOFA.....	33
5.4. ANÁLISIS PEST	34
5.4.1. <i>Factores Macro ambientales Deposito Quindío</i>	34
CAPÍTULO VI: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, VALORES Y POLÍTICAS	37
6.1. MISIÓN	37
6.2. VISIÓN.....	37
6.3. VALORES CORPORATIVOS.....	37
6.4. POLÍTICA DE CALIDAD.....	37
CAPÍTULO VII: ESTRATEGIAS	38
7.1. MATRIZ PEYEA.....	38
MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES	39
7.2. ESTRATEGIAS FO	41
7.3. MAPA ESTRATÉGICO DE DEPOSITO QUINDÍO	42
7.4. MATRIZ ANSOFF	45
7.4.1. <i>Las 4 estrategias de la matriz de Ansoff</i>	46
7.4.2. <i>Beneficios de la matriz de Ansoff</i>	46
7.4.3. <i>Desarrollo de matriz Ansoff en Deposito Quindío</i>	47
CAPÍTULO VII: INDICADORES DE GESTIÓN.....	49
8.1. INDICADORES DE GESTIÓN	49
CAPÍTULO IX: PLAN DE ACCIÓN.....	52
9.1. PLAN DE ACCIÓN DEPOSITO QUINDÍO	52
9.2. LA IMPORTANCIA DEL PLAN DE ACCIÓN PARA CONSOLIDAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA ..	52
9.3. ¿PARA QUÉ SIRVE EL PLAN DE ACCIÓN?	52
9.4. ¿CUÁNDO DEBE SER UTILIZADO?	53
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES.....	58

	Pág.
ANEXOS.....	59
ANEXO A: REGISTRO FOTOGRÁFICO DEPOSITO QUINDÍO	59
ANEXO B: ENTREVISTA	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Resultados Esperados.	5
Tabla 2. Presupuesto del proyecto	20
Tabla 3. Cronograma de Gantt.....	20
Tabla 4. Matriz IFAS	29
Tabla 5. Matrix EFAS.....	32
Tabla 6. Matriz DOFA	33
Tabla 7. Matriz PEYEA.....	39
Tabla 8. Promedio PEYEA.....	39
Tabla 9. Vector PEYEA.....	40
Tabla 10. Indicadores de gestión Deposito Quindío	51
Tabla 11. Plan de acción	54

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Deposito Quindío.....	17
Figura 2. Municipio de Caicedonia, Valle del Cauca	18
Figura 3. Modelo propuesto de organigrama	23
Figura 4. Calificación Vester	25
Figura 5. Problemas matriz Vester.....	26
Figura 6. Interrelación problemas	26
Figura 7. Ejes matriz Vester.....	27
Figura 8. Ponderación matriz Vester	27
Figura 9. Gráfico Vester	27
Figura 10. Medidor IFAS.....	30
Figura 11. Medidor EFAS.....	32
Figura 12. Gráfico PEYEA	40
Figura 13. Mapa estratégico.....	42
Figura 14. Mercado de mascotas	44
Figura 15. Matriz ANSOFF	46

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1. Descripción y análisis del problema

La empresa **Deposito Quindío** inicio su funcionamiento hace 40 años en el municipio de Caicedonia, Valle del cauca, la cual se ha enfocado en el abastecimiento de concentrados para animales domésticos y de campo, que presta su servicio a todo nivel socio económico, lo cual permite tener acceso de compra a todo tipo de clientes.

La empresa se ha destacado tanto en la calidad del servicio, como en la calidad de los productos que ofrecen. Sin embargo, se han identificado inconvenientes en cuanto al stock de mercancía, debido a que no tiene un sistema unificado de pedido mercancías, lo cual al momento de agotarse algún producto no se cuenta con una solución apropiada para el cliente. Se evidencia entonces un problema de coordinación, lo cual indica una posible fuga de clientes.

Una de las razones por las cuales se identifica este tipo de inconvenientes es debido al tipo de administración que se ha implementado en la empresa al transcurrir de los años, donde no han proyectado, ni han identificado estrategias, políticas, reglas, procedimientos o un tipo de administración profesional y jerárquica que permita establecer unos objetivos y emblemas corporativos para un mejor manejo de los recursos de la empresa.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo es el diseño de un plan estratégico aporta al crecimiento de la empresa Deposito Quindío ubicada en el municipio de Caicedonia, Valle del cauca para los años 2020 a 2024?

1.3. Justificación

Teniendo en cuenta la necesidad de las empresas en crear una estructura organizacional, es de vital importancia diseñar una planeación estratégica la cual ayuda a crecer y a mejorar su competitividad, estar preparada para nuevos cambios lo cual permita innovar y mejorar de manera recurrente siempre en pro de crecimiento, globalización y avances tecnológicos, con una exigencia de preparación, destreza y anticipación.

La planeación estratégica se ha convertido en un instrumento de apoyo para administradores o para cualquier persona que esté a cargo independiente de su nivel jerárquico en una empresa, con el fin de organizar y direccionar las Pymes logrando el éxito de las mismas. Cabe resaltar que una estrategia incorrecta puede crear inconvenientes para la empresa, es por esto que el diseño estratégico que se plantea para el proyecto está enfocado en un modelo de planeación estratégica y bajo lineamientos establecidos por la empresa **Deposito Quindío**. Dicho proceso se ha transformado en un elemento notable de la administración de empresas, que admite manejar mecanismos precisos para optimar y tener un orden en la misma, buscando alcanzar excelentes resultados. La investigación nace de la necesidad de plantear un esquema estratégico apropiado a objetivos de la empresa, la cual se encuentra registrada con el nombre Deposito Quindío.

1.3.1. Justificación teórica

La investigación tiene como finalidad mediante la aplicación y conceptos de planeación estratégica y análisis del entorno identificar la situación actual que se presente en el ámbito interno y externo de la empresa Deposito Quindío, que permita implementar diferentes conceptos administrativos para la elaboración del plan estratégico, teniendo en cuenta conceptos de diferentes autores modelos, teorías y herramientas apropiadas.

Para la elaboración de dicho proyecto se tendrá en cuenta el modelo de planeación estratégica de Hunger y Wheelen (2007), quienes proponen un modelo de planeación estratégica, el cual se ajusta a lo que se desea desarrollar en el proyecto, dicho modelo se divide en cuatro fases (análisis ambiental, formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación y control) y es a raíz de este modelo que se plantearon los objetivos específicos del proyecto, formulando de esta manera el Que, el cómo y el porqué del trabajo para poder así desarrollar paso a paso las estrategias y las respectivas actividades que se deben ejecutar para obtener el cumplimiento de dichos objetivos.

Adicionalmente se tendrán en cuenta teorías administrativas como el marco Pestel, matriz de Ansoff, Kaplan y Norton con el cuadro de mando integral o mapa estratégico, haciendo uso de estas teorías y de sus respectivas herramientas se busca establecer la formulación de estrategias apropiadas a la empresa Deposito Quindío.

1.3.2. Justificación metodológica

Para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico se hace importante el uso de teorías administrativas un modelo de planeación estratégica y diferentes matrices que permitan identificar el estado actual de la empresa, lo cual permita plantear un diseño de plan estratégico con una orientación propia a los lineamientos de la organización.

Esta investigación se desarrollará por medio de entrevistas, y observaciones previas dentro del entorno de la empresa con el objetivo de recolectar información necesaria, la cual permita identificar su estado actual y posteriormente realizar un diagnóstico para la formulación de estrategias que sirvan de aporte al mejoramiento de la empresa.

1.3.3. *Justificación practica*

La investigación tiene como objetivo proponer una serie de estrategias con el fin de mitigar problemas identificados en el transcurso de la investigación de la empresa Deposito Quindío, brindando claridad a la administración para un óptimo funcionamiento.

Es importante resaltar que para dicho desarrollo se aplicaran conocimientos adquiridos desde la carrera administración de empresas, lo cual podrá aplicarse con fines productivos para encaminar a la eficiencia y eficacia de la empresa Deposito Quindío.

1.4. Objetivos

1.4.1. *Objetivo general*

Diseñar un plan estratégico, que permita desarrollar los procesos organizacionales de la empresa Deposito Quindío para los años 2020 a 2024

1.4.2. *Objetivos específicos*

- Realizar un diagnóstico situacional a la empresa Deposito Quindío.
- Realizar un análisis interno y externo de la empresa Deposito Quindío.
- Definir la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa.
- Formular las estrategias necesarias para garantizar el buen desarrollo de la planeación propuesta en los años 2020 a 2024.
- Proponer indicadores para que la empresa Deposito Quindío lleve a cabo su respectiva evaluación y control de estrategias.
- Articular un plan de acción el cual contenga los programas que se requieren al desarrollo del plan estratégico en la práctica para la empresa Deposito Quindío.

1.5. Resultados esperados

Tabla 1

Resultados Esperados.

Objetivos Específicos	Producto(s) Esperados
Realizar un diagnóstico situacional a la empresa Deposito Quindío	- Identificación del modelo de empresa. - Matriz Vester - Informe general de la empresa
Realizar un análisis interno y externo de la empresa Deposito Quindío	- EFAS-IFAS - DOFA - Marco Pestel
Definir la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa.	- Misión - Visión - Valores corporativos - Políticas
Formular las estrategias necesarias para garantizar el buen desarrollo de la planeación propuesta en los años 2020 a 2024.	- Matriz Peyea - Mapa Estratégico - Matriz Ansoff
Proponer indicadores para que la empresa Deposito Quindío lleve a cabo su respectiva evaluación y control de estrategias.	Indicadores de Gestión
Articular un plan de acción el cual contenga los programas que se requieren al desarrollo del plan estratégico en la práctica para la empresa Deposito Quindío.	Plan de acción

Fuente: Matriz de objetivos, elaboración propia, 2021.

1.6. Alcances de la propuesta

El desarrollo del proyecto tiene como finalidad realizar un análisis del entorno de la empresa Deposito Quindío, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, para identificar a profundidad su funcionamiento y de esta manera estructurar un diseño estratégico acorde y tener una fuerza competitiva y lograr establecer unas herramientas básicas que permita al personal encargado hacer frente a todo tipo de adversidades.

El límite de dicho proyecto llega hasta el momento que se estructure el plan estratégico orientado a la empresa Deposito Quindío, donde se le entregara un diseño con el cual puede mitigar problemas administrativos y un plan de acción a seguir por parte de los encargados de la empresa, cabe resaltar que es decisión del administrador que realice el proceso de implementación, y seguimiento al proyecto de Plan estratégico.

Capítulo II: Marco referencial

2.1. Marco histórico

2.1.1. *Historia de la planeación estratégica.*

Aníbal Barca planeó conquistar Roma, comenzó por definir el trabajo real, luego ideó estrategias, analizó los factores ambientales y luego los combinó con sus propios recursos, se evaluaron las estrategias a seguir, la práctica y las contramedidas. Representa el proceso de planificación estratégica que se está implementando en todas las empresas en la actualidad. (Contabilidad conocimiento y desarrollo, 2015)

En la época moderna, todas las organizaciones empezaron a evidenciar que muchas cosas no eran fáciles de controlar: la desconfianza, el peligro, el desequilibrio y tener un mundo estable, Es por esto que surge la necesidad de contar con un control. En adelante los gerentes empezaron a tener un motivo para realizar una planificación estratégica. (Contabilidad conocimiento y desarrollo, 2015)

La planeación estratégica no es algo nuevo, desde hace mucho tiempo se ha venido implementando y desarrollando para obtener cumplimiento de los objetivos de la empresa, en el Siglo XX toma otro aspecto, continuamente en la planificación de acciones futuras, con el fin de obtener excelentes resultados. (Contabilidad conocimiento y desarrollo, 2015)

Los gerentes generalmente reciben metas y planes de los empleados, y sus actividades de planificación se limitan a formas específicas en las que sus departamentos presupuestan. Durante este tiempo, empresas privadas y firmas consultoras desarrollaron diferentes estrategias de investigación y métodos de planificación, muchos de los cuales se modernizaron.

Estas técnicas se utilizan a menudo y dan como resultado decisiones basadas en cálculos y de evaluaciones simples.

Donde, generalmente surge una gran brecha entre los gerentes estratégicos, tácticos y operativos, y que tanto, gerentes, como empleados se tienen ajenos en todas sus organizaciones y pierden su ruta de compromiso con el éxito de la organización. (Valdez, 2014)

2.1.2. Historia de alimento para Mascotas

“Para llegar hasta donde está la industria de los alimentos para mascotas en estos momentos ha tenido que pasar por un largo período de evolución y aprendizajes” (Petfood Latinoamérica, 2018, p. 3).

El primer alimento comercial para mascotas del que se sabe data de 1860; fue un “pastel para perros”, biscocho horneado a base de carne, vegetales y harina de trigo, que fue hecho por un panadero de esa ciudad; el éxito comercial lo llevó a el mercado de los EEUU en 1870.

El primer envasado para animales del que se tiene data es 1922 y era echo a partir de carne de caballo.

En 1935 Forrest Mars inicia en Inglaterra el negocio de alimento para mascotas en la organización Mars donde elaboraban golosinas; años después fueron los que introdujeron los mundialmente distinguidos productos Pedigree mealtime y Whiskas. (Petfood latinoamerica, 2018).

2.2. Marco conceptual

Hunger y Wheelen (2007), consideran que:

La **misión** de una empresa es razón de la existencia de la misma. Expone lo que la empresa provee a la humanidad, ya sea un servicio o un producto. Una afirmación de la misión bien forjada especifica la intención fundamental que diferencia a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus procedimientos con relación a los bienes que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve. También contiene los valores y la filosofía de la compañía sobre su modo de hacer negocios y relacionarse con sus colaboradores. (pp. 12-13)

Donde, La **Visión** es el futuro al cual la empresa ambiciona llegar teniendo en cuenta las presentes y las deseadas tendencias sociales, tecnológicas, económicas y las particulares de la organización. Es el resultado de las ilusiones en ejercicio y se puntualizan con los siguientes elementos (Del real, 2005) :

- El futuro (en términos de objetivos).
- Los mercados a atender.
- Los valores, conductas y actitudes deseadas.
- Los escenarios esperados.

Según Chiavenato (1995) **la planeación estratégica** “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo” (Pérez et al, s.f., p. 61).

El plan de acción de la compañía identifica las necesidades fundamentales de la empresa y justifica la inversión de sus capitales en una alianza con la Cultura. Las organizaciones requieren generar beneficios y acrecentar el valor para los accionistas. Deben demostrar el rendimiento financiero de su inversión en la Cultura, sea a corto o a largo plazo. (Cultura & alianzas, 2020).

La **estructura organizacional** según Henry Mintzberg se ha entendido como un enfoque nuevo, que busca entre una buena y mala forma de trazar e ilustrar una organización conocer que para cada empresa se tienen programas de desarrollo organizacional que puede servir, pero para otras no, adicional la estructura organizacional brinda un orden a la empresa, que ayuda a la toma de decisiones, y a mejorar la comunicación entre los colaboradores. (Romo, s.f.)

La empresa, según Thompson (2006), se define como:

"Organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Expresando este significado, el escritor señala que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social". (párr. 3)

El **diagnóstico** brinda la oportunidad de analizar y evaluar las fortalezas, debilidades y amenazas de una empresa y actúa como una herramienta para valorar la naturaleza de la organización, la estructura de la organización, las políticas y el funcionamiento general de la misma. (Payares, 2013)

Un indicador es una medida de la situación de un proceso en un instante fijo. Los indicadores en acumulado pueden proveer una perspectiva de la situación de un proceso, negocio, salud o ventas de una empresa. Empleándolos de carácter oportuno y actualizado, los indicadores permiten tener registro adecuado sobre un contexto dado; la importancia reside en que es posible predecir y proceder con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. (Jaramillo, 2013)

2.3. Marco teórico

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

Según Acle Tomasini, Alfredo, la planificación estratégica es un proceso de acción que debe desarrollarse para lograr objetivos importantes. Esto incluye identificar y priorizar los problemas a resolver, presentar soluciones, identificar quién es el responsable de su implementación, asignar herramientas para su implementación y formularios y habituales para medir el avance.

Para Francisco Manso la planificación estratégica es el proceso de mediar decisiones que causan conflictos de políticas. Menguzzato y Renau afirman que la planificación estratégica se describe como un análisis cuidadoso de las oportunidades y amenazas ambientales para la organización, las fortalezas y debilidades de este entorno y la elección de compromisos estratégicos. Los autores Mintzberg y Water dicen que se necesitan estrategias para alinearse con las políticas de la organización, definir las políticas y los programas necesarios para lograr objetivos específicos en el camino de esos objetivos y para garantizar los objetivos y la coordinación de las políticas.

Este es solo un proceso de configuración del sistema. Será implementado. Es decir, un plan estratégico a largo plazo que se utiliza para definir y lograr los objetivos de su organización. (Diaz y Karin, 2001)

Para la realización del proyecto se tendrán en cuenta los conceptos de Thomas Wheelen y David Hunger quienes establecen que:

La administración estratégica es una colectividad para la toma decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento en un periodo determinado, esto incluye, además, la interpretación ambiental de las condiciones externas como interna, formulando estrategias para la planificación en un amplio lapso; incluyendo el proceso para la valoración y el control de las acciones. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la observación y la valoración de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades, conocida además como política empresarial, donde se incorpora temas como planificación estratégica, interpretación ambiental e interpretación de acciones de cambio de la industria. (p. 3)

Según Hunger y Wheelen (2007), la administración estratégica es:

“La formulación estratégica desde la gerencias, que busca indagar ámbitos externos con la finalidad de identificar recursos, oportunidades y amenazas, a lo cual, en el ámbito interno se detectan fortalezas y debilidades de la empresa. La explicación ambiental es la vigilancia, evaluación y difusión de novedad desde los ambientes externo e interno hasta el equipo idóneo de la corporación. Las empresas utilizan esta herramienta para eludir sorpresas estratégicas y reafirmar su vitalidad a extenso plazo. La indagación ha despejado un listado positivo entre la explicación ambiental y las utilidades” (p. 73)

2.4. Antecedentes

Los antecedentes de planeación estratégica que se tomarán de referente para la realización del presente proyecto serán encaminados al sector agropecuario, con impacto Internacional, Nacional y Regional, que serán de gran ayuda para la comprensión y diseño de planeación estratégica en la empresa Deposito Quindío.

Dando inicio de la siguiente manera:

A nivel internacional en la provincia de Córdoba Argentina se formuló un diseño de “planeación estratégica para una empresa agropecuaria, establecimiento Don Emilio”, debido a que la empresa no contaba con una planificación de largo plazo, ni canales de comunicación formales, además la lenta y errada toma de decisiones.

Realizar un proceso con estas características permite que la empresa se defina e implemente un plan de acción que este orientado a los objetivos y posición que esta desee alcanzar y este actualizada de todo el contexto. (Cervantes, 2011)

Otra propuesta de planeación estratégica a nivel Internacional, se llevó a cabo en la empresa CANINOS. “plan estratégico para una empresa del sector mascotas de la ciudad de Córdoba” el cual se diseñó por la necesidad de una planeación estratégica para alcanzar objetivos esperados y de esta manera mejorar la competitividad y el éxito en el sector mascotas. (Marino, 2015)

A nivel Nacional se tuvo en cuenta el trabajo “diseño de plan estratégico para la empresa Surti-Mascotas”, ubicada en la ciudad de Bogotá , dado que la empresa tiene una Misión y Visión limitada, que no permite desarrollar varias líneas de negocio, además que la empresa cuenta con un gran número de competidores con similares objetos sociales que se vuelven competencia directa de la compañía y afecta el crecimiento y desarrollo de la misma, se vio la necesidad de hacer una propuesta de planeación estratégica. (Bohórquez et al, 2017)

Y por último a nivel Regional el trabajo “análisis de situación y propuesta de un plan estratégico para la empresa de agro insumos Agrícola la Troja de Cartago, S.A. Grupo Paraíso Agrícola”, el cual surge de la necesidad del crecimiento económico que ha tenido la empresa, elaborando decisiones estratégicas, objetivos de largo plazo, políticas y opciones estratégicas, enfocado en la diferenciación por marca y servicio. (Piedra, 2004)

De acuerdo a los antecedentes bibliográficos mencionados anteriormente, se concluye que los trabajos de grado expuestos contienen una relación, ya que su enfoque es establecer estructuras organizacionales, al igual que desarrollar estrategias capaces de darle un crecimiento positivo a la organización, sin embargo, cada uno de estos trabajos van enfocados a distintas áreas o departamentos, buscando siempre el cumplimiento de los objetivos.

Capítulo III: Diseño metodológico

3.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación a emplear para el desarrollo del proyecto será la investigación exploratoria y la investigación descriptiva que consiste en lo siguiente:

3.1.1. Investigación Exploratoria

Permite acrecentar un nivel de confianza con el fenómeno respectivamente incógnito y poder establecer la posibilidad de realizar una investigación más conclusa. A través de este se puede puntualizar con mayor exactitud los tipos de problemas que están entorpeciendo los requerimientos de la empresa, para lo cual es primordial detectar las variables que inciden. (Ibarra, 2011)

3.1.2. Investigación descriptiva

La forma más idónea de calcular la aplicabilidad del plan, es a través de la idea expuesta por el escritor, ya que la investigación descriptiva busca estar al tanto las situaciones, costumbres, y actitudes predeterminadas a través de la descripción adecuada de las actividades, objetos, procesos o personas, esta no se restringe a la recolección de los datos, si no a la relación e identificación que entre dos o más variables existe. Sobre una hipótesis o teoría, muestra de manera minuciosa el resumen de la información. (Shuttleworth, 2008)

3.2. Objeto y unidad de análisis

Para estudio del proyecto se toma como referencia la empresa Deposito Quindío ubicada en el municipio de Caicedonia, Valle del cauca, donde se realizará un análisis interno y externo que permitan identificar la situación actual de la empresa y de allí partir a crear un modelo adecuado para el mejoramiento de la misma.

3.3. Método o métodos de investigación

Para llevar a cabo esta investigación se va tener en cuenta el método mixto, que permite una investigación profunda de manera cualitativa y cuantitativa. Para tener un resultado firme en cuanto a los temas y personas a estudiar que permita reducir el nivel de dudas que se puedan presentar y de esta manera reducir fugas de información que permitan avanzar el diseño estratégico.

3.4. Área de estudio

El área de estudio será el municipio de Caicedonia, Valle del cauca en su zona urbana.

3.4.1. Descripción física

Caicedonia es una bella municipalidad situada en el Departamento del Valle del Cauca, mencionada como la Ciudad Centinela del Valle, se sitúa en el Norte del departamento y en el Occidente Colombiano.

La historia de Caicedonia se desarrolla en diferentes periodos históricos, reconociendo que fue tierra ancestral de los Burilas, a quienes correspondemos la tenacidad y empeño de su gente.

Al arribo de los colonialistas españoles al Nuevo Reino de Granada, el área donde hoy se eleva el municipio, estaba residido por tribus bárbaras que descendían directamente de la gran nación Chibcha, por línea de los Pijaos, cuya existencia transcurría sin ninguna regla más o menos preestablecida que enseñara características de construir una civilización precolombina. (Wikipedia, 2020)

3.4.2. Geografía

La zona norte, entre los ríos Pijao y Barragán, con pendientes de cero a tres grados, es un área de un relieve plano, matizado por alturas entre los 1.050 y 1.200 metros sobre el nivel del mar.

Este tipo de relieve corresponde a las sendas La Rivera, Barragán, Monte grande, La Camelia, Bosque Bajo y Limones. Se trata de un área de, cerca de, 45% de área total del Municipio.

Los territorios central, suroriental y suroccidental de la municipalidad están atendidas por un horizonte de colinas altas y montañas, con pendientes entre 12%, 25% y 50% de inclinación, con elevaciones fluctuantes entre los 1.200 y 1.800 msnm. Este tipo de topografía corresponde a, más o menos, el treinta y cinco por ciento del territorio. (Wikipedia, 2020)

Figura 1
Deposito Quindío.



Fuente: Fachada de Deposito Quindío, entrada principal, elaboración propia (2021)

Figura 2

Municipio de Caicedonia, Valle del Cauca.



Fuente: Tomado de Google.maps.com.

3.5. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

Como fuentes Primarias: Teniendo en cuenta que las fuentes primarias son las que nos permiten la recolección de información de primera mano del objeto a investigar se adoptara de la siguiente manera:

- Entrevista a empleados Deposito Quindío.
- Método de observación.
- Realizando una guía de entrevista estructurada e investigaciones.

Fuentes secundarias: son las que brinda la información del tema a investigar para de esta manera moldearlo al sistema que se implemente.

- Apoyo bibliográfico de la Universidad del Valle
- Modelo de Administración Estratégica y Política de Negocios de Thomas Wheelen y David Hunger.

3.6. Procedimiento para la obtención y análisis de datos

Mediante la recolección de la información de entrevista y los medios de recolección se tendrá en cuenta la tabulación de la información en sus diferentes matrices y orden que corresponda para tener una mejor estructura de la información que repose en el proyecto.

3.7. Posibles fuentes de error

Lo que posiblemente puede alterar la veracidad de la información, es que al momento que se recolecte la información por algún tipo de herramienta la persona involucrada no conteste con claridad, sinceridad o confianza. De igual forma que algún tipo de información digital o física este alterada, en lo posible lo que busca la investigación es generar confianza y profundizar para que no se altere información, al final tener como resultado una excelente investigación.

3.8. Modalidad

La modalidad del presente proyecto es Asesoría y consultaría, en la realización de un plan estratégico enfocando a la empresa Deposito Quindío, ubicada en Caicedonia Valle del cauca, teniendo como orientación la Universidad del valle y cumpliendo su norma para la presentación de trabajos de grado en el Artículo 90 del Reglamento Estudiantil, Acuerdo No. 002 de octubre 31/94 del consejo superior. Se estipula la cantidad de estudiantes por grupo que deben presentar una tesis, para lo cual en el presente proyecto se cumple, ya que es realizado por un estudiante.

3.9. Recursos disponibles

Tabla 2

Presupuesto del proyecto.

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Total
Fotocopias	40	\$100	\$4.000
Internet	5 (meses)	\$58.000	\$290.000
Transporte	8	\$3.000	\$24.000
Totales		\$61.100	\$318.000

Fuente: Elaboración Propia (2021).

3.10. Cronograma de Gantt

Tabla 3

Cronograma de Gantt

Diagrama de Gantt																									
Clave	Actividad	Duracion	Fecha de inicio	Fecha de terminacion	Predecesora	Tiempos																			
						Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
						S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A	Diagnostico situacional	1 semana	semana 1	semana 1	-	■																			
B	Analisis interno	2 semanas	semana 2	semana 3	A		■	■																	
C	Analisis externo	2 semanas	semana 4	semana 5	B				■	■															
D	Misión, Visión	1 semana	semana 6	semana 6	C						■														
E	Obejtivos, Valores y Politicas	1 semana	semana 7	semana 7	D							■													
F	Matrices	3 semana	semana 8	semana 10	E								■	■											
G	Formulacion de estrategias	2 semanas	semana 11	semana 12	F										■	■									
H	Proponer indicadores	2 semanas	semana 13	semana 14	G												■	■							
I	Plan de accion	2 semanas	semana 15	semana 16	H														■	■					

Fuente: Elaboración Propia (2021).

Capítulo IV: Diagnostico situacional

4.1. Información general de la empresa

La empresa Deposito Quindío se encuentra inscrita como persona jurídica en el registro 001. Dedicada a la comercialización de concentrados, medicamentos, vacunas, e insumos para animales del campo y domésticos, ubicada en la Carrera 16#12-55 en la ciudad de Caicedonia Valle del cauca.

4.1.1. Inicio y evolución

La empresa Deposito Quindío inicia sus operaciones en el año 1970 en la ciudad de Caicedonia Valle del Cauca, enfocada en la venta de abarrotes, concentrados y granos. fundada por el señor Leónidas Valencia Ramírez para finales de los 70 se convierte en el primer establecimiento de comercio inscripto en el municipio de Caicedonia. Y formaliza su actividad económica como almacén agropecuario, a finales de los 90 pasa del padre al hijo Luis Alberto Valencia Agudelo, siendo esta una empresa familiar que operaba en la calle 13# 15-40 de Caicedonia, con el paso del tiempo deciden vender a la familia Fernández Arango, el nuevo propietario el señor Jaime Alberto Fernández Arango estuvo a cargo hasta el año 2010, y debido a una crisis económica decide vender a uno de sus hijos el señor Jaime Fernández quien empieza con un nuevo enfoque a mascotas y se traslada a la dirección actual Carrera 16 # 12-55 de Caicedonia, quien inicia el manejo de la empresa con su esposa Paola Andrea Vargas, empezando un proceso de diversificación y mejora de su empresa para ofrecer mejores servicios. A hoy 2020 con una nueva administración y un modelo comercial a la vanguardia del mundo actual, es una empresa innovadora y consientes de la gran importancia que ocupa los animales en la vida de las personas.

La actual representante de la empresa y esposa Paola Andrea Vargas inicio un proceso de expansión con una sede en la ciudad de Armenia Quindío, Carrera 19 # 23-37.

4.1.2. Productos comercializados

- Bovinos

Concentrado, Heno, Cascarilla, y Suplementos.

- Equinos

Concentrado, Heno, Cascarilla, Suplementos, Mallas, Rasquetas.

- Porcinos

Concentrado y Suplementos.

- Perros y Gatos

Concentrado, Vacunas, Accesorios, Arenas, Productos de aseo, tratamientos.

- Aves

Concentrado, Calcio, Comederos y Bebederos.

- Conejos

Concentrado Y Jaulas.

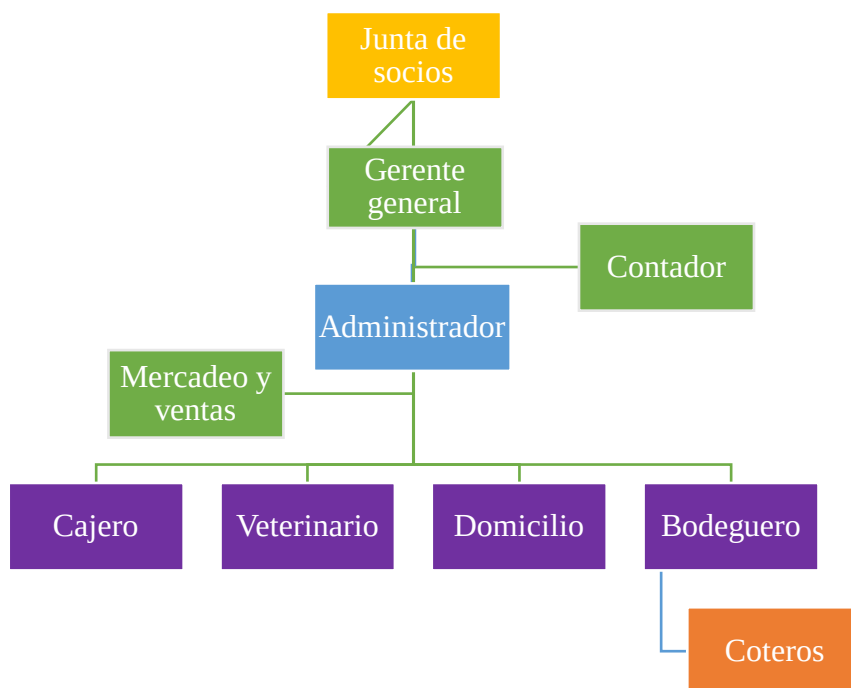
4.2. Información general del área de comercialización

En la empresa Deposito Quindío, no se tiene un proceso estandarizado de labor, por ende, se definen actividades, exceptuando el encargado de la zona de medicamentos, vacunas y tratamientos el cual es el único que desarrolla esta actividad por su experiencia y conocimiento.

La empresa cuenta con el siguiente personal: Propietario, administrador, veterinario, cajero, domicilio, bodeguero y coterros.

Figura 3

Modelo propuesto de organigrama



Fuente: Elaboración propia (2021).

Para el desarrollo de estas funciones se cuenta con un total de 5 colaboradores directos. Adicional se cuenta con un transportador, contador y auxiliar contable trabajadores indirectos y se propone vincular un auxiliar de mercadeo y ventas. En cabeza de la gerencia quien lidera la empresa Deposito Quindío.

Herramientas de funcionalidad: Software contable, el cual facilita el inventario mediante el registro de entradas y salidas.

Puntos clave del diagnóstico situacional:

- La empresa no tiene estructurado la Misión, Visión, Valores corporativos, objetivos específicos.
- La empresa no cuenta un análisis DOFA
- No tiene organigrama
- Aumentar presupuesto de publicidad
- La empresa no aporta programas de capacitación a sus colaboradores.
- No tiene roles estipulados
- Manejo inadecuado del inventario
- La estrategia de ventas se limita a la venta del mostrador
- Se cuenta con un software contable, al cual no se le da buen manejo
- La empresa inicio un proceso de expansión
- La empresa no cuenta con un plan estratégico

4.3. Matriz Vester

La matriz Vester es una herramienta muy utilizada e importante la **priorización de problemas** dentro de un conjunto de características intrínsecas de la organización. A lo cual, esta matriz ayudara a recolectar datos e información relevantes de los problemas entre sí; es decir, se puede identificar si un tipo de influencia negativa puede generar efecto sobre un problema, y viceversa entre estos. La cual esta categorizada en la siguiente tabla. (Sejzer, 2020)

Figura 4
Calificación Vester

Calificación	Influencia
0	NO CAUSAL <i>(los problemas no tienen vínculo alguno)</i>
1	CAUSALIDAD DÉBIL <i>(influencia indirecta de un problema sobre otro)</i>
2	CAUSALIDAD MEDIA <i>(baja influencia directa de un problema sobre otro)</i>
3	CAUSA FUERTE <i>(alta influencia directa de un problema sobre otro)</i>

Fuente: Raúl Sejzer (2020).

Para la realización de la matriz Vester primero se lista una X cantidad de problemas, para este caso se consideran algunos inconvenientes que se está presentando la empresa Deposito Quindío.

Figura 5*Problemas matriz Vester*

CÓDIGO	PROBLEMA
PE1	Perdida de clientes
PE2	Confusión en tareas
PE3	administración empírica
PE4	Manejo inadecuado de gastos
PE5	Falencia en pedidos
PE6	clientes insatisfechos
PE7	Carencia de estudio de mercado
PE8	Falta de plan de contingencia
PE9	Rotación de personal
PE10	Falta de publicidad

Fuente: Elaboración propia (2021).

Después de relacionados los problemas que presenta la empresa Deposito Quindío, se realiza el análisis por cada uno de los problemas que influencia tiene uno en los otros. Para lo cual se realiza la siguiente tabla.

Figura 6*Interrelación problemas*

	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6	PE7	PE8	PE9	PE10	X
PE1	0	0	2	0	3	3	3	2	0	1	14
PE2	0	0	3	0	3	1	0	0	3	0	10
PE3	2	3	0	3	3	3	3	2	3	2	24
PE4	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	6
PE5	3	1	3	3	0	3	0	0	1	0	14
PE6	3	1	2	0	3	0	2	0	2	1	14
PE7	3	0	3	0	0	2	0	0	0	3	11
PE8	1	0	1	0	1	3	0	0	0	0	6
PE9	2	3	3	1	2	1	0	0	0	0	12
PE10	3	0	3	1	0	2	2	0	0	0	11
Y	17	8	23	8	18	18	10	4	9	7	244

Fuente: Elaboración propia (2021).

Como resultado se tiene dos ejes para la realización de los vectores y poder graficar y obtener un resultado en que cuadrante se identifique el problema central de la empresa Deposito Quindío.

Figura 7*Ejes matriz Vester*

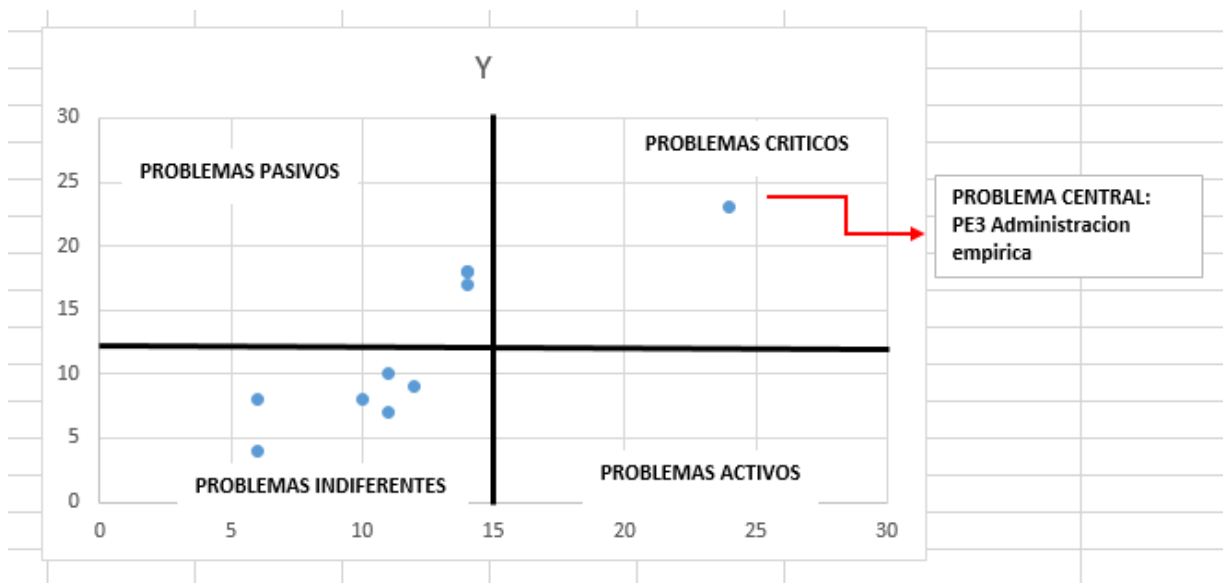
X	14	10	24	6	14	14	11	6	12	11
Y	17	8	23	8	18	18	10	4	9	7

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 8*Ponderación matriz Vester*

EJE X	NÚMERO MAYOR	24
	NÚMERO MENOR	6
EJE Y	NÚMERO MAYOR	23
	NÚMERO MENOR	4

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 9*Gráfico Vester*

Fuente: Elaboración propia (2021).

Al graficar tenemos como resultado que el problema central en la empresa Deposito Quindío, Es la administración empírica que han tenido durante el transcurrir del tiempo, es por lo anterior que en el desarrollo de dicho proyecto se estipula un plan estratégico y se propone dentro del mismo un orden organizacional para que la empresa tenga una estructura en su funcionamiento, y claros sus objetivos.

Capítulo V: Ambiente interno y externo

5.1. Análisis interno y externo de la empresa

5.1.1. Análisis interno (*Matriz IFAS*)

Los administradores por medio del análisis interno IFAS, logran organizar los factores con más participación que tiene la empresa y lograr mejorar o mantenerse estable.

Hunger Y Wheelen, (2007, pp. 97-98), en su libro hablan que para emplear una tabla IFAS, corresponde seguir los siguientes pasos:

- En la columna 1 (Factores internos) se deben enumerar las ocho a diez fortalezas y debilidades más importantes que enfrenta la empresa.
- En la columna 2 (Valor) es necesario asignar un valor a cada factor, de 1.0 (Más importante) a 0.0 (No importante), con base en el posible efecto del mismo en la posición estratégica actual de una empresa en particular. Cuanto más alto sea el valor, mayor será la importancia del factor para el éxito presente y futuro de la empresa. Todos los valores deben sumar 1.0, sin importar el número de factores.
- En la columna 3 (Calificación) se debe asignar una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Mala), con base en la respuesta específica de la administración a ese factor en particular. Cada calificación valora qué tan bien la administración de la empresa maneja actualmente cada factor interno específico.
- En la columna 4 (Calificación ponderada) se debe multiplicar el valor de cada factor anotado en la columna 2 por su calificación registrada en la columna 3 para obtener

la calificación ponderada de ese factor. El resultado es una calificación ponderada para cada factor que va de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Mala), cuyo promedio es 3.0.

- Por último, se suman las calificaciones ponderadas de todos los factores internos que se registraron en la columna 4 para determinar la calificación ponderada total de esa empresa en particular. La calificación ponderada total indica qué tan bien una empresa específica responde a los factores actuales y esperados de su ambiente interno. La calificación se puede usar para comparar esa empresa con otras de su industria.
- La calificación ponderada total de una empresa promedio en una industria es siempre 3.

Tabla 4
Matriz IFAS

Fortalezas	Valor	Calificación	Calificación ponderado
1. Diversificación de líneas de productos y de servicios	0.07	4	0.28
2. Experiencia del mercado	0.09	5	0.45
3. Productos para diferentes segmentos de mercados	0.05	4	0.2
4. Proveedores certificados nacionales	0.05	4	0.2
5. Ubicación estratégica	0.15	5	0.75
6. Personal con experiencia y conocimiento	0.08	5	0.4
7. Orden financiero	0.07	4	0.28
8. Nuevo software contable	0.06	3	0.18
9. Capital de trabajo adecuado	0.06	5	0.3

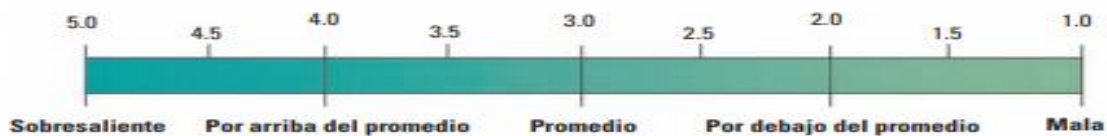
Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 4-1
(Continuación)

Debilidades	Valor	Calificación	Calificación ponderado
1. No cuenta con instalaciones propias	0.05	1	0.05
2. Manejo de Inventarios	0.07	3	0.21
3. Carece de dispositivo para pagos electrónicos	0.02	2	0.04
4.No se cuenta con un estudio de mercado	0.05	1	0.05
5.la naturaleza de los cargos y los procedimientos no están claramente definidos	0.01	3	0.03
6. El presupuesto de publicidad es mínimo	0.07	2	0.14
7. Registro de clientes	0.05	1	0.05
	1		3.56

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 10
Medidor IFAS



Fuente: Elaboración propia (2021).

La empresa **Deposito Quindío** dentro de su análisis interno cuenta con una alta ponderación, lo cual indica que la empresa comprometida desde lo interno y que tiene con que hacer frente a las adversidades, alcanzando un resultado superior al promedio de 3.56.

5.2. Análisis Externo (Matriz EFAS).

Según Hunger y Wheelen (2007), los administradores estratégicos han encontrado la forma de realizar por medio de diferentes factores un análisis externo que permita identificar los factores que inciden de forma negativa y positiva en la organización. Para implementar una tabla EFAS para la compañía que se estudia, continúe con los pasos que se muestran a continuación:

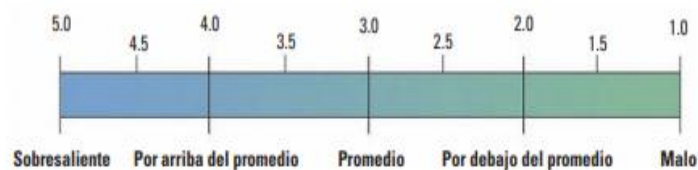
- En la columna 1 (Factores externos), enumere las ocho a diez oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa.
- En la columna 2 (Valor), asigne un valor a cada factor, de 1.0 (Más importante) a 0.0 (No importante), con base en el posible efecto de ese factor en la posición estratégica actual de una empresa en particular. Cuanto más alto sea el valor, mayor será la importancia de este factor para el éxito presente y futuro de la empresa. Todos los valores deben sumar 1.0, sin importar el número de factores.
- En la columna 3 (Calificación), asigne una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Malo), con base en la respuesta específica de esa empresa en particular a ese factor específico.
- En la columna 4 (Calificación ponderada), multiplique el valor de cada factor anotado en la columna 2 por su calificación registrada en la columna 3 para obtener la calificación ponderada de ese factor. Esto da como resultado una calificación ponderada para cada factor que va de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Malo), siendo 3.0 el promedio.
- Por último, sume las calificaciones ponderadas de todos los factores externos que se registraron en la columna 4 para determinar la calificación ponderada total de esa empresa en particular. La calificación ponderada total indica con qué eficacia responde una empresa específica a los factores actuales y esperados de su ambiente externo. Verifique que la calificación ponderada total refleje realmente el rendimiento actual de la empresa en cuanto a rentabilidad y participación en el mercado. (Hunger y Wheelen, pp. 97-98)

Tabla 5
Matrix EFAS

Oportunidades	Valor	Calificación	Calificación ponderado
1. Aumento de proveedores	0.08	3	0.24
2. Creciente e innovación tecnológica	0.06	3	0.18
3. Crecimiento de la población mascotas	0.25	4	1
4. Leyes de cuidado animal	0.05	3	0.15
Amenazas			
1. Competencia (calidad, precios)	0.15	4	0.6
2. Bajo poder adquisitivo de los clientes	0.07	3	0.21
3. Aumento de precios por parte de proveedores	0.07	4	0.28
4. Cierre de vías	0.02	4	0.08
5. Nuevos competidores	0.09	4	0.36
6. Comportamiento estacionario de ciertos productos	0.06	3	0.18
7. Disminución animales campo	0.1	4	0.4
	1		3.68

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 11
Medidor EFAS



Fuente: Elaboración propia (2021).

Se puede analizar que la empresa Deposito Quindío, debido a su experiencia en el mercado tiene un resultado ponderado de 3.68, lo que indica que se encuentra por encima del promedio en la escala de la matriz EFAS.

5.3. Matriz DOFA

Tabla 6
Matriz DOFA

Factores internos Factores externos	FORTALEZAS (f)	DEBILIDADES (d)
	1. Diversidad de líneas de productos y de servicios	1. No cuenta con instalaciones propias
	2. Experiencia del mercado	2.. Falencia de pedidos
	3. productos para diferentes segmentos de mercados	3. Carece de dispositivo para pagos electrónicos
	4. Proveedores certificados nacionales	4.No se cuenta con un estudio de mercado
	5. Ubicación estratégica	5.la naturaleza de los cargos y los procedimientos no están claramente definidos
	6. Personal con experiencia y conocimiento	6. El presupuesto de publicidad es mínimo
	7. Orden Financiero	7. Registro de Clientes
	8. Software contable	
	9. Capital de trabajo adecuado	
OPORTUNIDADES (o)	ESTRATEGIAS (fo)	ESTRATEGIAS (do)
1. Aumento de proveedores	(F1;F4 Y O1) Establecer alianzas con proveedores nacionales que logren mejorar el servicio.	(D4:D5 Y O3) Diseñar un plan estratégico para estudiar el mercado y organizar los procesos de la empresa enfocados a mejorar y expandir la empresa.
2. creciente e innovación tecnológica	(F3 Y O3; O4) Realizar alianzas con fundaciones que velen por el bienestar de las mascotas.	(D3 Y O2) Recibir pagos en línea para ampliar el mercado.
3. Crecimiento de la población de mascotas	(F7;F8 y O2) Organizar los procesos contables y financieros por medio de las nuevas herramientas ofimáticas.	(D1 Y O3) Adquirir locales propios debido al crecimiento que esta teniendo la empresa, con el fin de tener una estabilidad comercial.
4. Leyes de cuidado animal	(F2:F5 Y O2) Realizar campañas publicitarias para dar a conocer los productos y ubicación donde adquirirlos.	(D2 Y O3;O2) Instalar e implementar un programa tecnológico avanzado que brinde un soporte de inventarios y pedidos, que permita tener mejor servicios, teniendo en cuenta el aumento que se presenta en los canales de venta.
AMENAZAS (a)	ESTRATEGIAS (fa)	ESTRATEGIAS (da)
1. Competencia (calidad, precios)	(F1;F2 Y A1) Diseñar un catalogo de producto y servicio del cual nuestros clientes puedan disfrutar y solicitar servicio desde sus hogares.	(D4 Y A1) Realizar un estudio outsourcing y de mercado para estar ala vanguardia
2. Bajo poder adquisitivo de los clientes	(F2;F6 Y A2) Realizar un análisis de mercado que permita sectorizar los clientes y el poder adquisitivo que ellos tienen, con el fin de ofrecer productos a su medida.	(D3 Y A4;A6) Implementar un software que permita tener una logística con los pedidos, para mitigar riesgo en la carencia de productos.
3. Aumento de precios por parte de proveedores		(D4;A3;A6) Diseñar un plan de contingencia que permita tener lapsos con proveedores certificados, buscando sostener precios, y productos para la comercialización.
4. Cierre de vías		(D7 y A1;A2;A5) Implementar un registro de cliente para evidenciar factores de disminución de compra y aumento de la población y de esta manera fidelizar los clientes.
5. Nuevos competidores		
6. Comportamiento estacionario de ciertos productos		
7. Disminución de animales de campo		

Fuente: Elaboración propia (2021).

5.4. Análisis PEST

El análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) es una herramienta que se faculta en seguir la pista y equiparar los factores generales que afectan a las compañías o marcas para instaurar una estrategia conveniente y poderosa.

El modelo PEST se concentra en aquellos elementos que agrupan el entorno en el cual se desenvuelven las empresas, es decir, trabaja aquellas divisiones que no dependen concisamente de la empresa, sino de los contextos a los que pertenece ésta, ya sea económico, político o social. (Peiro, 2017)

5.4.1. Factores Macro ambientales Deposito Quindío

Dentro del análisis marco ambiental el proceso **político** que ha tenido la comercialización de balanceados para animales es de vital importancia ya que El ICA tiene la tarea de desarrollar la Ley de Actividades Industriales (BPFA) para la alimentación animal, documento que forma la base de todos los procedimientos que se deben seguir al preparar esta entrada. BPFA es un checklist que asegura que el producto se fabrique en un proceso estandarizado y se controle de acuerdo con estándares de calidad y requisitos comerciales de acuerdo con el propósito de uso del producto. Además, son el principal mecanismo de inspección en las funciones de control. La obediencia a ellos conducirá sin duda a una mayor eficiencia en el suministro de equipos y en la facilitación de las rutas comerciales internacionales. Los alimentos nacionales solo deben ser preparados por fabricantes locales registrados en el ICA o fabricantes privados certificados por los datos relevantes que sigan las normas técnicas del fabricante en el país de origen. (Ministerio de agricultura y desarrollo rural)

El Instituto Colombiano de Investigaciones Agropecuarias (ICA) es responsable de mantener las medidas de limpieza y cuidado de la salud necesarias para mejorar la salud animal y vegetal de acuerdo con la ley y evitar riesgos críticos para la seguridad vital. ICA es responsable de gestionar los riesgos biológicos y peligrosos derivados de la producción, venta y uso de productos agrícolas. La producción de alimentos a partir de animales es de origen esclavo en la cadena alimentaria, que está estrechamente relacionada con la producción y productividad de los animales. (ICA, 2020)

Dentro del proceso de comercialización de alimentos para animales el **aspecto Económico**, ha sido importante ya que ha llegado a ser empresas generadoras de empleos y que generan estabilidad al sector de la economía siendo estas empresas legales, y con respectivos pagos de impuestos y participación. En las últimas décadas, después de cambiar la demanda mundial de alimentos, las medidas económicas destinadas a fortalecer el sector han mostrado cambios en el PIB agrícola y cambios sistémicos. En la década de 1970, el PIB agrícola estaba representado por la producción y las exportaciones de café, pero aún hoy el sector agrícola contribuyó con el 6,7% del PIB en 2019, reflejando cambios en el sector.

Cabe resaltar que el apoyo **Social**, que en su mayoría de empresas de este tipo tienen son enfocado a las fundaciones de animales que en su defecto hasta muchas empresas tienen su propia fundación de animales. También la generación de empleo, y además en las empresas que se comercializa concentrados para animales, también se cuenta con veterinarios que ofrecen un servicio adicional de salvar la vida de todas las mascotas que lo requieran.

A nivel Tecnológico se conocen un proyecto en España, denominado Pets Innovation que crea nuevas innovaciones nacionales e internacionales en todo lo relacionado con el mundo animal y muestra cómo la tecnología lo afecta. Es común encontrar animales en cafés, centros comerciales y bares. También se pueden encontrar en miles de perfiles de redes sociales, incluidas las cuentas personales de perros, gatos, reptiles o ratones. Los cambios sociales generados por las nuevas formas de manipulación de los animales van acompañados de una industria tecnológica que sorprende cada día (propietarios y mascotas) con novedades e ideas.

De lo cual se puede evidenciar que cada vez las mascotas toman más relevancia y dedicación en el mundo. (ESIC BMS, 2019)

Capítulo VI: Misión, Visión, Objetivos, Valores y Políticas

6.1. Misión

Deposito Quindío es una empresa dedicada a la comercialización de balanceados, concentrados y asesoría veterinaria para animales del campo y mascotas, contribuyendo a su cuidado y bienestar, Con un equipo de trabajo capacitado con primacía al fortalecimiento de la empresa en mercados actuales y potenciales.

6.2. Visión

Consolidarse como líder de la región en el manejo de balanceados y concentrados, caracterizada por su amplio portafolio de productos y servicios, en continuo desarrollo y orientado a la mejora continua.

6.3. Valores Corporativos

Responsabilidad: actuando en pro de la calidad y siendo conscientes de los requerimientos de los clientes para el consumo de los productos.

Honestidad: Todos y cada uno de los procesos se orientan bajo el conocimiento, en busca del bienestar de las mascotas y animales del campo.

Respeto: reconocimiento de los derechos de las demás personas, como son clientes, colaboradores y asociados de la cadena de valor para fomentar un ambiente laboral satisfactorio.

6.4. Política de calidad

La empresa **Deposito Quindío**, Debe ser competitiva y líder en la venta de productos para mascotas y animales del campo a nivel municipal y regional, comprometida con la mejora continua, garantizando la satisfacción de sus clientes con eficacia en la atención y énfasis en el mejoramiento de la calidad y cuidado de quienes consuman o consulten de nuestro servicio.

Capítulo VII: Estrategias

7.1. Matriz PEYEA

“La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), otro instrumento de ajuste importante. Su bosquejo de 4 secciones indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más conveniente para una empresa específica” (Fred R, 2008, p. 6).

La matriz PEYEA tiene ejes que simbolizan dos dimensiones internas, como es la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), que se correlaciona con dos dimensiones externas como la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI), y que dependiendo de que datos arroje, así mismo se alinea la planificación y ejecución de acciones en el mercado.

Es decir, estos cuatro componentes denominados trascendentales y determinantes para lograr una posición estratégica, y dependiendo del tipo de empresa, estas variables podrían dar un ejercicio práctico en los diferentes ejes de la matriz PEYEA. Además, para evaluar esta matriz se necesita aplicar y analizar las matrices EFE y EFI en la empresa, en lo cual, son insumo para la elaboración de la matriz PEYEA. (Fred R, 2008)

En la empresa Deposito Quindío la matriz PEYEA se ilustra de la siguiente manera.

Tabla 7
Matriz PEYEA

Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones			
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera (FF) Po		Estabilidad Ambiental (EA) Ne	
Liquidez	4	Competidores	-1
Apalancamiento	5	Variación de la demanda	-2
Capital de trabajo	5	Cambios tecnológicos	-3
Servicio al cliente	6	Barreras ingreso al mercado para expansión	-3
Lenta recuperación de cartera	2		
TOTAL	4.4	TOTAL	-2.25
Ventaja competitiva (VC)Ne		Fortaleza de la Industria (FI) Po	
Servicio de primera necesidad	-2	Crecimiento de la población mascotas	6
Conocimiento del mercado	-1	Utilización del recurso financiero	4
Participación en el mercado	-3	potencial de crecimiento	5
Lealtad clientes	-4	Estabilidad financiera	3
Control sobre proveedores	-3	Potencial de utilidades	3
	-		
TOTAL	2.6	TOTAL	4.2

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 8
Promedio PEYEA

Promedios para plano cartesiano	
Promedio para EA	-2.25
Promedio para VC	-2.6
Promedio para FI	4.2
Promedio para FF	4.4

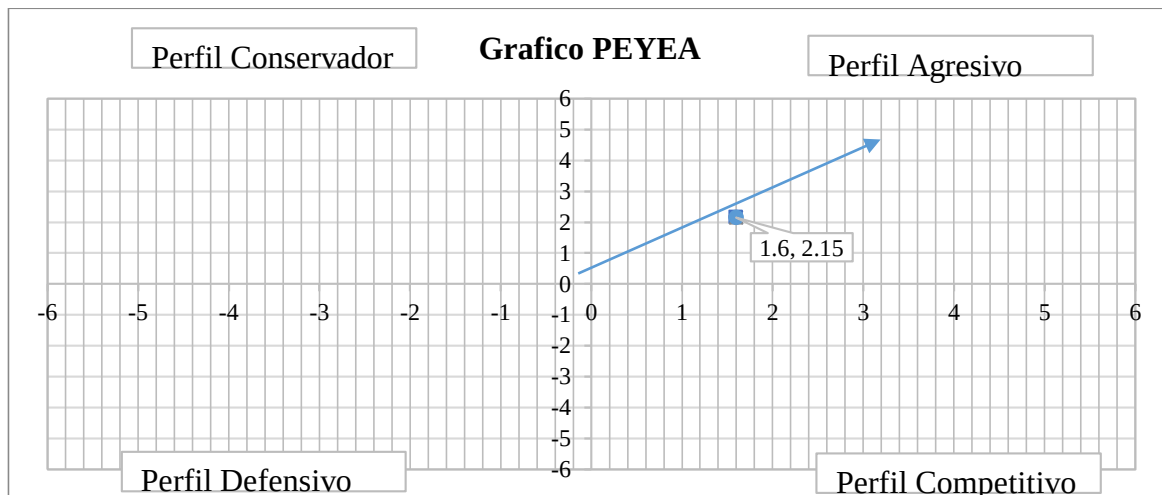
Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 9
Vector PEYEA

Vector direccional	
EJE X= VC + FI	1.6
EJE Y= EA + FF	2.15

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 12
Gráfico PEYEA



Fuente: Elaboración propia (2021).

Cuando el vector direccional está en el eje agresivo PEYEA (cuadrante superior derecho), la empresa puede usar su fuerza interna para aprovechar oportunidades externas, superar vulnerabilidades internas y evitar amenazas externas. Estamos en una buena posición.

Lo anterior indica que la empresa Deposito Quindío, debe implementar estrategias que le permitan seguir en cuadrante agresivo para que continúe con un excelente rendimiento en el mercado. Las estrategias que deben involucrar son:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Diversificación

7.2. Estrategias FO

Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa Deposito Quindío, se trabaja sobre las estrategias FO de la siguiente manera.

FO:

- Establecer alianzas con proveedores nacionales que logren mejorar el servicio.
- Realizar alianzas con fundaciones que vele por el bienestar de las macotas
- Organizar los procesos contables y financieros por medio de nuevas herramientas ofimáticas.
- Realizar campañas publicitarias para dar a conocer los productos y ubicación donde adquirirlos.

DO:

- Diseñar un plan estratégico para estudiar el mercado y organizar los procesos de la empresa enfocados a mejorar y expandir la empresa.

FA:

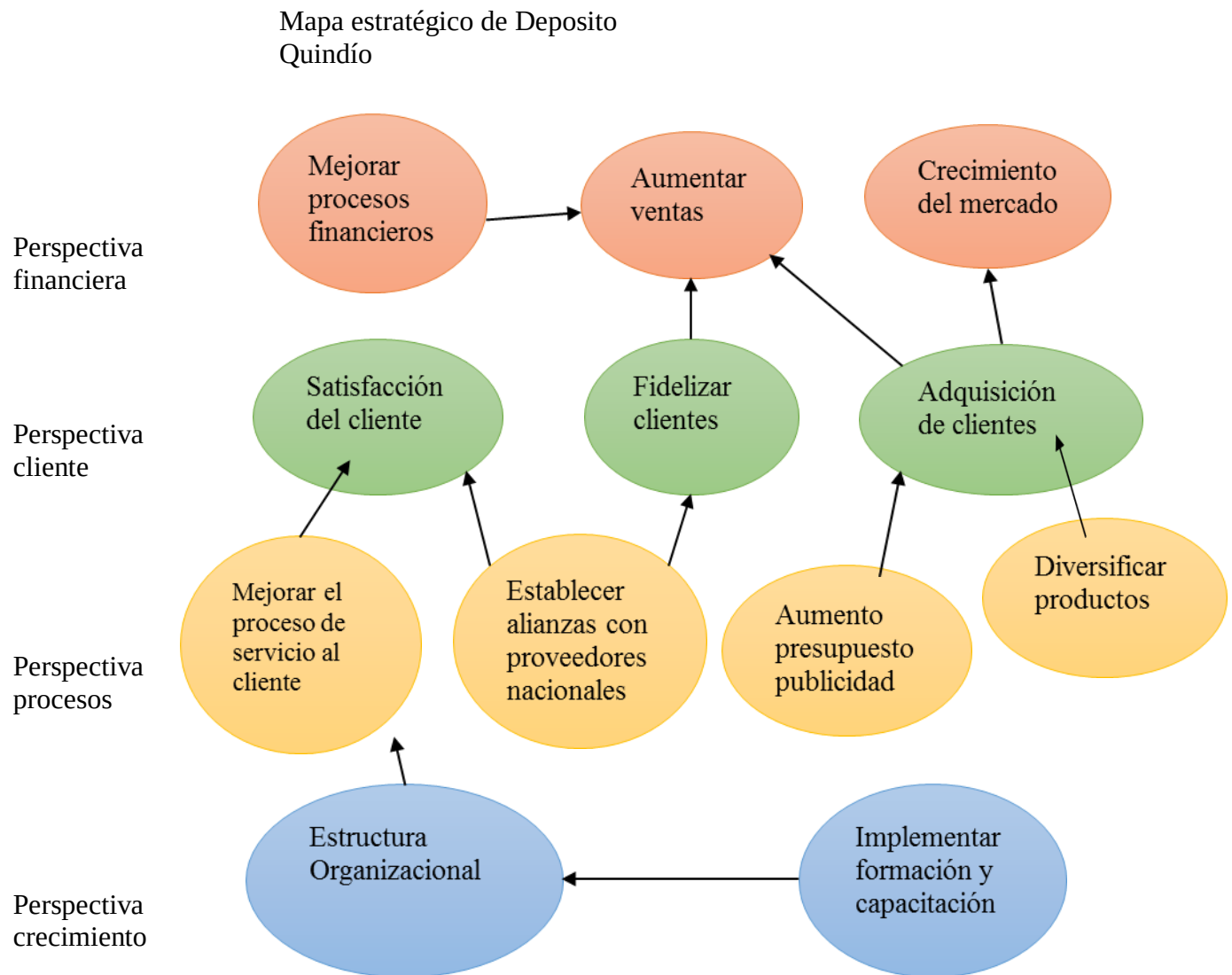
- Diseñar un catálogo de productos y servicios del cual nuestros clientes puedan disfrutar y solicitar servicios desde sus hogares, calificando su experiencia.

DA:

- Implementar un registro de clientes para evidenciar factores de disminución de compra y fidelizar clientes.

7.3. Mapa estratégico de Deposito Quindío

Figura 13
Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia (2021).

Para orientar la empresa al crecimiento de ventas y mejorar su rentabilidad es importante tener presente que:

Según el crecimiento del mercado de mascotas de información del año 2020, este sector ha tenido gran importancia en la economía del país. En la empresa Deposito Quindío, es de vital importancia implementar venta digital, ya que por cuestiones como lo es la pandemia que en el momento vive el mundo, son los medios por los cuales se puede seguir comercializando de manera efectiva para aquellos clientes que por prevención no salen de sus hogares. En el país diferentes Fabricantes, distribuidores y tiendas se han adaptado durante la pandemia para comercializar por medio de canales digitales. (Elejalde, 2020)

El nicho de mascotas en Colombia ha venido progresando en los últimos años. Proyecciones de Euromonitor estiman que este año batirá US\$1.184,5 millones (\$4,3 billones) y que en los últimos cinco años el consumo en ‘pet care’, que congrega tanto suministros como productos (accesorios, salud y bienestar, suplementos y otros) se ha aumentado 63%. (Elejalde, 2020)

En la empresa Deposito Quindío, por medio del mapa estratégico se ilustran diferentes aspectos en los cuales se deben mejorar o en su defecto crear para llevar a cabo herramientas, estrategias y nuevos métodos por los cuales la empresa logre el cumplimiento de sus objetivos, y a su vez, este a la vanguardia de los cambios que se presente en el ámbito externo y por consiguiente desde el ámbito interno se logre mejorar.

De este aspecto lo que más relevante se encuentra es el análisis a los clientes lograr fidelizarlos, y también conocer la importancia de la publicidad en las empresas que se genere un indicador para estos aspectos y que se inicie a implementar e invertir en ello. Del mapa estratégico partimos a generar enlaces de mejorar, ya que nos ilustra el camino a seguir teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, como lo es en este caso la empresa Deposito Quindío.

Figura 14
Mercado de mascotas



Fuente: Elejalde (2020).

La empresa Deposito Quindío debe iniciar un proceso donde logre exhibirse, Por ejemplo, Gabrica, repartidor para el nicho especializado (clínicas veterinarias, pet shops y veterinarios independientes) en Colombia, Chile y Perú de 25 marcas entre las que se hallan Hills, Max, Equilibrio y Naturalis, promueve una plataforma, ‘Nuestro Pet’, para facilitar la compra a los dueños de los animales y contribuir al sector dando una ayuda a los veterinarios. (Elejalde, 2020)

Cabe aclarar que poco a poco la empresa debe iniciar a invertir en este tema, ya que, si no cuenta con los recursos suficientes, pues debe buscar diferentes métodos, como en redes sociales y paginas gratuitas de publicidad.

Un estudio ejecutado por Gabrica halló que los amos han humanizado a sus mascotas. “Existe un tipo de dueño que los ve como a un hijo, una tendencia en los millennials; está la mascota como miembro de familia, sobre todo quienes tienen niños, y una tendencia en las personas en edad de jubilación”, explicó Gómez, quien dijo que también está acrecentando el ritmo de familias que buscan gatos. “Esto ha hecho que surjan nuevos servicios como guarderías y colegios”, algo que ha crecido en Colombia, pero son servicios que se han percibido afectados por la cuarentena, dijo. (Elejalde, 2020)

También es importante tener en cuenta que en el mundo actual los seres humanos, buscan en las mascotas compañía, se han vuelto tan importante para sus amos, una estrategia que se debe aprovechar para diversificar los productos que se ofrecen, ya que no solo es el cuidado alimenticio, sino el olor, la presentación y entrenamiento de las mascotas.

7.4. Matriz ANSOFF

¿Qué es la matriz de Ansoff?, “La matriz de Ansoff es un método analítico, creado por Igor Ansoff en 1957, que evalúa la situación de un determinado negocio en el mercado a través de 4 cuadrantes”. (Enciclopedia económica, 2018)

“Esta se utiliza para identificar nuevas oportunidades, ya que le provee a la compañía una guía para alinear sus esfuerzos de posicionamiento en el mercado y establecer la ruta más adecuada para alcanzar las metas propuestas”. (Enciclopedia económica, 2018, párr. 2)

7.4.1. Las 4 estrategias de la matriz de Ansoff

“La matriz de Ansoff cuenta con 4 secciones o tácticas que son aplicadas para crecer y examinar los peligros de una compañía”. (Enciclopedia económica, 2018, párr. 3)

Figura 15
Matriz ANSOFF

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Enciclopedia Económica (2018)

7.4.2. Beneficios de la matriz de Ansoff

“La principal ventaja que se obtiene al utilizar la matriz de Ansoff consiste en poder estructurar y representar, de manera sencilla, las posibilidades de expansión de una empresa”. (Enciclopedia económica, 2018, párr. 5)

Esta matriz permite: Calcular la tasa de incremento de la industria en la que se rivaliza, catalogar los bienes de la compañía y medir la colaboración concerniente en el nicho por las ventas anuales. (Enciclopedia económica, 2018)

7.4.3. Desarrollo de matriz Ansoff en Deposito Quindío

Penetración en el mercado:

- Desarrollar campañas publicitarias por medio de las redes sociales, además crear un catálogo de ventas con pasarela de pago, donde el cliente vea todo lo que la empresa tiene para ofrecerle y las características de las mismas y se pueda cerrar la venta vía online.
- Promocionar ocasionalmente los productos (Ajuste de precios, 2x1 u obsequio) de alguna de las líneas ofrecidas por la empresa para impulsar la demanda del mismo

Desarrollo de mercados:

- Aumentar las líneas de concentrados Premium para acaparar la atención de nuevos posibles clientes.
- Implementar el servicio tienda a tienda para aumentar el nicho de mercado
- Abrir nuevas sucursales en el Valle del cauca y el Quindío paulatinamente, para ampliar la cobertura de nuestros servicios.
- Crear alianzas con fundaciones y estilistas de mascotas, para ser proveedores de sus insumos a menores costos.

Desarrollo de productos:

- Introducir una gama concentrados y productos naturales que se basen en dietas saludables o también para mascotas obesas y con problemas médicos.

- Ampliar el catálogo de productos para el nivel socio-económico intermedio, buscando ofrecer productos sustitutos de buena calidad y menor precio.

Diversificación:

- Abrir un espacio para peluquería canina, aprovechando el entorno en el que se desenvuelve la empresa.

Capítulo VII: indicadores de gestión

8.1. Indicadores de gestión

Hoy en día, los indicadores son la clave del éxito empresarial en todo el mundo. Los procesos de la gestión empresarial proporcionan información importante para ayudarle a medir los pasos y las estrategias que se están implementando. son aquellos datos (cuantitativos y cualitativos) que reflejan cuáles son las consecuencias de acciones tomadas durante un proceso, campaña o estrategia de una organización. (Tiempo Minero, 2019)

¿Por qué medir con los indicadores de gestión?

- Toda compañía debe tomar decisiones con base a un análisis de sus estrategias.
- Se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha a ciegas tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Naturalmente se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, qué pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia). (Tiempo Minero, 2019)

Según, lo publicado en la página Tiempo Minero (2019) Estos son las propiedades que todo indicador le correspondería tener

Nombre del Indicador: Nombre que identificará al indicador. Lo ideal es que sea auto explicativo.

Propósito del indicador: Es la descripción de lo que se desea lograr y que se pretende medir o monitorizar a través del indicador. Puede responder a preguntas como: ¿qué es el indicador?, ¿por qué se define?, ¿para qué se define?

Categoría: Área funcional a la que pertenece.

Fórmula: Es la relación entre métricas, una función de cálculo. De ser necesario, puede darse una explicación de cómo se aplica.

Tabla 10*Indicadores de gestión Deposito Quindío*

Indicadores de gestión Deposito Quindío			
Categoría	Nombre	Formula	Propósito
Productos y servicios	Índice de comercialización	Venta del producto/venta totales	Identificar los productos que más tienen impacto en la comercialización de la empresa
Suministro	Rotación de inventario	Producto adquirido mes / inventario producto	Medir y controlar el inventario de producto para la comercialización
	Exactitud de inventario	Total, inventario físico / inventario teórico	Contar con un inventario exacto de los productos que se necesiten en la venta
	Ventas	Ventas actual /venta mismo periodo año anterior	Medir si las ventas han aumentado o disminuido
Entorno económico	Días cuentas por cobrar	Cartera/factura total *365	Controlar los periodos de pago
	Participación del mercado	Ventas total de la empresa/venta total del sector	Identificar el impacto que tiene la empresa en el mercado
	Impacto de inversión en i+d en las ventas	Ventas antes de i+d/ventas después de i+d	Medir que impacto tiene la i+d
Recursos humanos	Rotación trabajadores	Total, trabajadores retirados/total trabajadores trabajando	Implementar un plan de mejora si el indicador es alto
Servicio cliente	Cumplimiento tiempo de entrega	Hora pedido/ hora de entrega	Verificar si los tiempos de entrega está siendo oportunos
	Satisfacción de cliente	Total, quejas/total clientes atendidos	Identificar clientes insatisfechos
Proveedores	Desempeño de proveedores	Total, producto sin defecto/total pedido	Medir la calidad de proveedores con que cuenta la empresa

Fuente: Elaboración propia (2021).

Capítulo IX: Plan de acción

9.1. Plan de acción Deposito Quindío

El propósito de un plan de acción es tener presente cada una de las estrategias y/o tareas en las que debe enfocarse una empresa con el fin de estipular tiempo, responsable y recursos con los cuales se va lograr el cumplimiento de estas.

Según Suarez, (2020) “Son escritos bien instruidos que integran la parte de una estrategia de investigación completa. Porque, a través de ellos, el objetivo es "comprender" las políticas trazadas en el pasado” (p. 15).

9.2. La importancia del plan de acción para consolidar la gestión estratégica

Cada tipo de proceso de planificación empresarial suele tener un **plan de acción**. Esta es una herramienta de gestión que se utiliza para monitorear el progreso de las actividades de la organización. Sin embargo, a pesar del uso de esta herramienta, no todo el mundo entiende por qué es importante integrar sus estrategias de gestión empresarial para obtener los mejores resultados. (Actio, 2018)

9.3. ¿Para qué sirve el plan de acción?

En definitiva, la principal tarea de la herramienta es elaborar las estrategias y acciones a realizar para conseguir los objetivos de la empresa previamente marcados. Registra las actividades realizadas por la persona responsable de la situación y todo lo relevante, como los plazos. (Actio, 2018)

Al distribuir datos en tablas u hojas de cálculo, los planes de acción facilitan ver a los participantes realizar actividades de control y ver dónde se encuentran.

De esta forma es posible entender a dónde ir y cuánto tiempo dedicarle. Puede utilizar el plan de implementación para comprender si los recursos necesarios para su proyecto son humanos, financieros o materiales. También distingue las operaciones diarias de la planificación estratégica y las actividades relacionadas con el proyecto, facilita la gestión de procesos específicos y ayuda a comprender las necesidades de tiempo, los administradores de cambios, la inversión en nuevos recursos y más. (Actio, 2018)

9.4. ¿Cuándo debe ser utilizado?

Puede utilizar un plan de acción diario para mostrar las acciones realizadas para alcanzar sus objetivos. Pero lo que es más importante, debe usarse después de explicar las implicaciones de la estrategia organizacional. Esto se debe a que es importante ajustar sus metas diarias y luego decidir cómo lograrlas. Es hora de decidir qué hacer, qué priorizar, quién debe hacerlo y quién debe monitorear el progreso del proyecto. (Actio, 2018)

Para Hunger y Wheelen (2007, p. 253), un plan de acción se utiliza para orientar las tareas para lograr objetivos estratégicos mediante la planificación del proyecto. Como mínimo, el proceso de implementación describe las tareas a realizar, el cronograma y los resultados esperados. Después de seleccionar un plan para implementar una estrategia en particular, deberá desarrollar un marco de implementación para implementar ese plan.

Por medio del plan de acción en la empresa Deposito Quindío se estipula un orden, responsable y una forma de lograr los objetivos propuestos por medio de las estrategias identificadas en el presente proyecto. Con el fin de mejorar los procesos y estar a la vanguardia de los nuevos procesos que tiene el sector de alimentos balanceados y concentrados.

Tabla 11
Plan de acción

Plan de acción Deposito Quindío, Caicedonia					
Estrategia	Objetivos	Acciones	Recursos	Tiempo	Responsable
Establecer alianzas con proveedores nacionales que logren mejorar el servicio.	Mejorar el servicio y captar clientes nuevos	Contratar con nuevos proveedores	Financiero	1 año	Gerente y administrador
Realizar alianzas con fundaciones que vele por el bienestar de las macotas	Responsabilidad social y empresarial	Visitar fundaciones a nivel norte del valle	Financiero	6 meses	Administrador
Organizar los procesos contables y financieros por medio de nuevas herramientas ofimáticas.	Mejorar el manejo de los recursos de la empresa	Contratar con proveedores de software contables	Contabilidad	1 año	Contador
Realizar campañas publicitarias para dar a conocer los productos y ubicación donde adquirirlos.	Incrementar las ventas	Desarrollar campañas y actualizar página empresarial	Mercadeo y ventas	3 meses	Mercadeo y ventas
diseñar un catálogo de productos y servicios del cual nuestros clientes puedan disfrutar y solicitar servicios desde sus hogares, calificando su experiencia.	Facilitar al cliente el servicio e incrementar la recepción de pedidos	Realizar el estudio por producto y hacer el diseño-	Mercadeo y ventas	3 meses	Mercadeo y ventas

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 11-1
(Continuación)

Plan de acción Deposito Quindío, Caicedonia					
Estrategia	Objetivos	Acciones	Recursos	Tiempo	Responsable
Promocionar ocasionalmente los productos (ajuste de precios, 2x1 u obsequio) de alguna de las líneas ofrecidas por la empresa para impulsar la demanda del mismo.	Incrementar las ventas	Análisis de demanda y oferta por producto	Mercadeo y ventas	1 mes	Mercadeo y ventas
Aumentar las líneas de concentrados premium para acaparar la atención de nuevos posibles clientes.	Captar nuevos clientes e incrementar venta	Análisis de proveedores y oferta de dichos producto	Financiero	3 meses	Administrador
Implementar el servicio tienda a tienda para aumentar el nicho de mercado	Alianzas estratégicas para captar mercado	Acercamiento con tenderos y diseño de beneficios.	Mercadeo y ventas	3 meses	Mercadeo y ventas
Abrir nuevas sucursales en el valle del cauca y el Quindío, para ampliar la cobertura de nuestros servicios.	Crecimiento empresa	Estudios de mercado	Financiero	1 año	Gerente y administrador
Ampliar el catálogo de productos para el nivel socio-económico intermedio, buscando ofrecer productos sustitutos de buena calidad y menor precio.	Diversificar el producto	Identificación de proveedores en el sector	Financiero	6 meses	Administrador
Abrir un espacio para peluquería canina, aprovechando el entorno en el que se desenvuelve la empresa.	Diversificar el servicio	Espacio para adecuación de peluquería, y especialista.	Financiero	6 meses	Administrador
Implementar un registro de clientes para evidenciar cantidades y frecuencia de compra	Fidelizar clientes	Registro de clientes en base de datos	Mercadeo y ventas	Todo	Mercadeo y ventas

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

En el presente trabajo se realizó un diseño de plan estratégico para la empresa Deposito Quindío donde se logró concluir:

- ❖ Para los cambios organizacionales estratégicos las empresas deberán tener en cuenta la misión, la visión, y los valores corporativos, por cuanto son los que van a indicar la dirección e imagen ante los clientes y en este proceso se deben considerar las habilidades gerenciales por cuanto todo cambio genera resistencias y el liderazgo marcara el éxito o el fracaso en el proceso.
- ❖ El cambio estratégico implicara inicialmente una sensibilización del personal para contar con su apoyo y participación. Solo el compromiso de todos permitirá la gestión del plan.
- ❖ Que la empresa por medio del plan estratégico se puede visionar, teniendo un proceso claro de toma de decisiones, con la evaluación de todos los integrantes de la empresa se debe llevar a cabo la implementación de las estrategias que se adopten y que sean de impacto para el crecimiento de la misma.
- ❖ La empresa Deposito Quindío a pesar de no contar con un adecuado orden administrativo ha crecido a lo largo del tiempo, pero de llegar a implementar cada una de las propuestas formuladas en este proyecto será una empresa reconocida, dinámica, expandiéndose en el mercado local y departamental.

- ❖ Se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que son base fundamental para el desarrollo del plan estratégico habiendo identificado el posicionamiento estratégico y la evaluación de la acción que permite posicionar el cuadrante agresivo, para el desarrollo de diferentes estrategias como Invertir en publicidad, fidelizar clientes y diversidad de productos, entre otros.
- ❖ Se estipulan estrategias según las necesidades de la organización, como prioridad Invertir en publicidad, fidelizar clientes y diversidad de productos, con el análisis de la matriz DOFA, se logra analizar diferentes tipos de estrategias orientadas a mejorar en la organización y cabe resaltar que se tiene en cuenta la Diversificación, Penetración y desarrollo de mercado, como resultado de la matriz Ansoff.
- ❖ Cada proceso y objetivo organizacional debe tener una medición, es por esto que con cada uno de las actividades se organiza unos indicadores de gestión, que permite a la empresa estar en constante evaluación y control.
- ❖ El plan estratégico realizado estipula con flexibilidad las necesidades que se evidenciaron para la empresa Deposito Quindío, generando unos lineamientos de valor para el mejoramiento de la empresa, que coadyuven a la empresa al crecimiento, posicionamiento y estabilidad en el mercado que hoy en día es tan competitivo.
- ❖ El plan de acción estipulado para la empresa muestra responsabilidades y tiempos en los cuales se va realizar el cumplimiento de las estrategias, y de igual forma los recursos; Es importante que la empresa tenga un seguimiento al cumplimiento del mismo, ya que con este se logra tener un resultado satisfactorio para el resultado del proyecto.

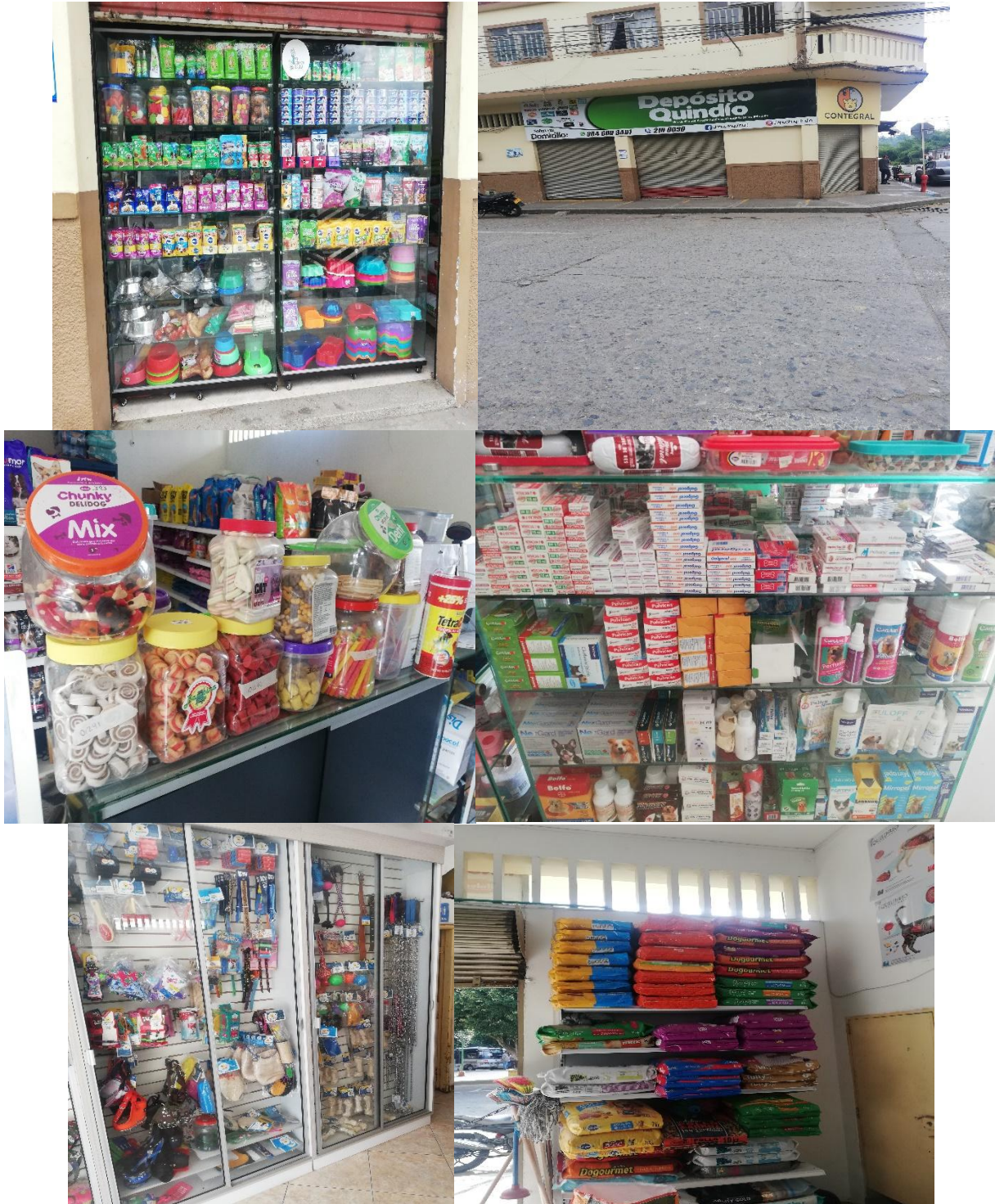
Recomendaciones

En el desarrollo del presente proyecto se logra evidenciar una serie de aspectos a mejorar, para lo cual se llega a las siguientes recomendaciones para la empresa Deposito Quindío.

- ❖ Enfocar la empresa al cumplimiento de los objetivos, implementando y evaluando las estrategias planteadas, por medio de un mejor servicio y captación de nuevos clientes.
- ❖ Invertir en el proceso de tecnología y herramientas ofimáticas, para el buen uso del entorno económico, donde los clientes puedan realizar pagos y pedidos online.
- ❖ Utilizar los medios para llevar a cabo publicidad e incrementar ventas. Por medio de campañas publicitarias, fidelización de clientes que permita a la empresa tener un crecimiento en el mercado.
- ❖ Elaboración de manual de funciones con actualización permanente para garantizar la memoria de la empresa.
- ❖ Realizar un estudio de proveedores para lograr alianzas de calidad y precios
- ❖ Ampliar la infraestructura, con el fin de ofrecer nuevos servicios.
- ❖ Implementación del plan estratégico que en el proyecto se deja estipulado.

Anexos

Anexo A: Registro fotográfico Depósito Quindío





Anexo B: Entrevista

Entrevista Deposito Quindío

1. ¿que conoce usted de la historia y evolución de la empresa Deposito Quindío?

2. ¿Qué proceso administrativo tiene la empresa?

3. ¿Qué productos y servicios se ofrecen en la empresa?

4. ¿Cómo está constituida la empresa Deposito Quindío?

5. ¿Los cargos y las funciones están definidas?

6. ¿Qué medio de pago tiene la empresa?

7. ¿La empresa cuenta con un estudio de mercado y publicidad?

8. ¿La empresa cuenta con un registro de clientes y proveedores?

9. ¿Qué proceso financiero tiene la empresa?

10. ¿Conoce la competencia de la empresa Deposito Quindío?

11. ¿Qué aspectos considera se deben mejorar en la empresa Deposito Quindío?

12. ¿Desde su experiencia que apreciaciones tiene de la atención al cliente en la empresa Deposito Quindío?

13. ¿Cómo evidencia usted el cambio tecnológico en la empresa?

14. ¿Cómo considera usted, las relaciones interpersonales en la empresa?

Referencias bibliográficas

- Actio. (8 de mayo de 2018). Soluciones⁺: La importancia del plan de acción para consolidar la gestión estratégica. Recuperado de <https://actiosoftware.com/es/2018/10/la-importancia-del-plan-de-accion-para-consolidar-la-gestion-estrategica/>
- Alcaldía Municipal. (30 de septiembre de 2018). Municipio de Caicedonia. Recuperado de <http://www.caicedonia-valle.gov.co/menu/>
- Astratec soluciones. (29 de noviembre de 2018). Astratec soluciones: Importancia del plan de acción. Recuperado de <https://www.stratecsoluciones.com/blog/la-importancia-del-plan-de-accion-para-consolidar-la-gestion-estrategica/>
- Bohórquez, J. C., Largo, M. A., & Roa, O. G. (2017). *Diseño de plan estratégico para la empresa Surti-Mascotas*. (Trabajo de grado). Universidad Agustiniana, Bogotá, D.C. Repositorio Agustiniana <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/114/BohorquezRodriguez-JuanCamilo-2017.pdf?sequence=10&isAllowed=y>
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent. Long Range Planning.
- Cervantes, A. B. (2011). *Planificación estratégica para una empresa agropecuaria*. (Trabajo de grado). Repositorio UE Siglo 21: https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10894/TFG_Cervantes_Agustina.pdf?sequence=1
- Contabilidad conocimiento y desarrollo. (2015). Contabilidad y auditoría (Entrada de blog). Recuperado de <http://contabilidadyauditoriab1.blogspot.com/p/blog-page.html>
- Cultura & alianzas. (03 de enero de 2020). Institución cultural y empresas: Plan de acción de la empresa. Recuperado de <http://www.culturayalianzas.es/proyectos/plan-de-accion/plan-de-accion-de-la-empresa/>
- Del real, W. (2005). Misión y visión. Direccionamiento estratégico. Recuperado de https://wdelreal.webnode.es/_files/200001689-277c328791/MISI%C3%93N%20y%20VISI%C3%93N.pdf
- Díaz, G., & Karin, Y. (2001). Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica (periodo 2001). Biblioteca Central UNMSM https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Human/diaz_gy/Cap4.PDF
- Elejalde, L. L. (5 de junio de 2020). La República (LR): El mercado de alimentos y productos de mascotas moverá \$4,3 billones en 2020. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/mercado-de-alimentos-y-productos-de-mascotas-movera-43-billones-en-2020-en-colombia-3014644>

- Enciclopedia Económica. (2018). Enciclopedia económica: Matriz Ansoff. Recuperado de <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-de-ansoff/>
- ESIC BMS. (02 de marzo de 2019). Pets innovations: Innovación en el sector de las mascotas. Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/pets-innovations-innovacion-en-el-sector-de-las-mascotas>
- Fred R, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson Prentice hall.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. 10ª ed. México: Pearson Educación.
https://books.google.com.co/books?id=UyYks_L0Wr8C&pg=PP2&lpg=PP2&dq=J+david+hunger+thomas+administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+y+pol%C3%ADtica+de+negocios+10ed&source=bl&ots=bB6Rglj9dV&sig=ACfU3U1yLUN0aIpRwoQrCmW3me_afNQj8g&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiloKeq46P#v=onepage&q=J%20david%20hunger%20thomas%20administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20y%20pol%C3%ADtica%20de%20negocios%2010ed&f=false
- Ibarra, C. (26 de octubre de 2011). Metodología de la investigación: Tipos de investigación: Exploratoria, Descriptiva, Explicativa, Correlacional. Recuperado de <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- Jaramillo, C. M. (2013). Soporte & CIA LTDA: Indicadores de gestión. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf&ved=2ahUKEwizr5SltqXqAhVwUd8KHWJyC98QFjAKegQICRAB&usg=AOvVaw23rZfxODUdqYk3TxhHhyPF>
- López, N. M. (4 de noviembre de 2018). LinkedIn: Breve historia del alimento para mascotas. Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/breve-historia-del-alimento-para-mascotas-miguel-angel-lopez-nu%C3%B1ez>
- Marino, M. (2015). *Plan Estratégico para una empresa del sector mascotas de la ciudad de Córdoba*. (Trabajo de grado). Universidad Nacional De Córdoba. Repositorio Universidad Córdoba
<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6298/Marino%2C%20M.%20Floren%20cia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (1998). ICA; Buenas prácticas en la fabricación de alimentos para animales en Colombia. Recuperado de <https://www.ica.gov.co/getdoc/bf26fa77-a65c-4848-a383-e53717d70861/buenaspracticafabricacionaa.aspx>

- Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones*. México: Prentice-Hall, Inc.
https://books.google.com.co/books/about/La_estructuraci%C3%B3n_de_las_organizaciones.html?id=mjOBU2PRoRoC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Montoya, G. C., & Zapata, U. E. (2015). *Plan estratégico de mercadeo para la planta de Italcol en el Municipio de Yaruma*. (Trabajo de grado). Institución Universitaria Esumer.
- Payares, A. M. (4 de 11 de 2013). Eumed.net: evaluación de la gestión administrativa, financiera y comercial de las cooperativas asociadas a Confecoop Caribe. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/diagnostico.html>
- Peiró, R. (11 de 2017). Economipedia: Análisis Matriz PEST. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Pérez, R. N., Mesa, M. A., & Soleras, J. S. (s.f.). De la administración por objetivos al control estratégico. *Tecnología en Marcha*, 18(1), 58-65.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835876.pdf>
- Petfood Latinoamérica. (2018). Importancia de la palatabilidad en alimentos para mascotas. Kemin Industries, Inc. <https://www.petfoodlatinoamerica.com/wp-content/uploads/2019/08/Petfood-Diciembre18-1.pdf>
- Piedra, L. F. (2004). *Análisis de situación y propuesta de un plan estratégico para la empresa de agro insumos Agrícola la Troja de Cartago, S.A. Grupo Paraíso Agrícola*. (Trabajo de grado). Instituto Tecnológico de Costa Rica. Repositorio <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/197/Documento%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Resolución 61252. (e de febrero de 2020). Instituto Colombiano Agropecuario.
<https://www.ica.gov.co/getattachment/f7b59ff6-7bfc-477a-8110-40a14b80bd4e/2020R61252.aspx>
- Romo, S. A. (s.f.). La estructuración de las organizaciones por Henry Mintzberg. Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje. Obtenido de Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje:
<https://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estructuradelasorgs.pdf>
- Sejzer, R. (23 de 2 de 2020). Calidad Total: Matriz Vester para la priorización de problemas. Recuperado de <https://ctcalidad.blogspot.com/2020/02/matriz-vester-para-la-priorizacion-de.html>
- Shuttleworth, M. (26 de 09 de 2008). Explorable: Investigación descriptiva. Recuperado de <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>

- Thompson, I. (enero de 2006). PromonegocioS.web: Concepto de empresa:
<https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html#:~:text=La%20empresa%20es%20una%20organizaci%C3%B3n,no%3B%20y%20que%20es%20construida>
- Tiempo Minero. (31 de 10 de 2019). Cámara minera del Perú: Indicadores de gestión. Recuperado de <https://camiper.com/tiempominero-noticias-en-mineria-para-el-peru-y-el-mundo/indicadores-de-gestion-que-son-y-para-que-sirven-en-el-negocio/>
- Tzu, S. (s.f.). Planeación y Programas: Historia de la planeación. Recuperado de <https://sites.google.com/site/planeacionyprogramas/historia-de-la-planeacion>
- Valdéz, J. L. (mayo de 2014). *Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro - occidente en México*. (Trabajo de grado). Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla Repositorio Eumed.net <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/index.htm>
- Wikipedia. (30 de 10 de 2020). Wikipedia: Caicedonia, Valle del cauca. Caicedonia. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Caicedonia>